

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

ECUADOR

APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE MIPYMES EN OTAVALO
(EC-M1023)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de Proyecto integrado por: Bibiana Vásquez (MIF/OPS, jefe de equipo); Rosa Matilde Guerrero (COF/CEC); Carla Bueso (MIF/DEU); Ma. Bernadete Buchsbaum (LEG/OPR3); y Natalia Laguyás (MIF/OPS).

ÍNDICE

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	3
A.	Proceso de modernización de la Municipalidad de Otavalo	3
B.	El sector artesanal en Otavalo	3
C.	El sector turístico en Otavalo	4
D.	Otros problemas que afectan la competitividad de las MIPYMES en Otavalo	4
E.	Avances en el proceso de simplificación de trámites para empresas	5
F.	Justificación y enfoque del proyecto	5
G.	Estrategia del FOMIN y del Banco	6
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	6
A.	Objetivos	6
B.	Descripción y componentes.....	6
	Componente I: Creación de la ventanilla única empresarial para la formalización de empresas.....	6
	Componente II: Fomento a la formalización e integración de empresarios al Proyecto Asociatividad.....	8
	Componente III: Apoyo a la asociatividad en los sectores de artesanías y turismo	9
	Componente IV: Promoción de las mejores prácticas y disseminación del modelo	10
III.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	10
A.	Costo.....	10
B.	Sostenibilidad del proyecto	11
IV.	MECANISMO DE EJECUCIÓN.....	12
A.	Organismo ejecutor	12
B.	Mecanismo de ejecución	12
C.	Grado de preparación del proyecto	13
D.	Períodos de ejecución y desembolsos	13
E.	Adquisiciones y contrataciones	13
V.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	13
A.	Seguimiento.....	13
B.	Evaluaciones.....	13
VI.	BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO	14
VII.	ANÁLISIS AMBIENTAL Y SOCIAL.....	15

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Detallado
ANEXO III	Proyectos relacionados con el grupo de proyectos de “Simplificación administrativa” y otros del FOMIN.

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DEL FOMIN

- Plan de adquisiciones
- Perfil aprobado del proyecto y memorando de elegibilidad del FOMIN
- Reglamento Operativo, incluye términos de referencia de principales consultorías
- MPPMR del proyecto
- Aprobación del Concejo Municipal de Otavalo del aporte de contrapartida
- Documento de la consultoría con información más detallada sobre trámites y normas y sobre los sectores de turismo y artesanía.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CD	Consejo Directivo
CESI	Comité de Impacto Ambiental y Social
DVU	Director de la ventanilla única
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
MC	Municipalidad de Otavalo
ONG	Organizaciones no gubernamentales
PPMR	Project performance and monitoring report
PYMES	Pequeños y medianas empresas
RO	Reglamento Operativo
RPM	Registro Público Mercantil
SC	Superintendencia de Compañías
SRI	Servicio de Rentas Internas
UE	Unidad Ejecutora del proyecto
VU	Ventanilla Única

**Apoyo a la Competitividad de MIPYMES en Otavalo
(EC-M1023)
RESUMEN EJECUTIVO**

Organismo Ejecutor:	Municipalidad de Otavalo		
Beneficiarios:	Se benefician de manera directa cerca de 10.000 micro, pequeñas, medianas y grandes empresas industriales, comerciales y artesanales, profesionales y nuevos emprendedores.		
Financiamiento:	Modalidad	No Reembolsable	
	FOMIN Ventanilla I:	US\$	US\$ 829.000 (70%)
	Contraparte Local:	US\$	<u>US\$ 332.230 (30%)¹</u>
	Total:	US\$	US\$1.161.230 (100%)
Calendario de Ejecución:	Ejecución:	36	Meses
	Desembolso:	42	Meses
Objetivos del Proyecto:	El objetivo general del proyecto es contribuir a mejorar la competitividad de las MIPYMES del cantón Otavalo en Ecuador. El propósito es implantar un modelo de participación pública-privada basado en la demanda, que promueva la formalización, acceso al mercado y oportunidades de negocios, y fortalecimiento de redes de comercialización de MIPYMES de los sectores turístico y artesanal.		
Descripción:	Se incluyen 4 componentes: (i) Creación de la ventanilla única empresarial para la formalización de empresas; (ii) Fomento a la formalización e integración de empresarios al modelo de asociatividad; (iii) Apoyo a la asociatividad en los sectores de artesanías y turismo; y (iv) Promoción de las mejores prácticas y difusión del modelo.		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) que se haya conformado el Comité Técnico y el Comité Intersectorial (§4.4); (ii) que se haya seleccionado el personal de la UE según se indica en el (§4.3); (iii) que el Reglamento Operativo del Proyecto haya sido aprobado por el Comité Intersectorial y se encuentre vigente; (iv) Manual Operativo, Administrativo, Financiero y de Adquisiciones (MOAFA); (v) Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) y Plan Operativo Anual (POA); y (vi) que el Municipio haya formalizado el convenio con la Superintendencia de Compañías para VU (§4.5).		
Excepciones a las políticas del Banco:	Se reconocerán como contrapartida en efectivo los gastos efectuados por la agencia ejecutora a partir del 15 de mayo de 2006, por valor de US\$8.000 correspondientes a la consultoría de apoyo al plan de operativo anual. Los términos de referencia respectivos fueron debidamente aprobados por el equipo de proyecto.		

¹ Los porcentajes indicados no incluyen la contribución del FOMIN de US\$30.000 a las actividades del clúster de proyectos de simplificación de trámites.

Revisión social y ambiental:

El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI) revisó y aprobó el abstracto del proyecto en la sesión del 10 de mayo de 2006, sugiriendo que se incorpore el enfoque de género. Se incluye este aspecto dentro de la capacitación a funcionarios y articuladores de redes (§2.11 y 2.17) y se comprueba su cumplimiento en la evaluaciones del proyecto (§ 5.2.v y 5.3.vi).

Coordinación con otros donantes:

N/A

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Proceso de modernización de la Municipalidad de Otavalo

- 1.1 Otavalo es un municipio con una población cercana a los 100.000 habitantes, de la cual el 35% está ubicada en zona urbana y el 65% en zona rural. El 65% de la población es indígena. Tiene ingresos propios anuales del orden de \$3.000.000 de dólares y un presupuesto general para 2005 de \$10.650.000. Las principales actividades económicas en este Cantón son: turismo, artesanía, agricultura, ganadería, comercio y servicios.
- 1.2 A pesar de su potencial como destino turístico, en Otavalo hay medianas, pequeñas y microunidades productivas, particularmente orientadas a las actividades de producción y comercialización de artesanías y prestación de diversidad de servicios turísticos, que trabajan en un entorno de semiformalidad o informalidad. Por esta razón, las autoridades municipales han venido implementando políticas y acciones tendientes a fomentar la actividad económica y generar un clima favorable para la inversión y por tanto se ha propuesto reducir obstáculos a la formalización empresarial y a su vez complementarlo con actividades de fomento a la asociatividad empresarial.

B. El sector artesanal en Otavalo

- 1.3 La actividad de mayor importancia en el Cantón Otavalo es la producción y comercialización de prendas de artesanía textil-confección, la cual constituye un elemento de atracción dentro de las actividades turísticas, especializándose en la manufactura de artículos textiles, sombrerería, cestería, instrumentos musicales y adornos.
- 1.4 Existen alrededor de 6.000 micro y pequeños tejedores textiles indígenas en el Cantón¹, de tipo individual o familiar, resaltando la experiencia exportadora de muchos artesanos. El proceso para exportación es conocido, y no reviste dificultades, lo cual pone en ventaja a estos artesanos frente a otros debido a que la producción está estrechamente vinculada al comercio, lo cual permite una integración vertical hacia adelante, y posibilita contar con información de mercados nacionales e internacionales que son frecuentados por los Otavaleños. Algunas exportaciones se llevan a cabo a través de canales informales.
- 1.5 En este sector, se evidencia un alto nivel de contratación de artesanos individuales para poder cumplir con órdenes de producción a las empresas. Las empresas tienen un número determinado de trabajadores, y casi otro tanto igual, de personas contratadas por obra, con los cuales mantienen relaciones permanentes de contratación externa. Esta realidad hace necesario que la asistencia técnica y capacitación que se brinda a las empresas de la red asociatividad, deba ser extendidas a los productores individuales contratados por las empresas miembros de la red.
- 1.6 Con respecto al proceso de creación de una empresa en el sector artesanal: para el ejercicio de su actividad, los artesanos deben realizar además de los trámites generales, 4 trámites adicionales ante mínimo 4 dependencias e instituciones diferentes nacionales o locales, adjuntando cerca de 10 tipos de requisitos duales o diferentes. En el 2005, el municipio contó con 2465 matrículas y 2076 patentes de funcionamiento nuevas o renovadas. Además de los problemas comunes a todas las actividades, el sector artesanal se enfrenta a trabas adicionales alrededor de sus trámites específicos: (i) los principales beneficios se obtienen a partir de la calificación de "artesano calificado", trámite que

¹ Datos de estudio realizado por INSOTEC en 2003, financiado por Fondo Noruego del Banco.

demora en promedio 6 meses; (ii) prácticas de renovación de su permiso o matrícula, generando réplica del trámite y sus costos; (iii) cobros manuales, el proceso de recaudo de los derechos de venta en la vía pública se realiza de modo totalmente manual, generando desgastes al funcionario responsable y reprocesos innecesarios.

