

# PROMOCIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA MEJORA CONTINUA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

(TC 00-08-02-6)

## RESUMEN EJECUTIVO

<b>Organismo Ejecutor:</b>	Fundación CANE
<b>Organismo Co-Ejecutor:</b>	El Servicio de Consultorías para América Latina (SERCAL)
<b>Beneficiarios:</b>	Los beneficiarios del proyecto incluyen: (i) 3.500 empresarios en Argentina y 2.700 en Chile que participarán en las acciones de promoción; (ii) 740 empresarios de micro y pequeñas empresas en Argentina y 840 en Chile, se beneficiaron de las actividades de capacitación; (iii) 150 consultores capacitados en cómo implantar sistemas de calidad, gestión ambiental y inocuidad de alimentos en micro y pequeña empresas; (iv) 60 empresas de Argentina y 40 de Chile se beneficiarán de la implantación de sistemas de calidad, medio ambiente y/o inocuidad de alimentos; (v) el fortalecimiento en Paraguay de una institucionalidad que pueda facilitar el acceso de las pequeña empresa (PE) a los sistemas de mejora continua; y (vi) la sensibilización y capacitación de por lo menos 2.000 empresarios en Paraguay a través la realización de iniciativas ya probadas en Argentina y en Chile. Estas iniciativas en Paraguay que pueden además ofrecer la base para programas más amplios de apoyo a la introducción en las empresas de sistemas calidad, gestión ambiental y inocuidad de alimentos.
<b>Objetivo:</b>	El objetivo general del proyecto es dinamizar el mercado de servicios para la implantación de las normas y del modelo de sistemas de gestión de calidad, gestión ambiental y inocuidad de alimentos, como herramientas para la mejora continua. Actuando tanto del lado de la demanda como del de la oferta de estos servicios, se pretende contribuir a crear capacidades, suficiente competencia y transparencia en el mercado y así facilitar la implantación de estos sistemas en las PEs con el propósito de aumentar su posición competitiva.
<b>Financiamiento:</b>	Método: no reembolsable (Facilidad de Recursos Humanos) FOMIN: US\$ 2,289.000 (60%) Aporte local: US\$ 1,543.000 (40%) Total: <u>US\$ 3,832.000</u>
<b>Calendario de Ejecución</b>	Ejecución: 36 meses Desembolso: 42 meses

**Revisión  
Ambiental y  
Social:**

El Grupo de Revisión Técnica del Comité de Impacto Social y Ambiental revisó y aprobó la propuesta de proyecto en la sesión de 10 de noviembre de 2000. Se han tomado en cuenta todas las observaciones allí expresadas.

**Cláusulas  
contractuales  
especiales:**

Como condiciones previas al primer desembolso el Organismo Ejecutor deberá presentar: (i) entrada en vigencia del reglamento operativo; (ii) el establecimiento de la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP); (iii) un plan de trabajo y el correspondiente calendario de desembolsos para los primeros seis meses de operaciones elaborado a satisfacción del Banco.

Se presentará al Banco durante el primer trimestre de ejecución del Programa, un detalle de los costos estimados para la implantación de sistemas de ISO y HACCP en las PEs, que incluya los términos de referencia de los consultores a ser utilizados. Asimismo, antes de los seis meses de ejecución, la UEP presentará al Banco para su no objeción una propuesta detallada de los procedimientos para la selección tanto de las empresas como de la oferta de consultoría que beneficiarán del proyecto.

El desembolso de los recursos correspondientes al componente 4 (US\$ 190.000), con la excepción de los US\$ 20.000 para el financiamiento del diseño detallado del componente mismo, estará sujeto a la presentación al Banco, a ser realizada durante el primer año de ejecución del proyecto, y a su aprobación de: (i) el análisis y diseño detallado del proyecto en Paraguay; (ii) el convenio suscrito entre la Fundación CANE y la Unión Industrial de Paraguaya de acuerdo a un modelo previamente acordado con el Banco; y (iii) evidencia del compromiso de contrapartida en Paraguay, la que deberá ser como mínimo del 30%.

**Excepciones a  
políticas del  
Banco:**

Ninguna.

## **I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y PROYECTO**

- 1.1 Argentina, Chile y Paraguay son países elegibles para todas las modalidades de financiamiento del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). El proyecto que se presenta es además coherente con las prioridades del FOMIN por su enfoque hacia el incremento de la competitividad de las empresas de menor tamaño a través de: la promoción de la introducción de sistemas de mejora continua en las empresas; y la formación de las capacidades técnicas tanto de aquellos que pueden apoyar a las empresas a implementar sistemas de mejora continua como de los mismos empresarios, particularmente en sectores estratégicos.

## **II. ANTECEDENTES**

### **A. El desarrollo productivo integrado de Chile y Argentina**

- 2.1 En las últimas dos décadas, Chile y Argentina han tenido procesos de transformación económica y de su estructura productiva, en parte influenciados por la integración económica entre los dos países, a pesar de que Chile aún no ha completado su ingreso al Mercosur. Los niveles de complementariedad abarcan ámbitos tan diversos como el financiero, el comercial y la cooperación en ámbito industrial, especialmente impulsados por los grandes grupos económicos y por la gran movilidad laboral existente entre ambos países. Casos emblemáticos son las empresas eléctricas, vitivinícolas, de servicios de ventas masivas, gas, alimenticias, industria cárnica, entre otras. También hay importantes oportunidades para lograr una mayor integración productiva entre los dos países. El sector agroindustrial chileno, por ejemplo, posee una gran capacidad de exportación, lo que se complementa muy bien con la capacidad productiva y necesidad de mejorar tecnologías de Argentina; por el contrario, el sector de maquinaria y equipo en Argentina presenta ventajas en algunos subsectores que podrían ser aprovechadas por la economía chilena. Asimismo, Argentina y Paraguay han tenido en los últimos años un aumento significativo de las relaciones comerciales; mientras que el sector productivo chileno ha mantenido relaciones importantes con Paraguay, especialmente en el sector agroindustrial.
- 2.2 En este contexto las micro y pequeñas empresas riesgan de quedarse al margen de estos procesos. Estas empresas, para incrementar la presencia en los mercados necesitan ampliar su complementariedad productiva con otras empresas, y para esto la obtención de estándares de calidad internacionalmente reconocidos es un factor básico. Las pequeñas empresas poseen ventajas de flexibilidad, movilidad en el mercado y menores requerimientos relativos de capital. Sin embargo su diferencial en cuanto a productividad con respecto a las grandes empresas es muy significativo, hecho que dificulta la articulación productiva entre empresas de diferente tamaño. En efecto, el uso de sistemas de mejora continua es un instrumento para elevar los índices de productividad y calidad e incrementar la competitividad de las empresas.

