

FOMIN

PERFIL DE ASISTENCIA TÉCNICA

I. Datos Básicos del Proyecto

1. Título: Programa de Encadenamientos Productivos
2. País: Chile
3. Número proyecto: TC0007039
4. Agencia Ejecutora: Fundación SERCAL
5. Costo estimado y financiamiento:

FOMIN	US\$ 1.000.000 (59%)
Contrapartida local	<u>US\$ 700.000 (41%)</u>
Total Proyecto	US\$ 1.700.000 (100%)
6. Fecha de la solicitud: Agosto 2000
7. Equipo de proyecto: Rafael Millán (COF/CCH); Bibiana Vásquez (MIF) y María Victoria Sáenz (SDS/MIC)

II. Marco de Referencia

A. El sector empresarial chileno

- 2.1 El sector empresarial chileno, localizado a lo largo del territorio nacional, se comporta como enclave actuando en forma poco articulada con la región donde se encuentra, generándose así regiones desarticuladas económicamente. Esta situación va en detrimento de las micro y pequeñas empresas puesto que su mercado se reduce a una fracción de la población local, quedando al margen de la apertura económica del país. Este proyecto pretende superar los problemas de encadenamiento productivo entre las empresas beneficiando a la microempresas y contribuyendo así a generar un mayor crecimiento de las economías locales.
- 2.2 El proyecto se desarrollará en dos macrozonas estratégicas para el desarrollo económico chileno: la macrozona de la región de Antofagasta (II) y la macrozona Central (RM,V,VI,VII), las cuales tienen características que las hacen muy atractivas para un rápido y alto impacto.
- 2.3 El nivel de crecimiento de las exportaciones regionales es un buen índice para medir capacidades competitivas de cada región. Las exportaciones en la Macrozona de la región de Antofagasta equivalen a un 30% del total exportado por el país, siendo la región más importante a nivel nacional. Si bien esta Macrozona tiene una fuerte actividad de inversión ligada a la gran minería chilena y la construcción, la articulación de las empresas intrarregionalmente es la más baja del país. Es la región con menor tasa de desempleo del país, pero con empleos de baja productividad ligados a microempresas que no se benefician del dinamismo de la Macrozona. No obstante, existe buena experiencia empresarial y capacidad técnica para consolidar encadenamientos productivos regionales.
- 2.4 Por su parte la macrozona Central, tiene la mayor concentración de microempresas y posee nichos sectoriales de altísimo crecimiento, como son los de vinos, conservas, pulpa y jugos y productos congelados, y el emergente mercado de los residuos. Estos sectores son fuertemente exportadores y arrastran significativas cadenas de productores y servicios con claras localizaciones geográficas. Representan un porcentaje muy importante del PGB nacional (superior al 20%).
- 2.5 Sin embargo, en ambos casos se evidencia que el desarrollo de la fuerza exportadora principalmente de grandes y medianas empresas requiere una mejora en productividad, que no pasa por mejoras internas o de desarrollo de mercados, sino por: cambiar la concepción

de la adquisición de servicios y la necesidad de asociar servicios a sus productos, partes y piezas; la incorporación de la calidad en todo el ciclo de sus productos desde la compra de insumos hasta el servicio de postventa; la valoración del tiempo como una oportunidad de mercado para las microempresas, ofreciendo oportunidad y seguridad. Las empresas en estas macrozonas presentan hasta ahora bajos niveles de encadenamientos y externalización de funciones, producto de varios factores: baja calidad y desarrollo tecnológico para proveer insumos o servicios, desconfianza (subproducto de lo anterior), baja operacionalización de políticas y programas públicos en regiones, desconocimiento de capacidades locales, y aversión al riesgo, entre otros.