C. El sector turístico en Otavalo

- 1.7 Según el Ministerio de Turismo se estima que anualmente llegan a Otavalo 250.000 visitas (entre un 15 y 20% del total de turistas extranjeros que anualmente visitan el Ecuador). El turismo, a pesar de su gran contribución a la economía local, presenta ya desde hace varios años un estancamiento que incide en las actividades relacionadas. Por su cercanía con Quito no ha desarrollado una oferta de hospedaje ni se ha buscado diversificar la oferta turística. Los empresarios y la Cámara que los agrupa carecen de herramientas para desarrollar productos turísticos atractivos que incluso permitan la especialización de las empresas. La principal atracción es el mercado artesanal de fin de semana, catalogado como el más grande de Suramérica. Por tanto, muchos artesanos, se dedican también a actividades turísticas, con las limitaciones de crecimiento y competitividad debidas a la falta de especialización en el negocio. Asimismo, los proveedores turísticos no están asociados con agencias en Quito o incluso fuera del país. A esto se suma que muchos de los empresarios en este sector no están registrados, y por tanto no cumplen con las normas de calidad mínimas para atender al turista.
- 1.8 Los problemas de tramitología que enfrentan las empresas de este sector son las siguientes: la Oficina de Turismo tramita mensualmente 10 licencias de turismo y se registran 150 actividades turísticas licenciadas. El sector turístico se enfrenta a trabas adicionales alrededor de sus trámites específicos: además del proceso en el Municipio, debe realizar como mínimo 7 trámites adicionales, ante 5 entidades diferentes, con demoras de entre 2 y 3 meses. Asimismo, se presentan los siguientes problemas: (i) centralización del Registro Nacional de Turismo, que lleva a esperas de 3 meses; (ii) el trámite local de registro turístico está sujeto a la codificación de actividad turística que apruebe el Ministerio, con lo cual la demora se vuelve un “cuello de botella” para los trámites municipales del caso; (iii) desarticulación del trámite, pues pese a ser gestionado por una dependencia municipal, no tiene conectividad con los sistemas, bases de datos ni aplicaciones de recaudo municipales, lo cual implica el desplazamiento obligado del emprendedor; (iv) el diligenciamiento normal de las proformas y la administración de los expedientes; y (v) alta carga tributaria: un establecimiento turístico está sometido a mínimo de 11 impuestos y/o pagos simultáneos al momento de su formalización.

D. Otros problemas que afectan la competitividad de las MIPYMES en Otavalo

- 1.9 Los problemas específicos que deben superar estas MIPYMES tiene relación particularmente con: (i) la falta de formalización, que las ha limitado en sus oportunidades de desarrollo empresarial, dificultado su acceso al mercado crediticio formal y de servicios; (ii) la baja especialización deteriora la calidad de los productos y servicios; (iii) se registra una limitada propensión a la acción mancomunada, y si bien cuentan con un elemento favorable para el negocio que es el carácter cultural de la artesanía, sin embargo sus volúmenes productivos, tanto de las micro, pequeñas y medianas empresas no tienen posibilidad de alcanzar estándares productivos que les permitan competir en los mercados abiertos, salvo si logran asociarse; (iv) la débil articulación entre las MIPYMES del sector turístico y/o artesanal no ha posibilitado un cabal aprovechamiento de economías de escala, reduciendo la disponibilidad de información sobre condiciones de mercado e incrementado la presencia de

intermediarios; (v) no existe ningún trabajo orientado a la coordinación al interior de la cadena: sector turístico y sector artesanal (textil confección; lana-tejido, etc.) y menos aún un desarrollo de la competitividad de la cadena de valor, lo que perjudica a la productividad en cada fase, y la competitividad global de la cadena; y (vi) no existe una comunicación estrecha entre autoridades locales, cámaras y asociaciones y empresarios. No se evidencia una oferta de servicios orientada a las necesidades empresariales.

- 1.10 Los principales problemas específicos asociados con la formalización de empresas, se resumen en los siguientes aspectos: (a) los excesivos trámites, regulaciones y cargas económicas para legalizar una nueva actividad productiva, tienen su origen en normas nacionales, que son modificables; (b) los trámites que debe realizar un empresario para el paso básico de crear una empresa implican costos que pueden oscilar entre 200 y 1.000 dólares; (c) las obligaciones de *formalización están integradas* con las obligaciones *tributarias* en la misma fase de creación de la empresa, lo cual desincentiva la formalidad; (d) fragmentación del proceso en los niveles nacional, provincial y local: el circuito actual involucra más de 10 dependencias de la administración municipal y otras tantas de dependencias de la jurisdicción provincial y nacional en distintas ventanillas. No hay un nivel de interrelación entre los 3 niveles de la administración pública y eso conlleva al desplazamiento del empresario a las capitales de la República o de la Provincia, con los consecuentes efectos en tiempo y costo; (e) carencia de sistemas de información y codificación común al interior del Municipio: en la actualidad, el Municipio tramita al año 69.000 permisos de venta en vía pública, 3.082 matrículas, 2.595 patentes de comercio informal y 659 patentes de empresas, sobre plataformas de información desarticuladas; y (f) falta de información clara al empresario sobre las normas por el exceso y la atomización del proceso ya descritos.

E. Avances en el proceso de simplificación de trámites para empresas

- 1.11 La Superintendencia de Compañías (SC), que cuenta con dependencias en las principales ciudades del país, lleva adelante un proceso de creación de ventanillas únicas empresariales (VU), que ha implantado en 7 municipios del país, incluyendo Quito y Guayaquil. En este proceso, ya ha establecido convenios de participación con entidades del gobierno central, quienes colaboran con los gobiernos locales en los procesos de simplificación de trámites para creación de empresas. El apoyo inicial de la SC a través de su experiencia en el montaje de VU, se implementará a manera de un plan piloto a ejecutarse al inicio del presente proyecto y previo un acuerdo del modelo a implantar.

F. Justificación y enfoque del proyecto

- 1.12 Si bien en Otavalo existe un sector empresarial pujante e incluso con capacidad y experiencia exportadora de sus productos y servicios, hace falta un mecanismo de apoyo al sector empresarial, que potencie las capacidades de los actores públicos y privados. Mediante este proyecto se complementa la estrategia de desarrollo económico del Cantón, que se ha iniciado con la creación de un Departamento de Desarrollo Local, de manera que las facilidades que brinda el municipio para desarrollar actividades profesionales, productivas y comerciales, serán apoyadas por un espacio que auspicie la formalización y creación de micro, pequeñas y medianas empresas. Al término de la ejecución, se espera contar con un sistema de tramitación eficiente y transparente de los servicios que presta el municipio al sector empresarial, acompañado de un mecanismo de apoyo por vía de la asociatividad a emprendimientos y negocios sustentables. La asociatividad es un medio efectivo que les permite aumentar los volúmenes productivos y

generar economías de escala que justifiquen incorporación de tecnologías de producción y procesos más productivos.

G. Estrategia del FOMIN y del Banco

- 1.13 El proyecto es consistente con la estrategia del Banco para Ecuador ya que apoya el mejoramiento del clima de negocios en una región con actividad empresarial creciente, fomentando la eficiencia del sector público como facilitador de las actividades empresariales y productivas del sector privado.
- 1.14 Si bien este proyecto combina actividades de distintos clústeres FOMIN, se ha incluido dentro del de Simplificación de Trámites, por ser el proceso a partir del cual, el Municipio ofrece su apoyo al sector empresarial. Tuvo en cuenta las lecciones aprendidas de proyectos en ejecución, que se refieren a: (i) prever mecanismos que aseguren el compromiso del sector privado y público; (ii) establecer mecanismos permanentes de acción y cooperación público-privada que generen la sinergia requerida para facilitar los procesos y la acción de formación de empresas en el país; y (iii) la definición de indicadores de logro de los objetivos del proyecto en cuanto a alcance, costos y tiempos.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El objetivo general del proyecto es contribuir a mejorar la competitividad de las MIPYMES del cantón Otavalo en Ecuador. El propósito es implantar un modelo de participación pública-privada basado en la demanda, que promueva la formalización, acceso al mercado y oportunidades de negocios, y fortalecimiento de redes de comercialización de MIPYMES de los sectores turístico y artesanal.

B. Descripción y componentes

- 2.2 Se prevé desarrollar el proyecto a través de cuatro componentes: (i) Creación de la ventanilla única empresarial para la formalización de empresas; (ii) Fomento a la formalización e integración de empresarios al proyecto de asociatividad; (iii) Apoyo a la asociatividad en los sectores de artesanías y turismo; y (iv) Promoción de las mejores prácticas y difusión del modelo.
- 2.3 El Proyecto inicia con la preparación de la línea de base y la realización de los estudios técnicos para el mapeo de trámites, normas y procesos asociados a la formalización y apertura de empresas en el Cantón Otavalo, bien sea que se trate de trámites nacionales, provinciales o locales. Igualmente se desarrollará la línea de base para el componente de asociatividad, a partir de la identificación de grupos que puedan ser apoyados en el sector artesanal y en el turístico. Sobre esta base, se tendrá el diseño conceptual (que considere la diversidad cultural de la localidad) y técnico del modelo de Ventanilla Única aplicable al Municipio de Otavalo; y se seleccionarán los grupos asociativos a consolidar con el proyecto.