## **B. El concepto de mejora continua: ISO 9001 y 14000 y HACCP**

- 2.3 Las normas ISO 9000 y 14000 están basadas en los procesos más que en los productos y se aplican a la totalidad de la empresa. ISO 9000 y 14000 fueron creadas para apoyar el fortalecimiento de la *capacidad* empresarial en materia de sistemas de gestión de la calidad y del medio ambiente respectivamente. El grado de efectividad de ISO 9000 y 14000 depende del compromiso de los gerentes empresariales con la mejora continua, principio que subyace en la mayoría de los programas de mejora de la calidad.
- 2.4 En el ámbito internacional, la tendencia de armonizar a todo nivel los procedimientos de importación y exportación se ha convertido en un ímpetu para que la industria alimenticia y los gobiernos adopten esquemas de control de calidad uniforme. Existe una imperante necesidad de contar con un sistema uniforme de control de la calidad de los productos alimenticios. El Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP) ha sido el sistema elegido para lograr este objetivo por el Codex Alimentarius desde 1993. Los países, al reglamentar la adopción de estos sistemas, tienen que exigir que los productos importados tengan los mismos requisitos que exigen a su industria, forzando así a los países exportadores a adoptar estas mismas medidas.

## **C. Oferta y demanda para la implantación de sistemas ISO y HACCP**

- 2.5 La falta de concienciación acerca de la importancia del sistema ISO y de los beneficios de la técnica de mejora continua se reflejan en que en Chile existen a la fecha de hoy sólo 177 empresas con certificaciones ISO 9000 y tan sólo 10 ISO 14000<sup>1</sup>. En Argentina, la masificación es mucho más elevada existiendo casi 2000 empresas en ISO 9000 y unas 90 en ISO 14000<sup>2</sup>. Sin embargo, en este último país el elevado número de certificaciones parecería no mantener la suficiente consistencia en términos de calidad y profundidad de análisis. En Paraguay el sistema productivo está en una fase más incipiente en relación con la incorporación de sistemas modernos de gestión y de mejora de la calidad. En este país solo 21 empresas han sido certificadas ISO 9000.
- 2.6 En los dos países hay una presencia de empresas de certificación ISO 9000 y ISO 14000, particularmente de las grandes certificadoras Bureau Veritas, Société Générale de Surveillance S.A (SGS), Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), Lloyd's Registrar, y British Standards Institute (BSI). Sin embargo, los servicios y asesoría que las pequeñas empresas (PEs) necesitan para emprender el proceso de implantación de sistemas de mejora continua y llegar a la certificación son en los dos país extremadamente limitados y poco homogéneos. En Chile la ausencia de un mercado transparente y competitivo de este tipo de servicio hace aumentar los costos de implantación en forma importante (alrededor de US\$30.000, sin considerar la certificación). Todavía más difícil aparece la situación en Paraguay, adonde el costo elevado de la implantación de un sistema de ISO es un obstáculo significativo que limita mucho la posibilidad de acceso de las empresas menores, hasta las de tamaño mediano.

---

<sup>1</sup> Boletín mensual de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO, Marzo 2000)

<sup>2</sup> Información oficial del Gobierno Argentino disponible en el Internet [www.inti.gov.ar/cal/certif.htm](http://www.inti.gov.ar/cal/certif.htm)

- 2.7 En Chile, la encuesta del Instituto Nacional de Normalización (INN) aplicada en diciembre de 1998 a más de 500 empresas manufactureras sintetiza muy bien la situación del mercado. Según esta encuesta, los principales factores que, del lado de las empresas, limitan la aplicación de las ISO son: la percepción de un retorno económico insuficiente, la falta de recursos humanos dentro de las propias PEs, la dificultad de identificar una oferta adecuada de servicios de apoyo, y la falta de financiamiento. Estos elementos son centrales también en Argentina, así lo confirman estudios de la Universidad Nacional del General Sarmiento.

#### **D. Justificación del proyecto**

- 2.8 Este proyecto pretende contribuir a un mayor desarrollo del mercado de servicios para la implantación de sistemas de mejora continua ISO y HACCP, buscando de este modo facilitar el acceso de las PEs a estos servicios y a los beneficios en términos de competitividad que de ellos se derivan. Considerando los factores que limitan el desarrollo del mercado de estos servicios en los tres países y las indicaciones de la encuesta del INN de Chile, este proyecto se propone: (i) identificar el impacto en términos de competitividad de la implantación de los sistemas de mejora continua, dando a conocer sus beneficios económicos; (ii) sensibilizar y capacitar los recursos humanos involucrados en la gestión de las empresas; (iii) mejorar la oferta de servicios y hacerla más transparente a través la capacitación, la difusión de información y los servicios de asistencia de dos entidades comprometidas con el desarrollo de las PEs - CANE en Argentina y SERCAL en Chile.
- 2.9 La **Fundación CANE**, una institución sin fines de lucro cuya misión es apoyar a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs), a través de capacitación y asesoramiento integral. CANE ha desarrollado eficazmente un proyecto FOMIN de apoyo a nuevos proyectos empresariales, superando los objetivos cuantitativos. **Fundación SERCAL** es la agencia líder de consultoría especializada en microempresas y PEs y la más antigua de Chile (sus inicios se remontan a 1983). Ambas instituciones tienen un amplio historial de apoyo a las micro y pequeñas empresas en sus respectivos países; sin embargo, las dos entidades se complementan, pues CANE tiene una importante experiencia en mercadeo, difusión y capacitación masiva, mientras que SERCAL la tiene en asistencia técnica y metodología para hacer llegar eficazmente esta asistencia a empresas micro y pequeñas.
- 2.10 Por último, esta misma fortaleza hace muy atractivo poder contar con el apoyo de CANE y SERCAL para empezar una labor de desarrollo de estos instrumentos en Paraguay. Una vez experimentada en Chile y Argentina la efectividad de la metodología de capacitación y de implantación de los sistemas ISO y HACCP, el proyecto ofrecerá la oportunidad para que las pequeñas empresas del Paraguay tengan acceso a estos sistemas de mejora continua. A través de un análisis preliminar, la institución que podría emprender las actividades del proyecto en Paraguay es la Unión Industrial Paraguaya (UIP), una de la más importante entidades del sector productivo con experiencia en atención a las empresas y ejecución de programas de asistencia técnica.
- 2.11 Las características comunes y la complementariedad sectorial de los sistemas productivos de Chile y Argentina, y el incremento de las relaciones comerciales entre estos países y Paraguay, sugieren el carácter regional del proyecto. En efecto, el contexto regional del proyecto permite aprovechar ventajas y economías de escala que amplían el impacto,

mejoran la calidad de las operaciones y reducen los costos unitarios de las acciones; en efecto, por ejemplo: (i) la capacitación utilizará consultores comunes y aprovechará la labor y experiencia realizada en cada país; (ii) como consecuencia del proyecto, se podrá negociar el precio de la certificación organizando grupos de empresas; (iii) el diseño está pensado para realizar experiencias en sectores diferentes, logrando aprendizajes que serán transferidos entre los países de manera cruzada; y (iv) la dirección técnica compartida aprovecha las fortalezas complementarias de CANE y de SERCAL en beneficio del impacto del proyecto en los tres países.

