

ABSTRACTO REGIONAL

I. DATOS BASICOS DEL PROYECTO

Título del proyecto: Fondo para la Asociación Competitiva en Centroamérica

No. del proyecto:

Beneficiario y Instituto Centroamericano de Administración de Empresas -

Ejecutor: INCAE

Financiamiento:	INCAE:	US\$	5,000,000 (38%)
	Contrapartes locales:	US\$	3,314,000 (38%)
	FOMIN:	<u>US\$</u>	<u>5,000,000</u> (25%)
	TOTAL:	US\$	13,314,000

Fecha de Solicitud: Febrero 2003

II. ANTECEDENTES

- 2.1 Ante las tendencias de creciente apertura comercial y liberalización económica, las empresas de Centroamérica necesitan aprender a competir con éxito en un ambiente cada vez más complejo y demandante. El 95% de estas empresas son pequeñas y medianas¹ (PyMes), representando 50% del empleo y 30% de la producción total de la región, por lo tanto, mejorar la situación competitiva de la estructura productiva de Centroamérica, necesariamente significa atender los obstáculos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas.
- 2.2 El programa propuesto, denominado “Fondo para la Asociación Competitiva en Centroamérica” (en lo sucesivo el Fondo), buscará incentivar una mayor asociación entre empresas mediante el financiamiento de proyectos que impliquen beneficios grupales, antes que sólo individuales. Esto se alcanzará mediante la implementación de un fondo concursable de donaciones dirigido a ayudar a las PyMes a mejorar su competitividad en las áreas de acceso a mercados y eficiencia operativa. El Fondo se enfocará en atender a PyMes de cuatro sectores claves, conforme a las prioridades definidas dentro de la “Agenda Centroamericana para el Siglo XXI”: agronegocios, turismo, electrónica y textiles. Los beneficiarios incluirán tanto exportadores como empresas dedicadas a los mercados locales.
- 2.3 En la región existen otras iniciativas importantes de estímulo a la competitividad y a una mayor asociatividad entre empresas, tales como los Programas Nacionales de Competitividad y otros programas como el “Fondo de Fomento a las Exportaciones” (FOEX) y el “Fondo de Asistencia Técnica para la Asociatividad Competitiva” (FAT/PAC). El presente proyecto complementa estos valiosos esfuerzos dando **valor agregado** a través de cuatro elementos fundamentales: una visión integral y coordinada a nivel regional; un aprendizaje institucional que será divulgado ampliamente; una

¹ i.e. Empresas con menos de 100 empleados y menos de 350 mil dólares en activos.

metodología de evaluación de impactos para este tipo de programas; y por tratarse de donaciones, una gran reducción de los riesgos.

- 2.4 La **innovación** de este proyecto se basa en el establecimiento de una sociedad dinámica entre el FOMIN e INCAE con el fin de cofinanciar proyectos asociativos, presentados en base a un proceso de selección concursable, con el objetivo de aumentar la competitividad de PyMEs en vistas de mercados locales y de exportación; y brindar información y seguimiento a los beneficiarios, así como desarrollar el aprendizaje necesario para definir indicadores, desarrollar metodologías de medición y diseminar las mejores prácticas en la región. Con esta delegación de responsabilidad en el INCAE, el FOMIN busca además racionalizar el costo de la administración en un solo proyecto regional en el área de fomento de la competitividad.

III. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

- 3.1 Los beneficiarios directos de este programa serán alrededor de 50 agrupaciones de PyMEs (50 proyectos), involucrando aproximadamente 800 PyMEs. Estos incluirán cámaras, asociaciones de productores, cooperativas, o cualquier otra figura de asociación formal privada, incluso aquellas constituidas de manera temporal para un objetivo comercial y proyecto específico.
- 3.2 Las agrupaciones de empresas deberán cumplir con el siguiente perfil: estar legalmente constituidas; ser financieramente solventes; incluir mayoritariamente empresas con menos de 100 empleados y menos de US\$ 350,000 en activos, según el concepto de PYMES manejado por este programa; involucrar al menos 3 empresas, de capital no relacionado; no haber sido beneficiario directo de este programa en más de una ocasión.
- 3.3 Por tratarse de un fondo concursable, todos los potenciales beneficiarios tendrán que participar en un proceso de selección. Estos deberán presentar sus propuestas para ser evaluadas por el organismo ejecutor. Estas evaluaciones y selecciones se realizarán bajo criterios objetivos previamente definidos y comunicados y bajo la más estricta imparcialidad y transparencia.

IV. OBJETIVOS, COMPONENTES Y ACTIVIDADES DEL PROGRAMA

A. Objetivos

- 4.1 El Objetivo general del Proyecto es mejorar la competitividad de las PyMes de Centroamérica mediante el estímulo a proyectos asociativos en las áreas de desarrollo de mercados y eficiencia operativa en los sectores de agronegocios, turismo, electrónica y textiles.
- 4.2 Los objetivos específicos incluyen el cofinanciamiento de proyectos concretos para la mejora de la competitividad de agrupaciones de PyMes, a través de un fondo concursable de donaciones, y la facilitación de la información que estas empresas necesitan para concebir, planificar y desarrollar sus iniciativas con mayor éxito y menor riesgo.