Componente I: Creación de la ventanilla única empresarial para la formalización de empresas (FOMIN US\$215.950; Contraparte US\$135.040)

- 2.4 Este componente busca la creación de una Ventanilla Única para la gestión de trámites de formalización y registro de empresas, que integre las obligaciones nacionales, provinciales y municipales. Se prevén dos subcomponentes:
- 2.5 **Subcomponente I.1: Definición de un Plan de Acción para implementación de VU (FOMIN: US\$61.800; Contraparte: US\$9.600).** El propósito es desarrollar la propuesta

conceptual y técnica de simplificación aplicable a Otavalo, según las condiciones institucionales, jurídicas, técnicas y culturales del Cantón; igualmente, el desarrollo del modelo conceptual de Ventanilla Única según posibilidades de integración nacional-provincial-local, condiciones tecnológicas y de infraestructura viables.

- 2.6 Se incluyen las siguientes actividades: (i) levantamiento de líneas de base sobre trámites, costos y tiempos; (ii) inventario legal y de las normativas nacionales, provinciales y locales que condicionan el proceso actual de formalización en cuanto a creación de empresas y trámites específicos del sector turístico y artesanal. Esta Consultoría deberá incorporar las recomendaciones técnicas y jurídicas emanadas de la consultoría homóloga contratada para el Proyecto de VU de Cuenca sobre trámites nacionales (ATN/MT-9591-EC); (iii) un estudio técnico de simplificación y el Plan de Acción, responsable del diseño-modelo de la VU y además, de la estructura técnica de la propuesta de simplificación, incluyendo las etapas y obligaciones de formalización de las empresas en Otavalo. Determinará las necesidades de infraestructura física y tecnológica. Este Plan de Acción debe integrar y articular los resultados de la Consultoría Jurídica prevista en el ítem anterior; y (iv) este Plan de Acción incluirá los estudios técnicos para determinar la viabilidad de incorporar los trámites nacionales que ha simplificado la Superintendencia de Compañías y la negociación para integrarlos al modelo de Ventanilla Única Municipal, a fin de lograr un efecto integral de simplificación hacia el Empresario. Asimismo, incluye una propuesta tarifaria inicial para la VU.
- 2.7 Los resultados que se esperan obtener de la ejecución de este subcomponente son: (i) líneas de base identificadas y cuantificadas; (ii) propuesta de simplificación de trámites para creación de empresas en general y para trámites turísticos y artesanales en particular, junto con propuesta de eliminación, optimización e integración de éstos al modelo de gestión de la VU; (iii) el Plan de Acción para la implementación de la VU, incluyendo cronología de acciones por especialidades de procesos, tecnológica, jurídica y arquitectónica, junto con costos asociados; (iv) implementación piloto del formato de VU que adelanta la SC entre el mes 6 y 12 de ejecución del Proyecto con las modificaciones o ajustes necesarios para armonizarlo con el modelo de VU definido para Otavalo, según recomendaciones de las diferentes consultorías.
- 2.8 **Subcomponente I.2: Implementación del Plan de Acción para la simplificación y montaje del modelo de Ventanilla Única. (FOMIN US\$154.150; Contraparte US\$125.440).** El propósito de este subcomponente es la implementación y puesta en operación del modelo de Ventanilla Única finalmente acogido por el Municipio de Otavalo, que integre tanto los trámites municipales como los trámites nacionales de creación de empresa o de sectores turístico y artesanal, que según los estudios técnicos se apliquen a la propuesta de simplificación de la VU. Esta implementación se condicionará por el Plan de Acción establecido en el subcomponente I.1.
- 2.9 En este subcomponente, se han contemplado recursos para el desarrollo de las siguientes actividades: (i) consultoría para la implementación del Plan de Acción de la Ventanilla Única que realice el acompañamiento integral a la Unidad Ejecutora para el desarrollo de las actividades previstas en el Plan de Acción en cada una de sus especialidades (procesos, arquitectónica, jurídica, tecnológica); (ii) desarrollo de los ciclos de capacitación para 30 funcionarios municipales, en áreas temáticas relacionadas con manejo de nuevos procesos simplificados, servicio al cliente, basado en un enfoque intercultural y de no discriminación por género, y manejo de nuevas tecnologías incorporadas a los procesos, entre otros; (iii) remodelación, adecuación física y

arquitectónica de la Ventanilla Única; (iv) instalación de redes, equipos de cómputo, hardware, software, conectividad, licenciamientos y demás elementos necesarios para garantizar la plataforma adecuada que soporte los procesos simplificados de la VU, incluyendo la capacitación en informática; y (v) consultoría para la definición del modelo de administración de la Ventanilla Única, con miras a la definición del modelo óptimo de administración, estructura organizativa y propuesta de sostenibilidad financiera de la Ventanilla Única a mediano y largo plazo. Esta consultoría propondrá el esquema tarifario más apropiado según el modelo adoptado.

- 2.10 Como resultado de este subcomponente, se pondrá en operación la Ventanilla Única de Otavalo en sus componentes arquitectónico, tecnológico y de procesos, que incorporará gradualmente las gestiones simplificadas asociadas a: trámites nacionales, trámites municipales de registro y trámites especializados, de turismo y sector artesanal. El trámite integral de las obligaciones nacionales y municipales de creación y registro de empresas tomará un máximo de 10 días, supondrá la reducción de los costos en que incurre el empresario en el proceso en un mínimo de 50%, se incrementará en un 30% el número de registros municipales y garantizará un índice de satisfacción del cliente superior a un 85% al cumplimiento del año 3 de operación. Adicionalmente, entregará en operación un nuevo modelo de control e inspección a empresas y definirá las bases para la adopción del modelo de administración de la VU.

Componente II: Fomento a la formalización e integración de empresarios al Proyecto Asociatividad (FOMIN US\$26.200; Contraparte US\$25.235)

- 2.11 El propósito de este Componente es activar la demanda de los procesos simplificados a nivel general en la comunidad empresaria de Otavalo, y en particular en los sectores informal, turístico y artesanal del Cantón, a través de la promoción y difusión masiva en kichwa y castellano de los servicios de la Ventanilla Única, creando una nueva cultura de autogestión de la legalidad al interior del sector empresarial. También pretende fomentar la formalización de sus actividades productivas, incentivando la adopción de prácticas asociativas, que se acompañan bajo el Componente III.
- 2.12 Las acciones a financiar en este Componente son: (i) campaña de promoción y difusión local del modelo de VU, y del programa de asociatividad incluyendo el diseño e impresión de material promocional respectivo en kichwa y castellano; (ii) la socialización del concepto y sus beneficios ante funcionarios de la municipalidad; (iii) talleres de promoción de la asociatividad a grupos empresariales, gremios y funcionarios municipales, funcionarios de organizaciones, y universitarios; (iv) desarrollo de Jornadas de Formalización y de fomento de la asociatividad, con el fin de generar demanda sobre los sectores informales y emprendedores a través de una estrategia de descentralización con Unidad Móvil de Ventanilla Única que haga presencia en las 9 parroquias que integran el Cantón; (v) portal Web; e (vi) intercambio con otras experiencias de simplificación de trámites en la región.
- 2.13 Se espera como resultado de este componente: (i) generar demanda de los servicios simplificados y virtuales puestos en operación por el Programa; (ii) el 50% de los 300 empresarios del sector turístico (50) y artesanal (100) vinculados a la estrategia de comercialización, se formalizan a través del proceso simplificado; (iii) reducción de los niveles de informalidad en un 10%, gracias al conocimiento de las implicaciones positivas de la legalización de los negocios y el acercamiento a las parroquias; y (iv) 300 MIPYMES informadas y con interés de recibir apoyo para formar grupos, formalizarse y desarrollar sus negocios.