#### **E. Relación con otros proyectos del Banco**

- 2.12 El proyecto complementa las acciones previstas en la operación FOMIN “Programa de Normas y Certificación de Calidad” a realizarse en Argentina, por ser éste principalmente dirigido al fortalecimiento del sistema Nacional de Normas de Calidad y Certificación. Este mismo proyecto prevé un componente de promoción de la calidad en las PEs, que sin embargo se dirige a apoyar el modelo parcial de gestión de calidad ligado al Premio Nacional de Calidad.
- 2.13 Asimismo, el presente Proyecto se orienta a la sensibilización y dinamización de la demanda y la oferta de servicios, buscando tener un impacto cuantitativo importante. Este enfoque complementa acciones que con apoyo del Banco se están realizando en los dos países, y que se enfocan principalmente hacia el establecimiento de sistemas de subsidios para servicios de consultoría directamente en empresas y, en particular, para la certificación ISO y HACCP.
- 2.14 En particular en Chile, el Programa de Desarrollo e Innovación Tecnológica (CH-0160) del Banco prevé la realización de un esfuerzo importante para apoyar el aumento de certificaciones, particularmente entre las PyMEs, y difundir métodos de calidad total, ligados al Premio Nacional de Calidad. El presente proyecto complementa este Programa, por ser su enfoque principal hacia: (i) las micro empresas, si bien esto no sea exclusivo; (ii) la sensibilización de los empresarios y la difusión de los conocimientos relacionados con los sistemas de mejora continua; (iii) la capacitación empresarial. Sin embargo, los ejecutores deberán coordinar las acciones con la CORFO, entidad encargada de la ejecución del componente de calidad del Programa CH-0160, especialmente con relación a la capacitación de consultores y para así mantener consistencia y coherencia de acción.

### **III. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROGRAMA**

#### **A. Objetivos**

- 3.1 El objetivo general del Proyecto es dinamizar el mercado de servicios para la implantación de las normas y del modelo de sistemas de gestión ISO y HACCP, como herramientas para la mejora continua. Actuando tanto del lado de la demanda como del de la oferta de estos servicios, se pretende contribuir a crear capacidades, suficiente competencia y transparencia en el mercado y así facilitar la implantación de estos sistemas en las PEs con el propósito de aumentar su posición competitiva.
- 3.2 El proyecto, para lograr este objetivo general, se propone lograr: (i) un aumento importante de la demanda de las PEs para implantar sistemas de mejora continua; (ii) una

oferta más amplia de servicios especializados, y más atenta a las necesidades de las PEs; (iii) un posicionamiento comercial de los sistemas ISO y HACCP y su claro reconocimiento en el mercado; y (iv) desarrollar en Paraguay la sensibilidad sobre el tema y tener una institución, en principio la UIP, con capacidades para apoyar las PEs.

## **B. Descripción del Programa**

- 3.3 Para lograr estos objetivos, el programa se propone desarrollar cuatro componentes: (i) la sensibilización de la demanda; (ii) la capacitación e implantación en forma piloto de sistemas de mejora continua ISO y HACCP; (iii) el posicionamiento ISO y HACCP; y (iv) la implantación del programa en el Paraguay.
- 3.4 El proyecto se enfoca en promover y sensibilizar el empresario hacia la adopción de sistemas de mejora continuas en sus empresas. En efecto, en los países de actuación existen sistemas de subsidios para las certificaciones y a veces para las implantaciones de sistemas de calidad. Este proyecto se inserta en estos contextos con el propósito de mejorar la competencia y el funcionamiento de los mercados de servicios empresariales, para el ámbito de la implantación de sistemas de mejora continua.
- 3.5 La estrategia de actuación prevé la realización de actividades que comportan diferentes niveles de profundidad y especialización, según el sector empresarial al que se dirigen. El primer componente se compone de actividades relativamente simples, de elevada calidad técnica pero de duración muy corta y adaptadas a los diversos sectores empresariales; su propósito es sensibilizar los empresarios, introduciendo elementos técnicos de gestión, y prevé un impacto cuantitativo importante en términos de beneficiarios. En el segundo componente, el proyecto se propone mejorar la actuación de los agentes de mercado, de la demanda y de la oferta, a través acciones más específicas y complejas, de capacitación de la demanda potencial y de la oferta de servicios, y proponiendo algunas implantaciones a fines demostrativos. El tercer nivel de actuación, es la difusión del concepto mismo de sistemas ISO y HACCP. Esto es la identificación concreta de una estrategia de carácter comercial para la “venta” de las certificaciones ISO y HACCP y la difusión a diversos niveles sociales, tanto entre los agentes de mercado como en los centros educativos, de la importancia de introducir prácticas de gestión que faciliten la introducción de estos sistemas. En último, el proyecto prevé apoyar en Paraguay la realización de un proyecto parecido, aprovechando la experiencia en Chile y Argentina.

**Componente 1: Sensibilización y promoción empresarial (FOMIN US\$661.100; LOCAL US\$621.000)**

- 3.6 Este componente, que se dirige a empresarios tanto de micro como de pequeñas empresas, se propone facilitar la adquisición por parte de las empresas del entendimiento y conocimiento de los procesos de calidad tales como ISO y HACCP, y de su importancia para incrementar su potencial competitivo y, de esta forma, sensibilizar la demanda para la implantación de sistemas de mejora continua. Las actividades que se prevé realizar son: (i) coordinación técnica; (ii) eventos de sensibilización a microempresas; y (iii) eventos de sensibilización a pequeñas empresas. En efecto, la experiencia adquirida en

otras iniciativas muestra la necesidad de tener eventos de sensibilización diferentes para las microempresas y las pequeñas empresas.

- 3.7 **Coordinación técnica.** El desarrollo de todas las actividades de sensibilización y promoción empresarial para la demanda en cada país, exige de una supervisión técnica cualificada. Para esto, se contará durante todo el proyecto con los servicios de un coordinador técnico, experto en eventos y actividades de sensibilización y promoción. Este coordinador técnico estará bajo la supervisión del Director del proyecto. (Ver anexo V en los archivos técnicos con los términos de referencia.)
- 3.8 **Sensibilización a microempresas.** El proyecto prevé apoyar la realización de diversos seminarios en Argentina y en Chile, de cuatro horas de duración cada uno, enfocados a conseguir la más amplia participación de empresarios posible. Cada evento tendrá un enfoque temático específico, a ser definido por el coordinador técnico, que se orientará a un público numeroso de empresarios.
- 3.9 **Sensibilización a pequeñas empresas.** Esta actividad se diferencia de la anterior en que los eventos a ser realizados se proponen, no simplemente promover el uso de normas ISO, sino interesar a las pequeñas empresas en participar en los cursos específicos de capacitación e impulsar la implantación de sistemas ISO. Estos eventos consistirán en: (i) seminarios internacionales consistentes en la realización de eventos de un día de duración, dictados por un conferenciante de prestigio internacional, y que contarán con la participación de empresarios y ejecutivos de pequeñas empresas; y (ii) desayunos de trabajo que tendrán el enfoque de promocionar las ventajas de las normas de ISO, especialmente relacionadas con las oportunidades en el exterior, y la posibilidad de colocación de productos a grandes empresas locales.