B. Potencial de los encadenamientos productivos como modelos de crecimiento

- 2.6 El avance de las nuevas formas de organización de la producción han ido generando nuevos tipos de vinculaciones entre las grandes empresas demandantes y sus proveedores, evolucionando hacia encadenamientos con un tamaño menor de empresas (MyPEs), de mayor confiabilidad y seriedad tecnológica y empresarial, y localizadas en un radio geográfico más próximo.
- 2.7 Para las empresas proveedoras las ventajas se dan por la mayor flexibilidad de las grandes empresas y por la mayor capacidad de negociación que adquieren al integrarse. Igualmente tienen la expectativa de disponer de un mercado relativamente seguro, y contar con el respaldo técnico de la empresa demandante, el cual eventualmente y en ciertos casos constituye una fuerte promoción de innovaciones y cadena de transmisión para su actualización tecnológica.
- 2.8 La información disponible sobre la micro y pequeña empresa en Chile señala que los programas destinados a la micro y pequeña empresa han tenido muy bajo impacto. Esto debido a al menos dos factores principales: (i) la falta de descentralización de los programas a las áreas donde hay una presencia importante de empresas de menor tamaño y (ii) la falta de orientación de los programas hacia los encadenamientos productivos, reforzando cadenas que hoy estén en operación.
- 2.9 Por ello, la orientación de estos programas hacia cadenas productivas, podría tener un mayor impacto en los programas destinados a generar crecimiento en la micro y pequeña empresa. En Chile se han generado algunas iniciativas relacionadas con el mejoramiento de proveedores y la promoción de proyectos asociativos. No obstante, estos programas se enfocan en empresas medianas y grandes y no en microempresas, por tanto no se cuenta con una metodología de trabajo apropiada con microempresas.

C. La realidad chilena frente a posibilidades de encadenamientos productivos para la microempresa

- 2.10 Este proyecto aprovechará las lecciones aprendidas de las experiencias de desarrollo de proveedores en Chile que aunque han sido limitadas permiten extraer las siguientes lecciones: (i) Existe una gran desconfianza entre los empresarios(as) que los limita para generar actividades asociativas; (ii) Los encadenamientos en regiones no responden a estrategias de desarrollo local o regional. (iii) El actual Programa de desarrollo de Proveedores de Corfo es muy importante, pero no se hace cargo de diagnosticar los problemas con una perspectiva local, de los encadenamientos entre los niveles mas allá del segundo nivel, de las restricciones que tienen las empresas locales, de desarrollar una estrategia para realizar fomento productivo y no pone énfasis en la necesidad de desarrollar los servicios asociados a la provisión de productos, la cual es la clave para agregarle valor a los productos de las Pymes. Por tanto, el modelo Corfo no es aplicable ni es operativo en el sector de la microempresa.

III. Beneficiarios del Programa

- 3.1 Los beneficiarios del programa serán alrededor de 400 micro y pequeñas empresas. Siguiendo la clasificación del Mercosur, se consideran MyPEs aquellas con menos de 40 empleados en el sector industrial y menos de 30 en el sector comercio y servicios. Por tanto, en función de la estructura empresarial en Chile, los beneficiarios directos del programa serán principalmente microempresarios.
- 3.2 Con este proyecto se apoyará una cartera de 6 proyectos de encadenamientos productivos para la microempresa, cada uno de los cuales agrupará un número de empresas que variará según la modalidad de integración requerida por los empresarios. Dichos proyectos incorporarán a las microempresas con potencial de crecimiento a la cadena productiva a través de su eslabonamiento con empresas de mayor tamaño, y/o promoverán la cooperación horizontal entre ellas.
- 3.3 Se contempla trabajar en 2 zonas del país: en la Segunda Región (Antofagasta), beneficiando directamente a unas 200 empresas MyPes con vinculación con el rubro minería y que significan un universo de 1.500 trabajadores aproximadamente, y en la Macrozona Central, conformando 4 encadenamientos productivos en torno a la producción de vinos, conservas, pulpa, jugos y productos congelados y reciclaje, con un impacto en cascada de unas 400 empresas MyPes, que representan un número de trabajadores superior a 20.000 personas entre el personal estable y trabajadores temporales.
- 3.4 Sin perjuicio de ello, las empresas de mayor tamaño a las cuales estará ligada el programa se verán también beneficiadas siendo cofinanciadores de los programas.

IV. Objetivos, componentes y actividades del Programa

A. Objetivos

- 4.1 El Programa tiene por objeto mejorar las condiciones de desarrollo de las micro y pequeñas empresas en Chile, a través del desarrollo y mejoramiento de los encadenamientos productivos que tienen estas empresas con empresas mayores generando la capacidad local para impulsar encadenamientos productivos.