Componente III: Apoyo a la asociatividad en los sectores de artesanías y turismo (FOMIN US\$345.000; Contraparte US\$45.400)

- 2.14 **Subcomponente III.1: Capacitación de articuladores y selección de redes (FOMIN US\$6.000; Contraparte US\$14.730).** El propósito de este componente es fortalecer la cultura de cooperación entre los proveedores, productores, comercializadores e instituciones de apoyo de los sectores de artesanías y turismo. Se espera generar capacidades básicas dentro de las cadenas para llevar a cabo el resto de actividades previstas, incluyendo la promoción de los beneficios de formalización de empresas.
- 2.15 Se financiarán las siguientes actividades y productos: (i) selección de redes a ser apoyadas: se levantará la información de las mismas en las fichas elaboradas para tal efecto, y el comité de selección realizará la evaluación de las mismas; y (ii) selección y capacitación de articuladores en temas de integración productiva, desarrollo territorial, incluyendo consideraciones de medio ambiente, seguridad laboral y género.
- 2.16 Como resultados esperados de este subcomponente se destacan: (i) 100 MIPYMES artesanales y 50 turísticas, seleccionadas por la Unidad Ejecutora para participar en actividades del componente III; (ii) 20 articuladores capacitados; y (iii) al menos 10 cartas de compromiso de potenciales redes, suscritas por 150 miembros de estas.
- 2.17 **Subcomponente III.2: Fortalecimiento de redes horizontales y/o verticales de MIPYMES turísticas y artesanales (FOMIN US\$295.400; Contraparte US\$20.650).** El objetivo de este subcomponente es capacitar y apoyar el desarrollo de estrategias asociativas para mejorar la productividad y competitividad de los sectores productivos artesanales y servicios turísticos; y fortalecer las redes de MIPYMES para facilitar su acceso al mercado.
- 2.18 Se financiarán actividades de asistencia técnica y capacitación para: (i) apoyo en inteligencia de mercado; (ii) asistencia técnica en uso eficiente procesos de producción en MIPYMES artesanales y productivas; (iii) elaboración e implementación de planes de negocios para mercadeo y comercialización, los cuales contendrán como mínimo: (a) desarrollo de imagen, presentación, empaques y material publicitario, (b) diseñar canales de comercialización y distribución, (c) negociación con entidades financieras para apoyo en consecución de fuentes alternativas de financiamiento; (iv) asistencia técnica para mejora de procesos administrativos y costeo; (v) creación de Empresa de Economía Mixta, para promover la asociatividad y desarrollar inteligencia de mercado del cantón Otavalo; y (vi) capacitación a empresarios de MIPYMES en manejo ambiental sostenible del proceso de producción de bienes o servicios.
- 2.19 Como resultados esperados de este subcomponente se destacan: (i) conformar al menos 10 redes asociativas en los sectores artesanal y turístico (5 redes en sector turístico con promedio 10 participantes y 5 sector en artesanal con 20 participantes); (ii) al menos 15 articuladores capacitados y con experiencia; (iii) asistencia técnica con resultados concretos de beneficios para las empresas que integran las redes (en ámbitos como: reducción de costos/mejoras de calidad/disminución de desperdicios/mejoras en productividad, etc.); (iv) al menos dos profesionales capacitados en temas técnicos para brindar apoyo para mejoras de eficiencia en proceso de producción; y dos profesionales capacitados en materia administrativa, financiera y costos, estos profesionales serán contratados por la Unidad Ejecutora; (v) haber introducido herramientas para mejorar sistema de producción, gestión empresarial; y de comercialización y acceso a mercados en al menos 150 MIPYMES (100 artesanales y 50 turísticas), y contar con estudio de

inteligencia de mercados; diseño de canales de distribución; diseño de imagen de red y plan de negocio por cada red; y (vi) empresa de economía mixta orientada a la comercialización de productos artesanales y turísticos.

- 2.20 **Subcomponente III.3: Capacitación en desarrollo de políticas de desarrollo local (FOMIN US\$43.600; Contraparte US\$10.020).** El objetivo de este subcomponente es brindar apoyo al gobierno local para ofrecer servicios a los sectores productivos; diseñar políticas que promuevan el desarrollo productivo; y diseñar un proceso de capacitación a funcionarios agentes para el desarrollo local, como municipio, entidades de apoyo, universidades y gremios artesanales y turísticos.
- 2.21 Se financiarán las siguientes actividades: (i) consultoría para el diseño de políticas locales para desarrollo productivo; (ii) capacitación a funcionarios municipales, a las entidades de apoyo, universidad, y a los gremios artesanales y turísticos en temas relativos al desarrollo productivo y diseño de políticas de desarrollo productivo; y (iii) apoyo de un consultor especializado permanente a la ejecución del proyecto.
- 2.22 El proyecto facilitará la capacitación en temas relativos a estrategias asociativas; a fomento de servicios técnicos a ser ofrecidos para los sectores productivos; incentivar centros de investigación y desarrollo que permitan la innovación de los productos basados en la identidad cultural; para con todos estos elementos apoyar el desarrollo de los sectores productivos de turismo y artesanías.
- 2.23 Como resultado de estas actividades se espera: (i) contar con al menos 30 funcionarios municipales capacitados; (ii) 10 redes asociativas conformadas y desarrollando actividades y proyectos asociativos en los sectores artesanal y turístico (5 redes en el sector turístico con promedio 10 participantes y 5 en el sector artesanal con 20 participantes); (iii) se han implementado políticas productivas en el Cantón Otavalo referidas a capacitación a MIPYMES, desarrollo tecnológico e innovación de MIPYMES; y fomento de estrategias asociativas.; y (iv) contar con al menos 30 funcionarios de entidades de apoyo, universidades y gremios capacitados en generación de programas de desarrollo competitivo local.

Componente IV: Promoción de las mejores prácticas y disseminación del modelo (FOMIN US\$6.000; Contraparte US\$1.100)

- 2.24 El objetivo de este componente es sistematizar y difundir las lecciones aprendidas del modelo desarrollado por el proyecto que promueva la formalización, acceso al mercado y oportunidades de negocios, a las MIPYMES fundamentalmente de los sectores turísticos y artesanales. Como actividades se incluyen: (i) el trabajo de sistematización de la experiencia, la misma que será difundida para que otros empresarios y sectores productivos de la localidad; y (ii) taller de cierre y difusión.
- 2.25 Se espera como resultado contar con: (i) documento de sistematización de experiencias; y (ii) evento de difusión y cierre del proyecto a nivel nacional.

III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

A. Costo

- 3.1 El presupuesto total del Proyecto es de US\$1.161.230, de los cuales US\$829.000 (70%) serán aportados por el FOMIN y US\$332.230 (30%) provendrán de contrapartida de los cuáles el 50% es en efectivo, de acuerdo al siguiente presupuesto.

	TOTAL	FOMIN	MUNICIPIO	%
Componente I: Ventanilla única	350.990	215.950	135.040	30,2%
Subcomponente I.1: Plan de acción VU	71.400	61.800	9.600	6,1%
Subcomponente I.2: Implementación del plan de acción VU	279.590	154.150	125.440	24,1%
Componente II: Fomento a la formalización y asociatividad	51.435	26.200	25.235	4,4%
Componente III: Asociatividad	390.400	345.000	45.400	33,6%
Subcomponente III.1: Capacitación de articuladores y selección de redes	20.730	6.000	14.730	1,8%
Subcomponente III.2: Fortalecimiento de redes de MIPYMES	316.050	295.400	20.650	27,2%
Subcomponente III.3: Capacitación en políticas de desarrollo local	53.620	43.600	10.020	4,6%
Componente IV: Promoción de mejores prácticas y difusión del modelo	7.100	6.000	1.100	0,6%
Unidad ejecutora	325.535	200.080	125.455	28,0%
Imprevistos	5.770	5.770	-	0,5%
Clúster FOMIN	30.000	30.000	-	2,6%
TOTAL	1.161.230	829.000	332.230	100%

- 3.2 Se reconocerán como contrapartida en efectivo los gastos efectuados por la agencia ejecutora a partir del 15 de mayo de 2006, por valor de US\$8.000 correspondientes a la consultoría de apoyo al plan de operativo anual. Los términos de referencia respectivos fueron debidamente aprobados por el equipo de proyecto.
- 3.3 El monto de US\$30.000 para seguimiento al clúster FOMIN será administrado por el Banco, para llevar a cabo las actividades relacionadas al grupo de proyectos de “Simplificación de trámites”, de conformidad con el Documento MIF/GA-14-1 (§3.14). Este monto será deducido del monto de la contribución desde la fecha efectiva de la Carta Convenio de Cooperación Técnica de este proyecto, sin requerir solicitud de desembolso por parte del organismo ejecutor.

B. Sostenibilidad del proyecto

- 3.4 Una vez que la Ventanilla Única entre en su fase de operación definitiva, ésta será financiada exclusivamente con los recursos municipales, a partir de un estudio tarifario de los servicios que se prestarán en la Ventanilla. En función del estudio del traspaso de la administración de la Ventanilla Única a un gestor privado, el costo de operación de la misma deberá ser cubierto con una tarifa de uso a ser cobrada por la entidad administradora y donde los términos para seleccionar al gestor privado, como las condiciones contractuales, deberán quedar consignados en el informe a ser entregado por la consultoría que se contratará para estudiar la eventual externalización del proceso.
- 3.5 Por otra parte, la sostenibilidad del modelo de asociatividad, se basa en los siguientes factores: (i) las empresas del sector artesanía y turístico habrán mejorado sus ingresos por concepto de ventas con lo que habrá un efecto demostrativo sobre otras de los mismos u otros sectores, que estarán dispuestas a asociarse para comercializar y pagar por los servicios conjuntos que reciban; (ii) las empresas pagarán parcialmente por los servicios de asistencia técnica y capacitación que reciban bajo el Componente III; (iii) los empresarios, el personal de las entidades de apoyo públicas y privadas, quedarán capacitados para asistir a sus clientes con servicios apropiados bajo la lógica de

agrupamientos de empresas; (iv) se desarrollarán políticas públicas que permitan que el sector MIPYME en Otavalo tenga una mayor competitividad frente a sus pares en otras regiones.