**Componente 2: Capacitación e Implantación de sistemas (FOMIN US\$ 872.000; LOCAL US\$ 349.000)**

- 3.10 Este es el componente del proyecto que más directamente se propone profundizar el mercado de servicios relacionados con la implantación de sistemas de mejora continua. A este fin, el proyecto realizará acciones más en profundidad que en el componente anterior, principalmente de capacitación. Se prevé realizar tanto una acción del lado de la demanda, capacitando a empresarios de microempresas y directivos de pequeñas empresas en la implantación de las normas ISO de gestión y HACCP y del lado de la oferta, con actividades específicas dirigidas a consultores especializados para la realización de las implantaciones. Estas actuaciones concluirán en el desarrollo de una experiencia modelo, de carácter demostrativo, realizando 100 implantaciones de las normas en micro y pequeñas empresas.
- 3.11 Este componente se ejecutará principalmente en el Gran Buenos Aires en Argentina y en la Región Santiago en Chile. No obstante se realizarán actividades de capacitación a empresas en localidades del interior del país, adonde haya una importante presencia de micro y pequeña empresas. Este componente incluye: (i) estrategia de mercadeo; (ii) capacitación a empresario de microempresas; (iii) capacitación a pequeña empresas; (iv) capacitación a consultores; y (v) implantación de sistemas ISO y HACCP como experiencias piloto. La organización de estas actividades estará a cargo de los



coordinadores del proyecto, pero se contratará profesionales especializados para su misma realización.

- 3.12 Todos los beneficiarios de este componente, empresarios y/o gestores de las empresas y consultores especializados, pagarán una tarifa para integrarse a los cursos de capacitación, participando así en el costo de las actividades. Esta participación es una condición relevante para la elegibilidad de los beneficiarios. En el caso de la capacitación a consultores, los beneficiarios: (i) cubrirán en promedio el 50% del costo, aplicándose tarifas crecientes para llegar al pago total al final de la ejecución del proyecto; y (ii) suscribirán un compromiso de entrega de tiempo de trabajo sin costo para la implantación que se prevé realizar en las PEs, que compense la parte restante del costo. En el caso de la implantación de sistemas ISO y HACCP en las empresas, éstas también deberán participar en forma creciente en los costos del servicio. En los dos casos, los recursos del FOMIN no se ocuparán para financiar actividades de CANE o de SERCAL; la función de estas instituciones será la de intermediar eficazmente los servicios hacia las PE.
- 3.13 **Coordinación técnica.** El desarrollo de todas las actividades del fortalecimiento de la oferta exige de una supervisión técnica cualificada. Para esto, se contará durante todo el proyecto con el servicio de un coordinador técnico, experto en sistemas de ISO y su implantación. Este coordinador técnico estará bajo la supervisión del Director del proyecto. (Ver anexo V en los archivos técnicos con los términos de referencia.)
- 3.14 **Estrategia de mercadeo.** El proyecto prevé la contratación de consultores para el diseño e implantación de una estrategia de mercadeo para acercar y captar las empresas objetivo. Esta actividad incluye: (i) el diseño de la estrategia de mercadeo, basada en estudios que puedan detectar la forma mejor de comunicar a los segmentos objetivos, microempresa, pequeña empresa y consultores, los diferentes productos de acuerdo a las características culturales de cada país; (ii) la difusión de la oferta, haciendo así dar a conocer los canales y los recursos que el mercado ofrece para la implantación de las normas ISO y HACCP a través de las publicaciones en medios gráficos, y el uso de medios radiales y televisivos; (iii) el diseño y mantenimiento de una página Web con información sobre las actividades del proyecto y como participar en ellas, y los resultados del proyecto entre otra información para promocionar la iniciativa y el uso de sistemas de ISO y HACCP; y (iv) información y ventas de los eventos de capacitación hacia las empresas objetivo, a través de mecanismos tradicionales y capilares de mercadeo.
- 3.15 **Capacitación a empresarios de microempresas.** Se realizarán una serie de 55 cursos en total (25 en Argentina y 30 en Chile) que tendrán una duración de 16 horas y contarán con la asistencia de 20 empresarios a cada uno. Se contratará un consultor durante el primer semestre para el diseño de estos cursos y para la preparación de un manual que incluirá contenidos, diseño y gráfica. Se prevé que los cursos incluirán una introducción del concepto de mejora continua y una presentación sobre las bondades de sistemas de calidad, medio ambiente y inocuidad de alimentos.
- 3.16 **Capacitación a empresarios y/o gerentes de pequeñas empresas.** Se realizarán 24 cursos, 12 en Argentina y 12 en Chile, con una duración de 20 horas por curso y con 20 participantes por evento. Como en la actividad anterior, estos cursos serán diseñados por un consultor. En este caso se prevé que los cursos serán más intensivos en conocimientos

y que deberían derivar en la implantación de los procesos de mejora continua, ISO y HACCP. Por esta razón se prevé que se realicen durante los primeros dos años de ejecución del proyecto.

- 3.17 **Capacitación a consultores.** Se realizarán 12 cursos (cinco en Chile y siete en Argentina) con una duración de 120 horas cada uno. Participarán entre 10 y 15 consultores por curso, con una meta de capacitación total de 150 consultores. Será un curso modular que además de incluir los tópicos propios de las normas y los conceptos de mejora continua, incluirá capacitación directamente dirigida a la implantación de las mismas. Se prevé que la mayoría de los cursos estarán enfocados en el tema de sistemas de gestión de calidad (ISO 9000), pero también habrá uno o dos cursos en cada país enfocados en la gestión ambiental (ISO 14001) y en sistemas de inocuidad de alimentos (HACCP). El diseño incluirá también la preparación de un manual específico para la implantación de sistemas de mejora continua. Los consultores que se capaciten deberán suscribir un compromiso de realizar la implantación de los sistemas ISO y/o HACCP.
- 3.18 La selección de los participantes a los cursos para consultores resultará de un concurso abierto y los consultores que quieran atender los cursos serán seleccionados a través de un procedimiento transparente a ser definido por la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) y aprobado por el Banco en los primeros seis meses de ejecución. Una parte del entrenamiento de los consultores locales será de tipo práctico, "hands on", en la implantación de sistemas ISO y HACCP en empresas participantes de proyectos (ver párrafo 3.20) supervisado por especialistas técnicos con experiencia. (Ver el Manual de Implementación disponible en los archivos técnicos del proyecto).
- 3.19 **Implantación de sistemas.** La implantación de sistemas en el reducido alcance previsto en el proyecto representa, especialmente en mercados potencialmente tan amplios, sólo una forma muy concreta de aplicar la metodología para la incorporación de sistemas de mejora continua en las PE, objeto de la capacitación realizada. En este sentido, el trabajo de los consultores capacitados en las empresas para que éstas incorporen sistemas ISO y HACCP es una condición importante para completar el proceso mismo de capacitación. Durante la ejecución del Programa, se realizarán 100 implantaciones (60 ISO 9000 ó 14001 y 40 HACCP; 60 en Argentina y 40 en Chile) con el apoyo de consultores especializados, en parte los que se han capacitado. Si bien en general se contratarán consultores locales, se prevé la posibilidad de contratar servicios de consultoría de nivel internacional para la resolución y asistencia a los beneficiarios que presenten casos muy específicos que no sean posibles de atender con los consultores locales. Los costos de implantación serán parcialmente financiados con recursos del FOMIN, a través de un subsidio decreciente, que en promedio durante la vida del proyecto será equivalente al 25%.
- 3.20 Las empresas cuya implantación sea cofinanciada con recursos del Programa deberán cumplir con los siguientes requisitos: (i) estar situadas en el Gran Buenos Aires (Argentina) o en la Región Santiago (Chile); (ii) ser PE y contar con menos de 100 empleados; (iii) corresponda a los sectores prioritarios de acuerdo a los estudios del Programa, mencionados en el primer componente; y (iv) no tengan vínculos de parentesco con los socios o directivos de Fundación CANE y SERCAL (Ver el Manual de Implementación disponible en los archivos técnicos del proyecto).