B. Componentes

- 4.2 Para alcanzar sus objetivos, se plantean 3 componentes: (i) identificación, diagnóstico y desarrollo de proyectos de encadenamiento; (ii) administración del programa y (iii) difusión de la metodología y resultados.

(a) Identificación, Diagnóstico y Desarrollo de encadenamientos productivos (se estiman US\$ 1.200.000)

- 4.3 Este componente consta de dos grandes etapas: (i) Una etapa de identificación y diagnóstico de encadenamientos productivos. La identificación de los encadenamientos se debe derivar de las estrategias de desarrollo local, las cuales son concordadas con los asociados. La identificación y diagnóstico se refieren al análisis en el sistema productivo y a las empresas que conforman el encadenamiento. Se diagnosticarán 20 encadenamientos; (ii) Una segunda etapa de desarrollo de los planes de trabajo que se establezcan para los encadenamientos productivos. Se seleccionarán 6 encadenamientos para esta etapa.
- 4.4 A partir de un plan de trabajo resultante de la etapa de diagnóstico, se desarrollarán las actividades necesarias para llevar a cabo los encadenamientos. Por medio de servicios que intermediará el organismo ejecutor, las empresas seguirán el modelo de encadenamiento

diagnosticado incluyendo entre otras actividades las siguientes: (i) asistencia para el desarrollo de empresas proveedoras de grandes empresas; (ii) intermediación entre MyPEs, grandes empresas y empresas consultoras; (iii) asesoría técnica para el diseño, promoción y comercialización de productos y servicios, e investigación y desarrollo tecnológico; (iv) capacitación para empresarios y empleados de empresas; (v) articulación con fuentes de financiamiento (micro factoring); y, (iv) plan de Desarrollo del Encadenamiento y los indicadores de desempeño.

(b) Difusión de la metodología y resultados (US\$ 250.000)

- 4.5 Difusión de los resultados. Esta actividad, que en realidad se realiza en distintas etapas del proyecto, concentra todo lo relativo al “mercadeo” del programa y sus logros. Las principales actividades serán: i) confección de manuales y realización de eventos de difusión masiva de la experiencia; ii) programa de entrenamiento de los agentes de desarrollo empresarial asociados al proyecto ¹ ; y, (iii) tutoría a los agentes capacitados. Se refiere a un programa de acompañamiento para asegurar la incorporación mediante la experiencia práctica de las herramientas transferidas a los agentes, apoyando incluso en la gestión y puesta en marcha de nuevas implementaciones.

(c) Administración del Programa (US\$ 250.000)

- 4.8 Se incluyen actividades de apoyo administrativo y financiero, seguimiento, promoción, divulgación, evaluación y auditoría. Las actividades de este componente se refieren a: i) transferir la capacidad de generación de encadenamientos a las entidades locales; ii) constituir formalmente los acuerdos y convenios con dos agentes operadores a fin de establecer alianzas que permitan luego masificar el modelo y dar la sustentabilidad futura; iii) constituir las condiciones para que se efectúen las evaluaciones intermedia y final del proyecto.

V. Costo financiamiento y tiempo de ejecución del Programa

- 5.1 El costo total del Programa alcanza US\$ 1.700.000, los cuales se financiarán de la siguiente forma: US\$1.000.000 aportados por BID/FOMIN y US\$700.000 la contraparte local. La mayor parte del presupuesto será utilizada en la etapa de desarrollo de los planes de trabajo establecidos para los 6 encadenamientos productivos. Se estima que los costos administrativos no superarán el 15% del total del proyecto.
- 5.2 Aunque se prevén distintas fuentes de financiamiento de aporte de contrapartida, incluyendo el cobro de algunos servicios y la aplicación de recursos de cooperación internacional a través de programas bilaterales, la Fundación SERCAL asume el compromiso por el total de la contrapartida local, y en particular, aportará en efectivo la contrapartida del primer desembolso.
- 5.3 Se prevé un período de 36 meses para la ejecución del proyecto.