IV. MECANISMO DE EJECUCIÓN

A. Organismo ejecutor

- 4.1 La entidad ejecutora del Proyecto, será la Municipalidad de Otavalo, Gobierno Local autónomo, constituido en el año 1557 y que tiene la capacidad legal, administrativa y financiera para llevar a cabo las actividades contempladas en el Proyecto. La MO ha manifestado su voluntad y compromiso de involucrar en el proceso de diseño, ejecución y administración de la Ventanilla Única, a representantes del sector privado y de otros organismos públicos. Se tiene la aprobación del presupuesto municipal requerido como contraparte para adelantar este proyecto.

B. Mecanismo de ejecución

- 4.2 Para la ejecución del Programa se creará una Unidad Ejecutora dentro de la Municipalidad de Otavalo, que tendrá como funciones principales: (i) gerenciar las actividades del proyecto; (ii) coordinar las acciones entre las instituciones participantes del proceso; (iii) promocionar el Programa y sensibilizar a los distintos agentes involucrados; y (iv) dar seguimiento y evaluar las actividades desarrolladas, garantizando el cumplimiento de los acuerdos establecidos; y las demás que se especifican en el Reglamento Operativo.
- 4.3 La Unidad Ejecutora estará conformada por cuatro personas: un Coordinador Principal que será el mismo coordinador del componente de la Ventanilla Única, nombrado por el Comité Intersectorial y financiado por el Banco; un Coordinador del componente de asociatividad nombrado y financiado por el municipio; un asistente financiero, contable y administrativo; y un especialista en procesos de compras y adquisiciones. Este equipo tendrá el apoyo de los especialistas legales y de un especialista de procesos administrativos e informática del municipio que trabajen en el desarrollo del Componente I. Los términos de referencia se especifican en el Reglamento Operativo.
- 4.4 Para apoyar y facilitar la ejecución de los trabajos que se deben llevar a cabo en el marco de las actividades del Proyecto, se crearán dos comités: (i) un Comité Técnico de Coordinación conformado por las áreas directamente involucradas (Alcalde, Hacienda, Rentas, Administrativa, Desarrollo Local, Jurídica, Planificación, Turismo) en las reformas referentes a la Ventanilla Única. Este Comité tendrá a su cargo la aprobación de las propuestas técnicas emanadas de las diferentes consultorías y estudios especializados y la ejecutoriedad de los compromisos y acciones municipales que se desprendan del Plan de Acción emanado del Componente I del Proyecto. Las funciones específicas de este Comité se detallan en el Manual Operativo.; y (ii) un *Comité Intersectorial* integrado por delegados del sector público municipal, provincial y de ser posible nacional; y representantes de cámaras, gremios, asociaciones, empresarios e incluso, organismos de control público o ciudadano, que puedan actuar como veedores del proceso. Este Comité tendrá naturaleza permanente y el Municipio de Otavalo debe garantizar la perdurabilidad del mismo en los años subsiguientes a la culminación del Proyecto. La forma jurídica que adopte este Comité será revisada por los abogados del Municipio a más tardar en el último año de ejecución del proyecto.

C. Grado de preparación del proyecto

- 4.5 El proyecto se encuentra listo para ser implementado, ya que se ha iniciado la contratación de la consultoría que desarrollarán el plan operativo del primer año. Asimismo, el Concejo Municipal ha asignado el presupuesto respectivo; se cuenta con un convenio marco de colaboración entre la SC y el Municipio de Otavalo. La formalización de este convenio queda como condición previa al primer desembolso; y se está levantando una base de datos con información primaria y secundaria sobre las MIPYMES que operan en el cantón: capital inicial, localización, tamaño (activos y número de personas que laboran), volumen de producción, localización de los proveedores y del mercado (local, regional, nacional, internacional), situación financiera y administrativa.

D. Períodos de ejecución y desembolsos

- 4.6 El proyecto se ejecutará en un período de 36 meses con desembolsos previstos para 42 meses. El Banco establecerá un fondo rotatorio por un máximo del 10% de la contribución del FOMIN, que será manejado en una cuenta independiente.

E. Adquisiciones y contrataciones

- 4.7 **Contrataciones de servicios de consultoría y bienes.** Los procedimientos que seguirá la Municipalidad de Otavalo para la adquisición de bienes y la contratación de servicios a ser financiados por el proyecto deberán seguir las políticas del Banco para estos efectos (documentos GN-2349-7 y GN-2350-7). Para los contratos por montos inferiores a US\$50.000 la revisión de los procesos de selección y contratación será efectuada por el Banco de forma ex-post, salvo las primeras tres adquisiciones, que se harán de forma ex-ante. Los procedimientos deberán garantizar procesos transparentes, competitivos y obteniendo los costos más económicos. Para las adquisiciones de bienes se utilizará el método de Comparación de Precios. La Municipalidad de Otavalo presentará el plan de contrataciones que será aprobado por el Banco. El Plan de Contrataciones propuesto se incluye en el Anexo IV.

V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

A. Seguimiento

- 5.1 La Municipalidad de Otavalo deberá: (i) supervisar directamente el avance del proyecto; (ii) recopilar y analizar la información relevante para el seguimiento continuo de los indicadores establecidos en el Marco Lógico (Anexo I); y (iii) presentar informes semestrales de situación, conforme a los requisitos estándares de información que aplica el Banco. La Representación del Banco en Ecuador será responsable de las actividades de supervisión y control, del seguimiento del cumplimiento de las cláusulas contractuales, de la tramitación de solicitudes de desembolso y de recibir los estados financieros auditados. Al fin de la ejecución será realizado un **Taller de Cierre** para evaluar los resultados alcanzados y las acciones requeridas para aumentar el impacto del proyecto.

B. Evaluaciones

- 5.2 El proyecto contempla la realización de líneas de base que permitirá establecer parámetros de referencia para evaluar los resultados del proyecto en las evaluaciones intermedia y final del mismo; y se desarrollará una metodología de monitoreo. La evaluación intermedia será contratada por el Banco al haberse desembolsado el 50% del aporte FOMIN y medirá: (i) la evolución de los indicadores del Marco Lógico (Anexo I);

(ii) el grado de avance en la ejecución de cada grupo apoyado por el Proyecto, en particular el evaluador revisará la adecuación del modelo de VU de la SC, al modelo propuesto por las consultorías del proyecto; (iii) la capacidad institucional del ejecutor y las demás instituciones involucradas en el Proyecto; (iv) el cumplimiento del *pari passu* de la contraparte en conformidad con el presupuesto y el reglamento operativo; y (v) el cumplimiento de las empresas con las normas ambientales y de seguridad laboral, y la aplicación de políticas del proyecto sobre interculturalidad y no discriminación hacia la mujer. A partir de las recomendaciones propuestas por el evaluador, el Banco y la entidad ejecutora acordarán las acciones correctivas para garantizar la correcta ejecución del Proyecto.

- 5.3 Cuando se haya desembolsado el 95% de los recursos del Banco, el Banco contratará un consultor independiente para realizar la evaluación final del programa. Esta evaluación considerará: (i) el impacto sobre los beneficiarios y participantes del programa teniendo en cuenta los indicadores del marco lógico; (ii) las estadísticas del número de trámites requeridos para completar el registro de empresas, y los costos monetarios y tiempo necesarios para el registro; (iii) niveles de ventas de las empresas apoyadas; (iv) la satisfacción de los usuarios a través de una encuesta a las empresas participantes; (v) avances en el traspaso de la administración de la VUS al sector privado o a una coadministración compartida; (vi) aspectos de posible discriminación a mujeres, la población indígena o a otras minorías; (vii) las lecciones aprendidas y mejores prácticas; y (viii) el grado de sostenibilidad de las acciones impulsadas por el Programa, una vez finalizada la contribución del FOMIN, incluyendo el cumplimiento de las empresas con las normas ambientales y de seguridad laboral.

VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 **Beneficiarios.** Serán beneficiarios directos del Proyecto las cerca de 10.000 micro, pequeñas, medianas y grandes empresas industriales, comerciales y artesanales, profesionales y nuevos emprendedores; además, los 6.000 emprendedores de los sectores turístico y artesanal que realizan sus trámites específicos de licenciamiento, permisos, matrículas, etc. Este mismo universo de empresarios se verá beneficiado por una mayor transparencia del proceso, reducción de tiempos, costos y gestiones y fundamentalmente, aumento de su capital disponible para el desarrollo de su actividad productiva al aliviar la carga inicial y transferirla a la fase operativa del negocio, creación de un entorno equitativo para los negocios, a partir de reglas claras para ejercer actividades en igualdad de condiciones de formalidad entre todas las unidades productivas. Además, en particular se espera que 150 empresarios de los sectores turístico y artesanal, se vinculen a las actividades del Componente de Asociatividad, obteniendo los beneficios correspondientes que apalancan el fortalecimiento de su negocio, una vez formalizado.
- 6.2 Por su parte, la administración pública municipal, verá sus ingresos aumentar vía mayor formalización y por ende, mayores recaudos vía impositiva; reducirá los costos en que incurre para la gestión de las solicitudes y los procesos de inspección de empresas, y reducirá riesgos de corrupción, todo ello contribuyendo a mayor confiabilidad, transparencia y legitimidad de la gestión municipal ante los empresarios y la comunidad en general.
- 6.3 **Riesgos.** El proyecto presenta cuatro riesgos principales: (i) el primero está relacionado con la potencial dificultad de lograr la coordinación entre las distintas entidades participantes en la VU, la cual podría resultar en un período largo de gestación de los cambios previstos, particularmente con la SC; (ii) el segundo riesgo que enfrentaría este

proyecto para su ejecución en el tiempo previsto es la posible demora que puedan tomar los actos administrativos que debe realizar el ejecutivo en la MO para eliminar y simplificar normas y procedimientos que demoran el proceso de registro de empresas; (iii) el tercer riesgo se relaciona con cómo asegurar la participación activa del sector privado y verificar que en cada fase existan resultados directos de corto plazo para mantenerlos comprometidos; y (iv) el cuarto riesgo tiene que ver con lograr la formación de capacidades locales, para la sostenibilidad del programa.

- 6.4 El *primer riesgo* se mitiga mediante la capacitación que será impartida a los funcionarios a lo largo de la ejecución; asimismo la SC ya tiene experiencia en el montaje de VU y ha negociado con las distintas entidades el modelo de participación que será complementado con los trámites municipales. Además, existirá el Comité Intersectorial que puede legitimar propuestas de reforma de abajo hacia arriba, con el respaldo de la misma SC. El *segundo riesgo* se mitiga con la contratación de consultores y abogados expertos para revisar decretos, resoluciones e identificar los trámites críticos del proceso. Adicionalmente, se tiene prevista la activa participación de funcionarios de la MO en la revisión de dichas normas y trámites. Se incluyen también actividades de capacitación a los legisladores y la realización de seminarios y talleres para informar a los sectores público y privado de los beneficios que se podrían lograr con dichas reformas. El *tercer riesgo* se mitiga con la asistencia técnica prevista en el Componente III, que debe a partir de actividades de inteligencia de mercado, obtener resultados concretos de ventas en el corto plazo para las empresas. Estas actividades se complementan de manera simultánea con asistencia en producción y en otras áreas de la empresa. Para evitar *el cuarto riesgo*, se deberá hacer una cuidadosa selección de los técnicos y profesionales que serán formados en las diversas áreas, de modo de poder apoyarse en sus capacidades y compromiso frente a los empresarios locales para el desarrollo del trabajo de mejoras en procesos productivos y de competitividad de las empresas locales.

VII. ANÁLISIS AMBIENTAL Y SOCIAL

- 7.1 El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI) revisó y aprobó el abstracto del proyecto en la sesión del 10 de mayo de 2006, sugiriendo que se incorpore el enfoque de género para evitar la discriminación y promover la participación de las mujeres. Se incluye este aspecto dentro de la capacitación a funcionarios y articuladores de redes (§2.11 y 2.17) y se comprueba su cumplimiento en la evaluaciones del proyecto (§ 5.2.v y 5.3.vi). Considerando la diversidad cultural del cantón Otavalo, es importante incluir un enfoque intercultural, para conseguir una comunicación efectiva con el 60% de la población (indígena) que también será beneficiada. Se incluye este aspecto dentro de la capacitación a funcionarios y articuladores de redes (§2.11 y 2.17), campañas de promoción y difusión de los servicios, implementación de la ventanilla única, y se comprueba su cumplimiento en la evaluaciones del proyecto (§ 5.2.v y 5.3.vi).

ANEXO I - MARCO LÓGICO
APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE MIPYMES EN OTAVALO (EC-M1023)

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Contribuir a mejorar la competitividad de las MIPyMEs cantón Otavalo en Ecuador.	<p>Tres años después de finalizada la ejecución del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se aumenta un 30% el número de empresas en los registros municipales y disminuye el nivel de informalidad en Otavalo en 10%. 	<p>Registros de la VU</p> <p>Encuestas a usuarios</p> <p>Línea de Base</p> <p>Evaluación ex post</p>	<p>No hay efectos disuasivos por políticas nacionales o provinciales.</p> <p>El municipio continúa aportando recursos y dando prioridad a la implementación del proyecto.</p>
PROPÓSITO			
Implantar un modelo de participación pública-privada basado en la demanda, que promueva la formalización, acceso al mercado y oportunidades de negocios y, fortalecimiento de redes de comercialización de MIPyMEs fundamentalmente de los sectores turístico y artesanal.	<p>A partir de la línea de base y al finalizar la ejecución del Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentan un 5% los ingresos propios del municipio vía tributaria de nuevas empresas. - Aumentan las ventas de los empresarios del sector artesanal y turístico en un 30%. - VU permitirá tiempo máximo de 5 días para crear empresa (en trámites municipales) y máximo 10 días (integrando trámites nacionales); reducción de costos mínimo en un 50%. 	<p>Línea de base</p> <p>Evaluación intermedia y final.</p> <p>MPPMR y PCR.</p> <p>Visitas de inspección</p> <p>Informes semestrales y final del ejecutor.</p> <p>Sistema de indicadores del Proyecto.</p> <p>Registros de VU y estadísticas de seguimiento y gestión.</p> <p>Reportes de Hacienda Municipal sobre recaudos de tarifas, derechos, tasas e impuestos a actividades comerciales.</p> <p>Reporte de nuevas empresas asociadas en Redes Empresariales en condiciones de formalidad.</p>	<p>El apoyo del proyecto con servicios para fomentar la asociatividad incentiva la formalización de las MIPYMES.</p> <p>Se aprueban las reformas normativas y de procesos necesarias para implantar la VU.</p>
COMPONENTES/PRODUCTOS			
Componente I: Creación de la ventanilla única empresarial para la formalización de empresas			
Subcomponente I.1: Definición de Plan de Acción de la VU	<p>Al mes 4 después del primer desembolso línea de base sobre trámites para registro de empresas.</p> <p>Al mes 10 después del primer desembolso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con propuesta de simplificación de trámites (prototipo técnico, arquitectónico y tecnológico), para creación de empresas en general y para trámites turísticos y artesanales en particular, junto con propuesta de eliminación, optimización e integración de éstos al modelo de gestión de la VU. - Se ha diseñado y acordado el Plan de Acción para la 	<p>Línea de base.</p> <p>Informes de consultoría.</p> <p>Plan de acción de la VU.</p> <p>Acuerdo de cooperación con la SC.</p> <hr/> <p>Para todos los componentes:</p> <p>Línea de base</p> <p>Evaluación intermedia y final.</p>	<p>Existe una disposición de las instituciones involucradas a nivel municipal, provincial y nacional para la implementación de las nuevas normas y regulaciones.</p> <p>Se evidencia interés de los informales o emprendedores por las jornadas de formalización.</p>

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>implementación de la VU.</p> <p>Entre el mes 6 y el mes 12 de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - modelo de VU de la SC implementado, según recomendación técnica de las diferentes consultorías y la Unidad Ejecutora del Proyecto. 	<p>MPPMR y PCR.</p> <p>Visitas de inspección</p> <p>Informes semestrales y final.</p> <p>Sistema de indicadores del Proyecto.</p>	
Subcomponente I.2: Implementación de la VU	<p>Al cumplimiento del mes 18 de operación de la VU:</p> <ul style="list-style-type: none"> - el tiempo promedio empleado en el procesamiento del trámite integral de las obligaciones nacionales y municipales de creación y registro de empresas se reduce de 60/90 a 30 días; y a 5 días al final del año 3. - el costo del trámite integral de las obligaciones nacionales y municipales de creación y registro de empresas se reduce en un 30%, y 50% al final del año 3. <p>Al cumplimiento del año 1 de operación de la VU:</p> <ul style="list-style-type: none"> - el índice de satisfacción del cliente es superior al 50%, y al final del año 3, superior a 85%. 	<p>Informe de consultoría</p> <p>Ordenanzas y resoluciones modificadas</p> <p>Informes de interventoría de obra</p> <p>Manuales</p> <p>Reportes de capacitación</p>	<p>Existe una disposición positiva del Concejo Municipal para discutir y aprobar iniciativas.</p> <p>Existe una disposición de las instituciones involucradas a nivel municipal, provincial y nacional para la implementación de las nuevas normas y regulaciones.</p>
Componente II: Fomento a la formalización e integración de empresarios al proyecto de asociatividad			
	<ul style="list-style-type: none"> - Al mes 12 de ejecución 300 MIPYMES informadas y con interés de recibir apoyo para formar grupos, formalizarse y desarrollar sus negocios, a partir de talleres de capacitación/información. <p>A los 18 meses de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - entre el 40% y 50% de las empresas de los grupos meta identifican las ventajas de la formalización generando demanda por los servicios simplificados y virtuales puestos en operación por el Programa. - el 50% de los 3000 empresarios del sector turístico (50) y artesanal (100) vinculados a la estrategia de comercialización, se formalizan a través del proceso simplificado. - entre el 70% y 80% de las empresas de los grupos meta conocen el nuevo sistema de registro de empresas con relación a la línea de base. 	<p>Listas de participación en los talleres de información/capacitación</p> <p>Materiales de promoción</p> <p>Difusión en radio y televisión</p> <p>Portal Web</p>	<p>El proyecto genera interés por parte de las empresas a partir de los programas de información/formación adecuados a sus necesidades.</p> <p>Se mantiene la voluntad política para iniciar con la simplificación de normas municipales/cantoniales.</p> <p>La campaña de promoción genera reconocimiento y demanda de servicios.</p>
Componente III: Apoyo a la asociatividad en los sectores de artesanías y turismo			
Subcomponente III.1: Capacitación de articuladores y selección de redes	<p>A los 6 meses de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Línea de base de los grupos de empresas en el sector turístico y artesanal, incluyendo niveles de ventas, personal, y 	<p>Actas de selección de empresas por parte del comité.</p> <p>Redes conformadas con acciones</p>	<p>Existe apoyo directo de gremios artesanales y turísticos.</p> <p>Existe apoyo del Municipio.</p>