### **Componente 3: Posicionamiento ISO y HACCP (FOMIN US\$ 125.000)**

- 3.21 Este componente se propone facilitar el reconocimiento de las certificaciones ISO y HACCP y prevé financiar actividades para posicionar en el mercado de Argentina y Chile estos sistemas, no sólo entre los empresarios de las PE, sino también entre los profesionales y estudiantes del área. A través de las actividades que se describen a continuación, el proyecto permitirá facilitar el reconocimiento de la importancia de los estándares de calidad ISO y HACCP como herramientas para la mejora continua, para el ahorro de costos y el acceso a nuevos mercados. Asimismo, a través la difusión de mejores prácticas, el proyecto permitirá alcanzar un impacto más amplio entre los diversos agentes económicos y complementará mayormente las actividades de promoción de las certificaciones que en los mismos países estarán financiadas con proyectos del Banco (véase párrafo 2.13 y 2.14)
- 3.22 **Perfil de posicionamiento.** La intención de esta actividad es identificar los sectores con más alto potencial de demanda para la implantación de ISO y HACCP y ajustar a sus características la presentación de los beneficios de la implantación de los sistemas de mejora continua. El proyecto prevé realizar tres estudios en Argentina y en Chile con el propósito de identificar los sectores industriales con elevada presencia de PEs que tengan mayor potencial para: (i) colocar productos en el mercado exterior; (ii) proveer a grandes empresas o consorcios locales; y (iii) exportaciones cruzadas y asociadas (Chile - Argentina).
- 3.23 **Difusión de mejores prácticas.** Esta actividad propone ampliar el impacto directo del proyecto difundiendo los resultados, mejores prácticas y lecciones aprendidas, a través de acciones tales como: (i) un guía de implantación de sistemas para consultores, que recopile los procedimientos aplicados en los procesos de capacitación e implantación de las normas ISO y/o HACCP; (ii) estudios de caso basados en experiencias exitosas para ser utilizados en los planes de estudio de las escuelas de negocios; y (iii) un vídeo promocional dirigido a empresarios, autoridades Públicas, empresas consultoras y otros.

### **Componente 4: Implantación del programa en Paraguay (FOMIN US\$ 210.000; LOCAL US\$ 90.000)**

- 3.24 Este componente se propone sentar las bases para que en Paraguay pueda diseñarse y realizarse un Programa de promoción de la incorporación de sistemas de mejora continua, en particular ISO y HACCP. La experiencia de CANE y de SERCAL en servicios de atención a micro y pequeñas empresas así como la experiencia que desarrollarán con el presente proyecto puede ser muy provechosa para Paraguay. Asimismo, el presente proyecto ofrece una oportunidad para probar la metodología e identificar formas de promocionar sistemas de mejora continua en los sectores de pequeñas y medianas empresas, realizar una primera acción de sensibilización y fortalecer la institucionalidad necesaria para mejor llegar a ese sector empresarial.
- 3.25 A este fin, este componente prevé actividades preparatorias a realizarse en Paraguay durante el primer año de ejecución del proyecto para diseñar en forma más detalladas las

actividades a ser realizadas y confirmar el compromiso de la UIP y su efectiva capacidad para ejecutar el proyecto. A partir del segundo año se realizarán actividades propias de promoción de la demanda para la incorporación de sistemas ISO y HACCP y de fortalecimiento de la oferta de servicios para su implantación en las empresas. Sin embargo estas actividades no serán tan numerosas como para tener el impacto masivo de sensibilización que se pretende tener con los componentes anteriores en Argentina y Chile. Este componente pretende realizar una actuación piloto que pueda abrir oportunidades para un programa más amplio.

- 3.26 Para el diseño de las actividades específicas a ser realizadas en Paraguay se contratará un consultor de amplia experiencia internacional; este consultor deberá preparar la información necesaria y en particular: (i) información relevante y estudios conducentes a identificar los sectores productivos con fuerte presencia de PEs y que tengan el potencial exportador y/o puedan proveer a las grandes empresas; (ii) cantidad de eventos de difusión, los cuales no representarán mas del 15% del Programa; (iii) cantidad y costos de los cursos a realizarse adaptándose los módulos diseñados para los cursos en Argentina y Chile para empresarios y consultores; y (iv) implantaciones ISO y HACCP, su costo y valor de mercado, para la experiencia piloto a realizarse.
- 3.27 A partir del segundo año, se prevé realizar en Paraguay las siguientes actividades específicas: (i) sensibilización de la PE en la aplicación de sistemas ISO y HACCP; (ii) capacitación empresarial con énfasis en las pequeñas empresas para la implantación de dichas normas; (iii) capacitación de consultores locales para la implantación de los sistemas; y (iv) realización de una experiencia piloto de implantación en un número muy reducidos de empresas, a ser considerados como casos demostrativos. Asimismo, estas actividades permitirán demostrar la efectiva capacidad de la Unión Industrial Paraguaya de conducir una actividad permanente de promoción y asistencia para la incorporación de sistemas ISO y HACCP en PEs.
- 3.28 Para la realización de este componente, la Fundación CANE gestionará un convenio con la Unión Industrial Paraguaya, u otra entidad finalmente seleccionada, para que ésta actúe como co-ejecutora de las actividades en ese país, aunque bajo la conducción y responsabilidad de la Fundación CANE. Este Convenio incluirá el detalle y los costos de cada una de las actividades a ser desarrolladas. La contrapartida de la participación de Paraguay será como mínimo del 30%.

#### **IV. UNIDAD EJECUTORA Y BENEFICIARIOS**

- 4.1 El proyecto tendrá una duración de tres años (36 meses de ejecución y 42 de desembolso). La contraparte del proyecto será la Fundación CANE de Argentina. La entidades ejecutoras del proyecto serán la misma Fundación CANE en Argentina, la Fundación SERCAL en Chile (ver anexo VI en los archivos técnicos para el Acuerdo de entendimiento CANE - SERCAL), y la Unión Industrial Paraguaya (UIP) en Paraguay. Para las actividades del proyecto en Paraguay, la Fundación CANE gestionará un convenio con la UIP (ver párrafo 3.25).
- 4.2 La Fundación CANE se ha orientado a la capacitación, desarrollando a lo largo de los años una serie de cursos interactivos, ciclos de conferencias y seminarios orientados a las

PyMEs. Sus actividades han incluido servicios de asesoramiento integral a las PyMEs y consultoría de gerencia a instituciones del sector privado. Por su parte la Fundación SERCAL, se ha especializado en la atención a las microempresas y a las PyMEs. En esta labor ha desarrollado metodologías adecuadas en el campo de sistemas de calidad y mejora continua. Brinda servicios en las áreas de: consultoría en gestión de empresas y de otras instituciones del sector privado, diseño de políticas e instrumentos y capacitación, tanto para el sector público como para el sector privado.