Asimismo, el programa generará un aprendizaje sobre iniciativas de asociación para competir, mediante el seguimiento de los proyectos y una evaluación de sus resultados. Las lecciones aprendidas serán divulgadas ampliamente en toda la región.

A. Componentes y Actividades

1. Promoción y Manejo del Fondo (FOMIN: US\$ 4,300,000; INCAE: US\$ 4,150,000; LOCAL: US\$ 3,314,000)

4.3 Las actividades estarán agrupadas en los siguientes temas:

- i. Establecimiento del fondo concursable: se diseñará y operacionalizará el fondo con base en las mejores prácticas de otros fondos concursables;
- ii. Promoción del Fondo: se promoverá y divulgará el programa en cada país de la región, a través de sus representantes nacionales y en coordinación con instituciones locales claves; y
- iii. Cofinanciamiento de proyectos: se proveerá de información y acompañamiento para facilitar el acceso a los fondos de cofinanciamiento.

2. Aprendizaje: monitoreo, evaluación de impacto y diseminación (FOMIN: US\$ 100,000; INCAE: US\$ 350,000)

4.4 Las actividades estarán agrupadas en los siguientes temas:

- i. Monitoreo y supervisión: se desarrollará un monitoreo continuo a través del network propio de INCAE y de instituciones colaboradoras en los 6 países (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras Nicaragua y Panamá); y por medio de la evaluación central periódica sobre ejecución financiera y física de los proyectos;
- ii. Medición de impacto: se desarrollará una metodología de evaluación de impacto cuantitativo y cualitativo del programa y sus proyectos; y
- iii. Diseminación: se divulgarán las ventajas de la asociatividad, el acceso a financiamiento grupal y su sostenibilidad, a través de la organización de foros y otros mecanismos eficaces de propagación.

V. COSTO, FINANCIAMIENTO Y TIEMPO DE EJECUCIÓN

5.1 El costo total de este proyecto alcanzaría la suma de US\$ 13,314,000. La contribución del FOMIN sería de US\$ 5,000,000 (38%), con carácter no reembolsable. El aporte de la contrapartida regional del INCAE sería de US\$ 5,000,000 (38%) y la local en el total de seis países de US\$ 3,314,000 (25%).

Presupuesto del Programa (US\$)

Concepto	FOMIN	INCAE	Contraparte Local	TOTAL
Costos de Administración	500,000	500,000	-	1,000,000
Componente I. Promoción y Manejo del Fondo	4,300,000	4,150,000	3,314,000	11,764,000
Componente II. Aprendizaje: Monitoreo, Evaluación de Impacto y Disseminación	100,000	350,000	-	450,000
Auditoría Externa y Evaluaciones	100,000	-	-	100,000
TOTAL	5,000,000	5,000,000	3,314,000	13,314,000

- 5.2 La contribución del FOMIN estará dirigida a financiar parcialmente la Unidad Ejecutora (UE), los servicios de consultoría, asistencia técnica, capacitación y equipo informático necesario para la administración del Proyecto.
- 5.3 El período de ejecución del Programa sería de 48 meses y el período de desembolso correspondiente de 54 meses.

VI. ORGANISMO EJECUTOR

- 6.1 La agencia ejecutora del Proyecto será el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). El INCAE es una institución académica, sin fines de lucro, dedicada principalmente a la formación profesional en las áreas de administración y economía. Cuenta con 40 años de existencia, y tiene oficinas propias y operaciones continuas en toda Centroamérica, así como en otros países fuera de la región. Desde hace siete años, el INCAE cuenta además con una unidad de investigación aplicada y facilitación de procesos de cambio denominada Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), la cual ha trabajado intensamente en la concepción de un nuevo paradigma viable para el desarrollo sostenible de estos países.
- 6.2 El INCAE, a través del CLACDS, está en una posición de privilegio para ejecutar el programa regional aquí propuesto, ya que conoce los problemas competitivos de Centroamérica como pocas otras organizaciones. Además, goza de excelentes relaciones y una amplia red de contactos entre las instituciones públicas y privadas más importantes de la región. Esta institución cuenta con una extensa experiencia en la promoción, el asesoramiento y la ejecución de programas de apoyo a la competitividad y el desarrollo, lo cual será de gran utilidad dentro de esta iniciativa. Particularmente importante es su capacidad en el desarrollo de metodologías de evaluación y de indicadores de desempeño e impacto, lo cual representa uno de los productos más significativos del programa, apoyando el mejor desarrollo y desenvolvimiento de iniciativas similares en el futuro.
- 6.3 En su trabajo en Centroamérica, el INCAE ha puesto particular énfasis en el apoyo a las PYMES. En sus investigaciones, programas de capacitación y facilitación de procesos de diálogo, las PYMES han sido un elemento de constante consideración. En sus años de trabajo, el INCAE ha ganado una amplia experiencia administrando programas de gran envergadura para gobiernos, bancos multilaterales y otras instituciones del sector privado

en Centroamérica y otros países. Un ejemplo de esto es la “Agenda Centroamericana para el Siglo XXI”, plan de desarrollo integral a largo plazo para la mejora cualitativa de las condiciones de vida de la región, conducido por el INCAE a petición de los Presidentes de Centroamérica, y con la participación de la Universidad de Harvard y de numerosas instituciones regionales y nacionales. Este proyecto de 15 millones de dólares tuvo una duración de tres años, terminando en el año 1999, y fue financiado por el BCIE, por la Fundación AVINA y por el propio INCAE. El presupuesto actual del INCAE es de 15 millones de dólares al año.