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>características competitivas.</p> <p>A los 13 meses de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 100 MIPYMES artesanales y 50 turísticas, seleccionadas para recibir asistencia técnica y capacitación en actividades del componente III; - 20 articuladores capacitados en el cantón Otavalo; - al menos 10 cartas de compromiso de potenciales redes, suscritas por 150 miembros de estas. 	<p>asociativas en marcha.</p> <p>Selección de articuladores.</p> <p>Registros de cursos de articulación y asistencia.</p> <p>Cartas de compromiso de redes.</p> <p>Esquema y estatutos de empresa mixta de comercialización.</p>	<p>Existe capacidad local para realizar la asistencia técnica de transferencia de know-how tecnológico.</p> <p>Articuladores capacitados no abandonan la ejecución del proyecto.</p>
Subcomponente III.2: Fortalecimiento de REDES horizontales y/o verticales de MIPYMES turísticas y artesanales	<p>A partir del mes 18 de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - los productos de 10 redes asociativas en los sectores artesanal y turístico (5 en el sector turístico con promedio 10 participantes y 5 en el sector artesanal con 20 participantes), cuentan con estudios de mercado y estrategias de venta. - Al mes 27, cada red cuenta con su plan de negocio para ser implantado. - A partir del mes 20, las redes registran reducción de costos / mejoras de calidad / disminución de desperdicios / mejoras en productividad, etc.) - A los 22 meses, 2 profesionales locales capacitados en temas técnicos para brindar apoyo para mejoras de eficiencia en proceso de producción; y 2 profesionales locales capacitados en materia administrativa, financiera y costos - Al mes 27, 150 MIPYMES han introducido herramientas para mejorar sistema de producción, gestión empresarial, considerando el manejo ambiental y sostenible; y de comercialización y acceso a mercados y cuentan con estudio de inteligencia de mercados; diseño de canales de distribución; diseño de imagen de red y plan de negocio por cada red (100 artesanales y 50 turísticas) <p>A los 36 meses de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - empresa de economía mixta orientada a la comercialización de productos artesanales y turísticos. 	<p>Contratos de asistencia técnica y capacitación.</p> <p>Evaluación de las consultorías por parte de los empresarios.</p> <p>Planes de negocio por red.</p> <p>Estudios de mercado.</p> <p>Niveles de ventas.</p> <p>Redes consolidadas con proyectos asociativos en marcha.</p>	<p>MIPYMES interesadas en recibir los servicios de asistencia técnica y capacitación y en formar redes.</p> <p>Disponibilidad de las MIPYMES a pagar por los servicios que reciben.</p> <p>Disponibilidad de profesionales locales para ser capacitados y apoyar el proyecto.</p> <p>Se mantiene Otavalo como destino turístico.</p>
Subcomponente III.3: Capacitación en desarrollo de políticas de desarrollo local	<ul style="list-style-type: none"> - Al mes 25, 30 funcionarios municipales capacitados - Al mes 25, 30 funcionarios de entidades de apoyo, universidades y gremios capacitados - Al mes 30, se han implementado políticas productivas en el Cantón Otavalo referidas a capacitación a MIPYMES, desarrollo tecnológico e innovación de MIPYMES; y 	<p>Listado de funcionarios seleccionados para entrenamiento y capacitación.</p> <p>Registros de asistencia a cursos de capacitación a funcionarios municipales.</p> <p>Propuestas de políticas productivas para</p>	<p>Capacidad e interés de las entidades de apoyo de trabajar en el municipio en su desarrollo local.</p>

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	fomento de estrategias asociativas.	Cantón Otavalo. Borrador de ordenanzas municipales para fomento productivo.	
Componente IV: Promoción de las mejores prácticas y difusión del modelo			
	A los 36 meses de ejecución: - Documento de sistematización de experiencias; - Un taller de difusión del proyecto. - Un taller de cierre del proyecto a nivel nacional.	Memorias del taller de cierre. Documento de lecciones aprendidas.	Capacidad de la entidad ejecutora de sistematizar la experiencia con el apoyo del consultor especializado.
ACTIVIDADES			
Componente I: Creación de la ventanilla única empresarial para la formalización de empresas			
Subcomponente I.1: Definición de Plan de Acción de la VU Estudio de línea de base (base legal y mapa de procesos). Contratación de una empresa para llevar a cabo la consultoría normativa legal con apoyo de abogados del municipio. Contratación de una empresa consultora para: <ul style="list-style-type: none"> identificar trámites de fácil eliminación. identificar procesos, y trámites generales a reducir/simplificar. identificar procesos, y trámites del sector turismo y artesanías a reducir/simplificar. Desarrollo de Plan de Acción para la creación de la VU, integrando los aspectos jurídicos.	FOMIN: US\$ 61.800 Contraparte: US\$ 9.600 <ul style="list-style-type: none"> - Al mes 3, línea de base desarrollada tanto para el marco legal como para los procesos - Consultoría jurídica contratada máximo al mes 4 de la operación, por 3 meses. - Firma de Consultoría de procesos contratada máximo al mes 6 de la operación (por 6 meses) <ul style="list-style-type: none"> - Trámites de fácil eliminación al mes 8 - Informe final de procesos y plan de acción para implementación del modelo básico municipales de apertura de empresas al mes 10. - Informe final de procesos y plan de acción para implementación de trámites específicos de turismo y sector artesanal al mes 12. - Integración del Plan de Acción final incluyendo el componente jurídico y negociación del mismo al mes 12. 	Informe jurídico sobre propuesta de cambios normativos para ser tratados en concejo municipal. Resolución de consejo municipal. Ejecución de cambios normativos. Manuales Operativos y de Funciones. Para todas las actividades: Línea de base Evaluación intermedia y final. MPPMR y PCR. Visitas de inspección Informes semestrales Sistema de indicadores del Proyecto. Informes de consultoría.	<ul style="list-style-type: none"> - Desembolsos son oportunos y suficientes - Empresas consultoras y consultores con las calificaciones deseadas disponibles. - Interés de los funcionarios de la Municipalidad y de las entidades nacionales, provinciales y de Otavalo, de colaborar con el desarrollo del proyecto.
Subcomponente I.2: Implementación de la VU Consultoría de apoyo a la Unidad Ejecutora para la implementación del Plan de Acción Implementación VU Municipal	FOMIN: US\$ 154.150 Contraparte: US\$ 125.440 Consultoría de apoyo contratada máximo al mes 6 a partir del primer desembolso. Definición del espacio físico mínimo al mes 6 y ejecutadas las obras máximo al mes 11.	Informe de consultoría. Ordenanzas y resoluciones modificadas. Informes de interventora de obra. Manuales. Reportes de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> - Desembolsos son oportunos y suficientes - Empresas consultoras y consultores con las calificaciones deseadas disponibles. - Interés de los funcionarios de