- 4.3 Ambas entidades asociadas en la ejecución de este proyecto poseen un alto grado de complementariedad. CANE ha tenido un buen desempeño en la ejecución de un programa FOMIN (Creación de Nuevas Empresas) en marketing, difusión, capacitación masiva, y especialmente en la captación de empresas; y SERCAL en asistencia técnica a empresas.
- 4.4 Para la ejecución del proyecto, CANE creará una Unidad de Ejecución. Con recursos de contrapartida del proyecto se contratará un Director de Proyecto y un Asistente administrativo cuyos términos de referencia se describen en el anexo V de los archivos técnicos. CANE será responsable de la coordinación de acciones, la gerencia de las actividades del proyecto, el control de la gestión, y el manejo del presupuesto mediante los procedimientos establecidos y acordados con el Banco.
- 4.5 **Supervisión y seguimiento.** La Representación en Argentina será la responsable de la supervisión de este proyecto. Para ello contará con el apoyo técnico de la sede, especialmente la Oficina del FOMIN dado que esta iniciativa está dentro del Programa ISO del FOMIN.
- 4.6 CANE, a través de su Representante presentará al Banco informes semestrales de desempeño no más tarde de 30 días después de cada semestre, y un informe final no más tarde de 30 días del desembolso final. CANE, a través de la unidad de ejecución, será responsable del seguimiento y la preparación de los informes correspondientes. Cada semestre se deberá preparar un informe de progreso, en el cual se documentarán las actividades realizadas durante dicho período. Asimismo, se elaborará un Plan de Trabajo y un cronograma de desembolsos para el siguiente período. Estos informes seguirán un formato convenido previamente con la oficina de país y versarán sobre actividades del proyecto, finanzas, y resultados
- 4.7 **Desembolsos.** El desembolso de los fondos de donación y la adquisición de bienes y servicios se llevará a cabo de acuerdo con las normas del Banco/FOMIN. Se establecerá un fondo rotatorio de hasta 10% de la donación del Banco. Dicho monto fue recomendado por el Equipo de Proyecto y se considera justificable en atención a los gastos iniciales en que se incurrirá. El desembolso de los fondos de donación y la Adquisición de Bienes y Servicios se llevará a cabo de acuerdo con las normas del Banco/FOMIN.
- 4.8 **Contabilidad y auditoría.** A CANE le corresponderá: a) establecer y mantener un control contable, financiero e interno adecuado, así como sistemas de archivo que permitirán determinar detalladamente las fuentes y la utilización de los fondos del Programa. Los registros del Programa contendrán: i) la determinación de las sumas recibidas de distintas fuentes; ii) información sobre los gastos del Programa, distinguiendo entre las contribuciones del FOMIN y los fondos de otras fuentes; y iii) los

detalles necesarios para determinar los bienes adquiridos y los servicios contratados; b) abrir cuentas separadas y específicas de banco para la administración de la contribución del FOMIN y de los fondos locales por contrapartida; c) el procesamiento de los pedidos de desembolso del Banco, y d) preparar y presentar al Banco la auditoría de los estados financieros anuales del Programa y los informes semestrales del fondo rotatorio.

- 4.9 **Beneficiarios.** Los beneficiarios del proyecto incluyen: (i) 3.500 empresarios en Argentina y 2.700 en Chile que participarán en las acciones de promoción; (ii) 740 empresarios de micro y pequeñas empresas en Argentina y 840 en Chile, se beneficiaron de las actividades de capacitación; (iii) 150 consultores capacitados en cómo implantar sistemas de ISO y HACCP en micro y pequeña empresas; (iv) 60 empresas de Argentina y 40 de Chile se beneficiarán de la implantación de sistemas de calidad, medio ambiente y/o HACCP; (v) el fortalecimiento en Paraguay de una institucionalidad, la UIP, que pueda facilitar el acceso de las PE a los sistemas de mejora continua; y (vi) la sensibilización y capacitación de por lo menos 2.000 empresarios en Paraguay a través la realización de iniciativas ya probadas en Argentina y en Chile y que pueden ofrecer la base para programas más amplios de apoyo a la introducción en las empresas de sistemas ISO y HACCP. En particular, el Banco está apoyando el Gobierno de Paraguay en el diseño de un Programa específico. Este proyecto podría ofrecer por un lado algunos elementos para el diseño y por el otro una base importante de demanda por parte de las empresas.
- 4.10 **Grado de preparación.** El proyecto está en un estado avanzado de preparación ya que el diseño, el presupuesto y las actividades contempladas en Chile y Argentina han sido preparados involucrando a los actores participantes en el proyecto, con la asistencia técnica de expertos en el tema y el equipo del Banco. En el caso del Paraguay, si bien se ha identificado la contraparte y se haya acordado realizar las actividades descritas, el dimensionamiento final de este componente dependerá de los resultado del análisis que se realizará durante el primer año del proyecto.

## V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 5.1 El costo del Programa se estima equivalente a US\$ 3,832.000 de los cuales US\$ 2,289.000 serán aporte del FOMIN (Facilidad de Recursos Humanos), con carácter no reembolsable, y el saldo de US\$ 1,543.000 será la contrapartida local de acuerdo con el cuadro abajo presente (el presupuesto detallado se presenta en el Anexo II disponible en los archivos técnicos).
- 5.2 **Sostenibilidad.** La sostenibilidad de este proyecto está ligada con el desarrollo de la oferta y la demanda por servicios de gestión de calidad, medio ambiente y de inocuidad de alimentos. El objetivo de sostenibilidad es el desarrollo de dicho mercado y no el fortalecimiento de las instituciones ejecutoras quienes inclusive pasarán a ser tan solo un elemento más de la red de instituciones y profesionales que se busca consolidar. El proyecto además generará réditos (venta de manuales y costos de inscripción a cursos y talleres) que serán utilizados exclusivamente para proveer en el largo plazo los servicios necesarios para que el mercado funcione (mantenimiento de bases de datos, referencias de consultores, capacitación continua, etc.). Los ingresos por cobro a los beneficiarios

durante los tres años, que alcanzan a US\$ 831.600, pasan a formar parte del financiamiento del Programa, adicionales a la contribución local (ver anexo II disponible en los archivos técnicos). Estos ingresos permitirán asegurar que, después de finalizada la ejecución del proyecto, se puedan financiar los costos operativos asociados a las actividades de apoyo a las empresas.