VII. JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA Y RESULTADOS ESPERADOS

- 7.1 Entre los principales obstáculos que enfrentan las PyMes de Centroamérica están la falta de asociación (coordinación y cooperación) entre empresas; el acceso restringido al crédito formal y alto costo de financiamiento; los inadecuados niveles de capacitación técnica y administrativa; y la poca capacidad de definir y acceder mercados. Además muchas PyMes enfrentan un futuro más difícil ante las iniciativas de mayor apertura comercial, en particular el Tratado de Libre Comercio de Centroamérica con los Estados Unidos (CAFTA por sus siglas en inglés).
- 7.2 De estos obstáculos, la presente iniciativa se enfocará en lograr como resultado: a) una mayor asociatividad entre empresas, a través de la búsqueda de economías de escala en la contratación de servicios y la respuesta a demandas de mercados consumidores; b) un mayor acceso a asistencia técnica, capacitación e información, a través de la reducción del riesgo en la financiación compartida; y c) una medición de impacto y diseminación de mejores prácticas, a través del desarrollo de indicadores y metodologías innovadoras de monitoreo y evaluación.
- 7.3 Los resultados esperados al final del período de ejecución del Programa son atender 50 proyectos, que involucren a un estimado de 800 PyMEs, con un efecto directo sobre los ingresos de aproximadamente 16,000 familias en toda la región. Para esto, se busca lograr un incremento de al menos 10% en las ventas de estas empresas, junto a una mejora de 5 puntos porcentuales en la rentabilidad sobre ventas, como mínimo.
- 7.4 Este proyecto viene a cubrir una necesidad de las PyMEs centroamericanas y en base a su de Aprendizaje, se considera que es un modelo de proyecto altamente **replicable**. La participación del FOMIN permitirá desarrollar y difundir mejores prácticas, así como instalar los mecanismos para la operación sustentable de articulación entre la demanda y oferta de servicios de PyMEs con objetivo exportador o enfocadas en mercados locales.
- 7.5 El Proyecto propuesto se diferencia de otras operaciones del BID y demás instituciones donantes debido a: i) Aplica una visión integral y coordinada a nivel regional; ii) Incluye un aprendizaje institucional, tanto sobre programas de apoyo de este tipo como sobre las particularidades de la competitividad de las PyMEs, que será divulgado ampliamente; y iii) desarrolla y aplica una metodología de evaluación de impactos innovadora para este tipo de programas.

VIII. TEMAS PRINCIPALES Y RECOMENDACIONES

- 8.1 **Dimensionamiento del Proyecto.** Dado que el Proyecto cuenta con una primera aproximación de costos y actividades a ser financiadas, durante el análisis de la operación, se establecerá el dimensionamiento definitivo del proyecto.
- 8.2 **Coordinación con proyectos nacionales del BID y otros donantes.** Durante el análisis se estudiará la complementariedad que pueda existir entre este proyecto y aquellos que están siendo implementados por FOMIN y otros donantes.
- 8.3 **Sostenibilidad.** La sostenibilidad del programa está enmarcada en dos niveles. A nivel de las empresas, éstas entenderán los beneficios concretos de un trabajo conjunto y aprenderán a funcionar de esta manera en el futuro. Adicionalmente, el programa procurará identificar otras fuentes de recursos para que las empresas puedan financiar otros aspectos no incluidos en las donaciones, tal como la inversión en activos fijos. Esto incluirá información disponible sobre líneas de crédito de instituciones tales como el BCIE, el BID, banca de desarrollo nacionales y otros tipos de instituciones financieras y de apoyo en la región. A nivel de otras instituciones, el programa permitirá generar, documentar y divulgar aprendizaje sobre una experiencia que puede ser replicable en el futuro, incluso por el mismo INCAE, ante la posibilidad de conseguir nuevos recursos para tal fin. Asimismo, el FOMIN, y el BID en general, se beneficiarán al obtener una metodología de evaluación que les permitirá una mejor colocación de sus recursos en iniciativas similares en el futuro. Además, otras instituciones de apoyo a las PyMEs, también se verán beneficiadas mediante la asimilación de las lecciones documentadas, y la incorporación de estas dentro de sus propias iniciativas.

9. IX. TIEMPO ESTIMADO DE PREPARACION Y ANALISIS DEL PROGRAMA

- 9.1 Se estima que a partir de la aprobación del Abstracto se podría completar el análisis y la elaboración del Memorándum de Donantes en 5 meses.

Preparado por: Santiago Soler (FOMIN/OPS); Elizabeth Davidsen (FOMIN/OPS)