VI. Agencia Ejecutora

- 6.1 La Fundación SERCAL es la unidad que ejecutará el Programa de Encadenamientos Productivos, encargada de coordinar acciones en favor de las micro y pequeñas empresas que serán las beneficiarias finales. Es una institución sin fines de lucro, que tiene por misión contribuir al desarrollo económico sustentable en Chile y los países de la región. Fue creada en 1983, a partir de un grupo de profesionales motivados por el tema de la gestión

¹ Como uno de los objetivos es la permanencia en el tiempo y la masificación, el programa considera fortalecer la capacidad instalada hoy en los agentes operadores de instrumentos de subvención del Estado chileno. La idea es aquí diseñar y ejecutar un programa de entrenamiento masivo entre los agentes operadores para que queden capacitados para masificar las metodologías generadas en el presente programa

empresarial y vinculados a la Fundación Friedrich Ebert, que deciden impulsar un proyecto de fomento a micro, pequeñas y medianas unidades productivas. Su sede principal está en Santiago de Chile y cuenta con sedes regionales en Viña del Mar, Talca y recientemente en el marco de ampliar sus actividades en la región ha abierto una filial en Buenos Aires, Argentina, y además cuenta con una representación en Lima, Perú. SERCAL mediante sus servicios busca mejorar la competitividad del sector empresarial, construyendo capacidades endógenas y preparando para el cambio, a través de la articulación de agentes, soportes y herramientas diversas. Sus enfoques son siempre participativos, interdisciplinarios y orientados a la acción.

- 6.2 Su principal aporte como entidad ejecutora es su capacidad de diseño, elaboración e implementación de metodologías adaptadas para la resolución de necesidades específicas; su experiencia en la transferencia de tecnologías a contrapartes locales que les permitan fortalecer sus capacidades como instituciones de desarrollo; un equipo de trabajo que cuenta con experiencia en la aplicación de planes y programas de acción en diferentes realidades culturales; la experiencia en articular redes de apoyo para dar sostenibilidad a los programas y proyectos de fomento empresarial en Chile y Latinoamérica.
- 6.3 La Corporación de Desarrollo Productivo (CDP), actuará como articulador del trabajo en la zona de Antofagasta (II). La CDP tiene como misión contribuir al desarrollo sostenible y equilibrado de la segunda región a través del apoyo y mejoramiento de las pequeñas y medianas empresas proveedoras y del fomento a su encadenamiento productivo con las grandes empresas de los diversos sectores productivos con el propósito de satisfacer a plenitud su demanda de productos y servicios. La principal ventaja de la CDP como una de las entidades ejecutoras para este proyecto es que pertenece a la región y es ampliamente reconocida por el conjunto de los empresarios(as) como su institución técnica que les presta apoyo para la mejora de su competitividad.
- 6.4 Otro organismo articulador del proyecto será la Corporación de Desarrollo de la Sociedad Nacional de Agricultura (Codesser). Esta es una institución de la asociación de empresarios agrícolas más grande del país dedicada a labores de capacitación y asistencia de pequeños productores agrícolas. El propósito es constituir un consorcio de empresarios en vinculados al proyecto en cuestión en los encadenamientos que se definan
- 6.5 Para asegurar una coordinación efectiva, se establecerá una Unidad de Coordinación presidida por SERCAL e integrada por un representante de la CDP y un representante de Codesser. Su principal actividad será la conducción estratégica del Programa. El control administrativo del proyecto y la administración estará a cargo de un Director del Proyecto, definidas por SERCAL y BID/FOMIN.
- 6.6 Existirá una unidad ejecutora que bajo la administración de Sercal. Esta establecerá acuerdos de operación con la CDP y Codesser para la operación en regiones operando de la siguiente forma: (i) Equipo Ila. Región: Este equipo estará conducido por el CDP y contará con un consultor residente en la zona, capacitado para ejecutar las actividades metodológicas descritas; y, (ii) Equipo Macrozona Central: Este equipo estará conducido por Codesser y contará con un consultor para ejecutar las actividades metodológicas descritas

VII. Resultados esperados y justificación

- 7.1 Los principales resultados esperados son:
 - Contar con 6 experiencias de encadenamientos difundibles y replicables
 - Contar con un modelo metodológico práctico de trabajo que permita desarrollar encadenamientos productivos de alto impacto para las micro y pequeñas empresas,

aprovechando capacidades locales (agentes entre otros) y recursos dispuestos por los gobiernos.