**(EQUIVALENTE US\$)**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>MIF</b>	<b>LOCAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
I. Sensibilización y capacitación empresarial	661.100	621.000	1.282.100	33.5
II. Capacitación e Implantación de sistemas	886.000	349.000	1.221.000	32.2
III. Posicionamiento ISO y HACCP	125.000	--	125.000	3.3
IV. Promoción y capacitación en Paraguay	210.000	90.000	300.000	7.8
Unidad Ejecutora	167.400	445.000	626.400	16.0
Evaluación	60.000	--	60.000	1.2
Auditoría	45.000	--	45.000	1.2
Imprevistos	134.500	37.500	172.500	4.9
<b>TOTAL</b>	<b>2,289.000</b>	<b>1,543.000</b>	<b>3,832.000</b>	<b>100.0</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>59.7%</b>	<b>40.3%</b>	<b>100%</b>	

## **VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO**

### **A. Beneficios**

- 6.1 Los beneficios de este proyecto incluyen: (i) la promoción y difusión de las bondades económicas y ambientales de sistemas de gestión de ISO y sistemas de HACCP gracias a consolidación de servicios de oferta y demanda; (ii) mejoras en la competitividad de las PyMEs con efectos positivos sobre el crecimiento económico y la generación de empleo; (iii) mejoría en la calidad ambiental en las áreas de influencia de las PyMEs; (iv) la creación de un cuadro de consultores locales capacitados en la implantación de sistemas de ISO y HACCP; y (v) un mejor entendimiento institucional (comunidades, empresas, autoridades) con relación a responsabilidades ambientales.

### **B. Riesgos**

- 6.2 Entre los riesgos posibles del proyecto se incluye: (i) la posibilidad de que la demanda en el futuro para los servicios ofrecidos sea más reducida que la proyectada; y (ii) que las limitaciones financieras de las empresas sea un obstáculo mayor que el previsto para su participación. Para mitigar el primer riesgo, el proyecto prevé un fuerte esfuerzo en la sensibilización de PEs, específicamente en los temas de gestión de calidad, medio ambiente y HACCP para que las empresas entiendan las bondades, y demanden así estos servicios. El segundo riesgo se mitigara a través de en una disminución gradual del subsidio de asistencia técnica que el proyecto presta para ayudar las PEs participantes. Hay un riesgo adicional que en Paraguay las empresas pequeñas puedan ser todavía poco dispuestas en adquirir sistemas de mejora continua tales como lo de ISO y HACCP y/o

que la UIP no pueda o no tenga capacidad para ejecutar el proyecto. En este caso, el proyecto no permitirá el desembolso de los fondos correspondientes al componente 4.

## **VII. EVALUACIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO**

- 7.1 Con recursos del proyecto, el Banco contratará consultorías individuales para llevar a cabo dos evaluaciones del Programa. Una evaluación intermedia cuando se haya causado por lo menos el 50% de los desembolsos y una evaluación final que será llevada a cabo dentro de los tres meses de finalizada la ejecución y antes del último desembolso. La evaluación intermedia analizará: a) el grado de cumplimiento de las actividades programadas y de los indicadores de supervisión establecidos en el marco lógico del proyecto que se encuentra en el Anexo I; b) el desempeño de las actividades de CANE-SERCAL; y c) los resultados del seguimiento de las diferentes actividades del proyecto. La evaluación final se concentrará en el impacto del proyecto y seguirá una metodología que, con referencia en el marco lógico, será preparada por CANE-SERCAL y aprobada por el Banco.
- 7.2 Los principales instrumentos de supervisión serán los informes de evaluación y seguimiento contratados con asesoría independiente, así como los informes de progreso regulares elaborados por la Dirección de CANE-SERCAL, conjuntamente con el Director del Proyecto. Con base en las evaluaciones externas y los informes de progreso la Oficina del País hará un análisis, con apoyo de la sede si se requiere, para determinar si el proyecto debe continuar, ser suspendido o cancelado.
- 7.3 CANE-SERCAL recopilará indicadores cuantitativos y cualitativos para la observación y para las evaluaciones de mediano plazo y final del proyecto. Los indicadores cualitativos incluirían: (i) tipo de empresas evaluadas basada en los criterios de elegibilidad establecidos; (ii) los servicios específicos ofrecidos o brindadas a las empresas; (iii) beneficios ambientales logrados con la implantación de las recomendaciones; (iv) evaluación hecha por los participantes; y (v) el impacto del proyecto, incluyendo los resultados de estudio de seguimiento de las empresas
- 7.4 Los indicadores cuantitativos para observar y evaluar el proyecto incluirían: (i) el impacto del proyecto, incluidos los resultados de la supervisión y la participación de empresas en el programa (número de empresas evaluadas, número de recomendaciones emitidas y montos estimados necesarios para su implementación, número de recomendaciones implementadas); (ii) el impacto de los eventos de concienciación y capacitación (número de eventos de capacitación realizados, número de participantes por evento); (iii) el impacto sobre la demanda de sistemas de ISO y HACCP (número de solicitudes de información hechas al CANE-SERCAL, montos recaudados por la participación y por los servicios); y (iv) eficiencia del programa en función del costo.
- 7.5 Para el desempeño de las empresas individuales, las Indicadores del Desempeño de ISO de la Oficina del MIF será utilizada medir mejoras firmes como resultado de implantar sistemas de la ISO. Estos indicadores serán vigilados por la UEP. Entre otros cosas estos indicadores incluyen: (i) el alcance al cual los sistemas de gestión ambiental y de calidad están siendo puestos en implantación por los participantes de PYMEs en el proyecto; (ii) el grado de cumplimiento de las regulaciones ambientales; y, (iii) el nivel de la mejora



de la calidad y funcionamiento ambiental como resultado de la participación de empresas en el proyecto. Este instrumento de encuesta y directrices para su administración se pueden encontrar en los archivos técnicos.

## **VIII. EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

- 8.1 No se ha previsto excepciones a las políticas del Banco.

## **IX. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES**

- 9.1 Como condiciones previas al primer desembolso el Organismo Ejecutor deberá presentar: (i) entrada en vigencia del reglamento operativo; (ii) el establecimiento de la Unidad Ejecutora; (iii) confirmar el plan de trabajo y el correspondiente calendario de desembolsos para los primeros seis meses de operaciones elaborado a satisfacción del Banco.
- 9.2 Se presentará al Banco durante el primer trimestre de ejecución del Programa, un detalle de los costos estimados para la implantación de sistemas de ISO y HACCP en las PEs participantes, que incluya los términos de referencia de los consultores participantes. Asimismo, antes de los seis meses de ejecución, la UEP presentará al Banco para su no objeción una propuesta detallada de los procedimientos para la selección tanto de las empresas como de la oferta de consultoría que beneficiarán del proyecto.
- 9.3 El desembolso de los recursos correspondientes al componente 4 (US\$ 190.000), con la excepción de los US\$ 20.000 para el financiamiento del diseño detallado del componente mismo, estará sujeto a la presentación al Banco, a ser realizada durante el primer año de ejecución del proyecto, y a su aprobación de: (i) el análisis de factibilidad del proyecto en Paraguay; (ii) el convenio suscrito entre la Fundación CANE y la Unión Industrial de Paraguay de acuerdo a un modelo previamente acordado con el Banco; y (iii) evidencia del compromiso de contrapartida en Paraguay, la que deberá ser como mínimo del 30%.

## MARCO LÓGICO

TEMAS NARRATIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Mejorar la competitividad de las empresas en Argentina, Chile y Paraguay.	Mejoría en los índices de productividad de las PyMES.	Evaluaciones periódicas emprendidas por la Unidad Ejecutora entre la población objeto.	Tanto la política macroeconómica como los mercados se mantienen estables, lo que permite que los países involucrados mejoren su competitividad.
Fortalecer el mercado de servicios de consultoría y la implementación de las normas y los sistemas de gestión ISO y HACCP como herramientas para la mejora continua, actuando tanto del lado de la oferta como del de la demanda.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Aumenta la concientización sobre la importancia de la aplicación de las ISO y HACCP en las micro y pequeñas empresas.</li> <li>Mejora la capacidad de oferta de consultoría para traspasar conocimientos en la implementación de las normas ISO y HACCP a gestores, empleados de empresas y consultores.</li> <li>Se transfiere a las instituciones de Paraguay la metodología desarrollada.</li> </ol>	<p>Informe final del Programa.</p> <p>Informe de evaluación final del Programa.</p>	<p>La calidad y la gestión empresarial adquieren importancia estratégica a nivel nacional e internacional.</p> <p>Existe una respuesta adecuada de los sectores involucrados.</p> <p>Existe interés de los empresarios y profesionales por participar en actividades de capacitación.</p>
Fortalecer la capacitación y promoción técnica y profesional del personal.	<ol style="list-style-type: none"> <li>3.500 empresarios en Argentina y 2.700 en Chile han participado de las acciones de promoción.</li> <li>740 empresarios de micro y pequeñas empresas en Argentina y 840 en Chile, se beneficiaron de las actividades de capacitación. 150 consultores han participado en los cursos de formación. 60 empresas de Argentina y 40 de Chile se han beneficiado de la implantación de normas de calidad.</li> <li>Se identifican los elementos de mercadeo para la promoción.</li> </ol>	<p>Informe final del Programa.</p> <p>Informe de evaluación final del Programa.</p>	<p>Existen un crecimiento y desarrollo de los servicios en sistemas de calidad, medio ambiente y seguridad.</p> <p>Las actividades en Argentina y Paraguay son exitosas como para las actividades en Paraguay.</p> <p>Hay interés suficiente en los países para justificar las actividades propuestas.</p>

## MARCO LÓGICO

MEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
ación en Paraguay	<p>los sistemas de mejora continua en sectores con elevada presencia de PEs.</p> <p>D. Se ha transferido a instituciones de Paraguay la metodología de difusión, capacitación e implantación de normas de calidad. Por lo menos 2000 empresarios han participado de algunas de las actividades.</p>		

## DES

de sensibilización a as.	Realización de 25 seminarios en Argentina y 20 en Chile, durante el Programa.	Informes semestrales de progreso (detalle de las actividades realizadas).	
de sensibilización a presas.	Durante el primer año: Realización de 6 seminarios internacionales en Argentina y 6 en Chile.	Informes aprobados por la Unidad ejecutora y el BID.	
	Durante los 2 primeros años: Realización de 60 desayunos de trabajo en Argentina y 60 en Chile.		
le la estrategia de	Durante el primer semestre: realización de 6 estudios de estrategia de comunicación a microempresas, pequeñas empresas y consultores. (tres en Arg. y tres en Chile).	Informe de Progreso (detalle de las actividades realizadas, con copia del libro, el video y el documento con el detalle de las experiencias exitosas).	
del programa.	Página Web, publicación de artículos y Actividades de Telemarketing.	Informes semestrales de progreso (detalle publicaciones y actividades de telemarketing realizadas)	
ción a microempresas.	Durante el programa: Realización de 25 cursos en Argentina y 20 en Chile.	Informes semestrales de progreso y evaluaciones externas.	
	Durante el primer semestre: Diseño del curso y del manual para utilizar en los cursos. Entrega a los participantes.	Informes semestrales de progreso (detalle de las actividades realizadas)	
ación a Pequeñas	Durante los dos primeros años: Realización de 12 cursos en Argentina y 12 en Chile.	Informes semestrales de progreso (detalle de la actividad realizada y copia del manual)	
	Durante el primer semestre: Diseño del curso y del	Informes semestrales de progreso	

# **MARCO LÓGICO**

MEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Entrega de manual a consultores.</p> <p>Entrega de manual de sistemas</p> <p>Entrega de asesores técnicos.</p> <p>Estudios sectoriales, perfil de empresas.</p> <p>Elaboración de mejores prácticas.</p> <p>Implementación del Programa de</p> <p>Trabajo con la Unión Industrial</p> <p>Implementación del programa en</p>	<p>manual para utilizar en los cursos. Entrega a los participantes.</p> <p>Durante el programa: Realización de 7 cursos en Argentina y 5 en Chile, para capacitar a 150 consultores.</p> <p>Durante el primer semestre: Diseño del curso y del manual para utilizar en los cursos. Entrega a los participantes.</p> <p>Implantación de sistemas en 60 empresas de Argentina y 40 de Chile.</p> <p>Asistencia técnica para casos especiales.</p> <p>Al final el primer semestre: de 3 estudios para Argentina y 3 estudios para Chile.</p> <p>Durante el tercer año:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Libro sobre lecciones aprendidas.</li> <li>- Identificación de 4 experiencias exitosas.</li> <li>- Celebración de un evento para presentar el libro y las experiencias.</li> <li>- Realización de un vídeo con experiencias empresariales.</li> </ul> <p>Durante el primer año: Realización del estudio y la propuesta de componentes y actividades del programa.</p> <p>Durante el primer año: Negociación del convenio.</p> <p>Durante el segundo y tercer año: realización de actividades de sensibilización, capacitación e implantación.</p>	<p>(detalle de las actividades realizadas)</p> <p>Informes semestrales de progreso (detalle de la actividad realizada y copia del manual)</p> <p>Informes semestrales de progreso (detalle de las actividades realizadas)</p> <p>Convenio aprobado por la Unidad ejecutora y el BID</p> <p>Informes semestrales de progreso (detalle de las actividades realizadas)</p> <p>Informes aprobados por la Unidad ejecutora y el BID.</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p>Convenio suscrito, con la no objeción del Banco.</p> <p>Informes semestrales de progreso. (detalle de las actividades realizadas)</p>	

## **PROYECTO DE RESOLUCION**

### **REGIONAL. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA MEJORA CONTINUA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

**El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones**

#### **RESUELVE:**

- 1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Fundación CANE y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones que está incorporado al memorando de donantes a que se refiere el Documento MIF AT-\_\_\_\_, sobre una cooperación técnica para un Programa de Promoción de Instrumentos para la Mejora Continua en la Pequeña y Mediana Empresa.**
- 2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de dos millones doscientos ochenta y nueve mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$2.289.000), o su equivalente en otras monedas convertibles con cargo a los recursos de la Facilidad de Recursos Humanos del Fondo Multilateral de Inversiones.**
- 3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.**