- Contar con manuales y mecanismos que contengan el conocimiento del programa y permitan su fácil aprendizaje y replicabilidad a nivel de América Latina y el Caribe o, incluso en otras regiones de Chile.
- Contar con sistemas sencillos de registros y de evaluación de impactos y medición de desempeño de programas que busquen mejorar la competitividad de micro y pequeñas empresas, a fin de corregir las acciones que mientras se estén desarrollando.

- 7.2 El programa se justifica por cuanto, Chile enfrenta el gran desafío de pasar a lo que se ha denominado la “3era. Fase del Modelo Exportador” promoviendo un acelerado proceso de industrialización de la economía. Esto implica fortalecer una base empresaria, integrada y articulada, con capacidad de innovación para competitivamente agregarle valor a los productos primarios. Dada la necesidad de proteger los recursos primarios, particularmente los mineros que no son renovables y por las exigencias de calidad que hoy imponen a los productos chilenos los mercados internacionales, esta industrialización debe fundarse en la utilización de tecnologías limpias.
- 7.3 En este sentido, este Proyecto pretende contribuir a un desarrollo sostenible de las Regiones aludidas, principalmente en el caso de la región minera por tratarse de un recurso no renovable en el que la sostenibilidad del proceso de desarrollo es función de la capacidad que se genere en ella para diversificar la base productiva y retener mayor excedente a partir de los macro proyectos de inversión minera.

VIII. Principales aspectos a considerar

- 8.1 El equipo del proyecto tendrá cuidado de garantizar la integración de organismos e instituciones de las distintas áreas de la administración en la generación de información y en el análisis de la situación actual y la formulación de sus propuestas. La idea es aglutinar e integrar, evitando la duplicación de esfuerzos. En este sentido, se establecerán convenios y alianzas para tal efecto.
- 8.2 Durante la preparación del proyecto se analizará la posible demanda por parte de los grupos de microempresarios en las zonas en las que se crearán los encadenamientos productivos. Igualmente se evaluará el interés por parte de las grandes y medianas empresas en estas regiones.
- 8.3 En el diseño de la operación se pondrá especial cuidado en que esta logre resultados tangibles, en particular que los encadenamientos sean operativos. Los logros deben ir mas allá del desarrollo de metodologías y modelos.
- 8.4 La continuidad del programa depende del desempeño, entendido como el impacto medible y difundible, del desarrollo de metodologías que puedan ser transferidas. Se buscará que el proyecto tenga su propio sistema de evaluación y validación para facilitar su replicabilidad. Asimismo se requiere la instalar la capacidad en los agentes operadores de programas e instrumentos de subvención del Estado hacia micro y pequeña empresa, a fin de que sean estos los que puedan incorporar los logros del presente programa, más allá del tiempo de ejecución del presente programa.

IX. Recomendaciones de la Representación en Chile y de la Unidad de Microempresas (SDS/MIC)

- 9.1 La Representación en Chile recomienda esta operación por dos razones. Primero, consiste en una aproximación y enfoque significativamente innovador para la fórmula que hoy existe en Chile para abordar programas en micro y pequeña empresa, que de ser exitosa, puede ser fácilmente incorporada a los programas e institucionalidad relacionada al tema y generando un impacto revolucionario. Segundo, esto se hace aún más relevante cuando la generación de empleo es la primera prioridad del gobierno chileno y la regionalización es la segunda.
- 9.2 Por su parte, el SDS/MIC, considera que esta es una oportunidad para desarrollar esquemas diferentes de aproximación hacia el tema de la microempresa, el cual no solamente le permitirá obtener importantes lecciones replicables en otros países y contextos, sino que es un proyecto mediante el cual se desea impactar a la población objetivo generando la competitividad y productividad que el sector requiere.

X. Tiempo estimado para la preparación y análisis del Proyecto

Misión análisis	Noviembre 2000
CRG	Enero 2001
Comité de Donantes	Marzo 2001

V°B°

Antonio Vives (SDS/MGR, a.i.)
..... (SDS/SDS)

12 de Septiembre de 2000