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Adecuación física y equipamiento del local de la VU.</p> <p>Capacitación a 30 funcionarios de la Municipalidad en procesos simplificados, servicio al cliente y nuevas tecnologías.</p> <p>Informática: Compra de equipos, redes y conectividad; desarrollo de software</p> <p>Implementación Trámites Turísticos y Artesanales</p> <p>Consultoría para determinar el modelo de administración futuro de la VU.</p>	<p>Presentadas a las autoridades respectivas los anteproyectos de ordenanzas y resoluciones modificatorios recomendados por el estudio contratado al mes 8.</p> <p>Ejecución del Plan de Capacitación del mes 6 y hasta el mes 30.</p> <p>Equipos de cómputo adquiridos e instalados máximo al mes 10</p> <p>Desarrollo informático a disposición a partir del mes 10 para proceso básico.</p> <p>Desarrollo de pruebas entre mes 10 y mes 12</p> <p>VU Municipal en operación máximo al mes 12 con trámites básicos de registro municipal.</p> <p>Entrada de la plataforma para trámites especializados a partir del mes 18, con dos meses de pruebas.</p> <p>Incorporación de los trámites simplificados de turismo y artesanías al modelo VU a partir del mes 18 y máximo al mes 24.</p> <p>Contratación del experto a más tardar al mes 8 y modelo de administración a más tardar al mes 18.</p>		<p>la Municipalidad y de las entidades nacionales, provinciales y de Otavalo, de colaborar con el desarrollo del proyecto.</p>
Componente II: Fomento a la formalización e integración de empresarios al Proyecto Asociatividad			
<p>Campana de promoción y difusión.</p> <p>Socialización de funcionarios de la municipalidad.</p> <p>Talleres informativos a MIPYMES, gremios y funcionarios municipales y juntas parroquiales del cantón.</p> <p>Jornadas de formalización al sector informal.</p> <p>Página Web.</p> <p>Intercambio con otras experiencias de simplificación de trámites y asociatividad en la región.</p>	<p>FOMIN: US\$26.200</p> <p>Contraparte: US\$25.235</p> <p>Agencia contratada máximo al mes 8 y estrategia lista para salir al aire a partir de mes 12.</p> <p>Material editado máximo al mes 10 y listo para circulación a partir del mes 12. Al final del cuarto trimestre del primer año se ha diseñado e implantado un plan de difusión y promoción que apoye el proceso de sensibilización.</p> <p>Inicio de las jornadas en parroquias a partir del mes 12 cada 3 meses por los 24 meses restantes.</p> <p>300 personas participaron en talleres de sensibilización y formación de articulación productiva: al final del primer trimestre del primer año se habrán realizado 17;</p> <p>Página web informativa y transaccional en operación máximo al mes 12.</p> <p>Desarrollo de la misión a otras experiencias dentro de los 4 primeros meses del proyecto.</p>	<p>Informes de Consultoría</p> <p>Reporte de agencia de publicidad</p> <p>Reportes de visitas a parroquias</p> <p>Informes de nuevos registros municipales</p> <p>Material de los eventos realizados</p> <p>No. de personas informadas por los medios de comunicación, según reporte de la agencia.</p> <p>Registros de talleres de sensibilización.</p>	<p>- La campaña de sensibilización genera interés por parte de las MIPYMES, gremios y funcionarios municipales en participar en el proyecto.</p>

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Componente III: Apoyo a la asociatividad en los sectores de artesanías y turismo			
<p>Subcomponente III.1: Capacitación de articuladores y selección de redes</p> <p>Proceso de selección de 6 redes artesanales y 5 turísticas, dentro de las cuales serán evaluadas el cumplimiento de criterios mínimos para MIPYMES- (definidos en el Reglamento Operativo);</p> <p>Selección y capacitación de articuladores.</p> <p>Desarrollo de sistema de monitoreo y levantamiento de línea base.</p>	<p>FOMIN: US\$6.000 Contraparte: US\$14.730</p> <p>- Línea base de los grupos de empresarios al mes 6.</p> <p>Al final del 2° trimestre del primer año se habrán seleccionado al menos 5 redes en el sector artesanal con 20 MIPYMES en promedio; y al menos 5 redes en el sector turístico con 10 MIPYMES en promedio;</p> <p>Al final del 2° trimestre del primer año, al menos 10 cartas de compromiso de las REDES suscritas por 150 MIPYMES (100 artesanales y 50 turísticas).</p> <p>Al final del 3er trimestre del primer año:</p> <p>- en tres talleres se habrán capacitado y seleccionado al menos 20 articuladores.</p> <p>- Cartas de compromiso firmadas cartas de compromiso de las REDES suscritas por 150 MIPYMES al mes 13.</p> <p>- Sistema de monitoreo aplicado y en funcionamiento.</p>	<p>Lista de asistencia a talleres.</p> <p>Talleres realizados y asistentes.</p> <p>Comité de selección y monitoreo operando.</p> <p>Fichas básicas de MIPYMES.</p> <p>Proceso de evaluación.</p> <p>Reglamento de selección.</p> <p>Determinación de MIPYMES y redes potenciales o activas seleccionadas.</p> <p>Selección de al menos 30 potenciales articuladores para ser capacitados.</p> <p>Identificación de 20 articuladores que trabajarán con redes.</p> <p>Compromiso de empresarios.</p> <p>Sistema de información, monitoreo y sistematización de proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desembolsos son oportunos y suficientes. - Empresas consultoras y consultores con las calificaciones deseadas disponibles. - Interés de los funcionarios de la Municipalidad y de las entidades nacionales, provinciales y de Otavalo, de colaborar con el desarrollo del proyecto.
<p>Subcomponente III.2:</p> <p>Fortalecimiento de REDES horizontales y/o verticales de MIPYMES turísticas y artesanales</p> <p>Apoyo en inteligencia de mercado</p> <p>Asistencia Técnica en uso eficiente procesos de producción en MIPYMES artesanales y productivas.</p> <p>Elaboración e implementación de planes de negocios para mercadeo y comercialización, los cuales contendrán como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de imagen, presentación, empaques y material publicitario, ▪ Diseñar canales de comercialización y distribución; ▪ Negociación con entidades 	<p>FOMIN: US\$295.400 Contraparte: US\$20.650</p> <p>Al final del 2° trimestre del tercer año, al menos 1 producto de mercado identificado, para c/u de las 5 redes artesanales y 5 turísticas,</p> <p>Al final del 4° trimestre del segundo año, 150 MIPYMES asistidas en uso eficiente procesos de producción</p> <p>Capacitados al menos 6 técnicos locales en: temas técnicos de proceso producción; administrativo financiero y costos; comercialización. (dos por cada área temática) y vinculados a gremios o universidades.</p> <p>Al final del 1er trimestre del tercer año 10 REDES de al menos 150 MIPYMES con planes de negocios para mercadeo y comercialización;</p> <p>Al final del 3er trimestre del segundo año, 150 MIPYMES asistidas mejora de procesos administrativos y costeo.</p> <p>Al final del 4° trimestre del tercer año Empresa de Economía Mixta creada y funcionando.</p> <p>Al final del 4° trimestre del segundo año, 150 MIPYMES asistidas en manejo ambiental sostenible del proceso de</p>	<p>Estudios realizados en materia de inteligencia mercados, imagen, canales de distribución y planes de negocios.</p> <p>Talleres de capacitación teórico práctica.</p> <p>Técnicos locales capacitados.</p> <p>Estudios de inteligencia de mercado.</p> <p>Tres negocios nuevos emprendidos por redes en base a inteligencia de mercados.</p> <p>Diseño de imagen.</p> <p>Planes de negocios.</p> <p>Al menos 6 negocios nuevos en marcha, basados en planes de negocios.</p> <p>Registro de línea base resultando mejoras en liquidez de empresas.</p> <p>Estatuto de empresa mixta y estructuración administrativa para su operación.</p>	<p>Existe interés y disponibilidad por parte de las MIPYMES a pagar por los servicios de asistencia técnica y capacitación así como en la formación de Redes.</p>

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>financieras para apoyo en consecución de fuentes alternativas de financiamiento;</p> <p>Asistencia técnica para mejora de procesos administrativos y costeo.</p> <p>Creación de Empresa de Economía Mixta, para promover la asociatividad e desarrollar inteligencia de mercado del cantón Otavalo.</p> <p>Capacitación a empresarios de MIPYMES en manejo ambiental sostenible del proceso de producción de bienes o servicios.</p>	<p>producción de bienes o servicios.</p>	<p>Registro de taller en manejo ambiental.</p> <p>Mejoras en manejo ambiental en negocios de empresas seleccionadas en Otavalo, basados en resultados a partir de línea base.</p>	
<p>Subcomponente III.3: Capacitación en desarrollo de políticas de desarrollo local</p> <p>Consultoría para el diseño de políticas locales para desarrollo productivo con consultor senior.</p> <p>Capacitación a funcionarios del municipio, a las entidades de apoyo, universidad, y a los gremios artesanales y turísticos, por consultor senior</p> <p>Consultor Externo de Apoyo, especializado, permanente a la ejecución del proyecto.</p>	<p>FOMIN: US\$ 43.600 Contraparte: US\$ 10.020</p> <p>Al final del 2° trimestre del tercer año políticas locales para desarrollo productivo elaboradas y aprobadas por Concejo Municipal.</p> <p>Al mes 25 de ejecución, tres talleres/ 16 horas 30 funcionarios municipales, 30 funcionarios entidades apoyo, 10 funcionarios de universidades y, 20 miembros de gremios.</p> <p>Al final del 2° trimestre del primer año, consultor contratado.</p>	<p>Municipio fortalecido.</p> <p>Funcionarios capacitados.</p> <p>Estudios jurídicos y diseño de estructura municipal.</p> <p>Resolución de concejo municipal sobre reestructuración de municipio.</p> <p>Estructura municipal aprobada.</p> <p>Estructura municipal mejorada.</p> <p>Espacio de diálogo entre actores en funcionamiento.</p> <p>Abanico de políticas para desarrollo productivo diseñado y en vigencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desembolsos son oportunos y suficientes - Empresas consultoras y consultores con las calificaciones deseadas disponibles. - Interés de los funcionarios de la Municipalidad y de las entidades nacionales, provinciales y de Otavalo, de colaborar con el desarrollo del proyecto.
Componente IV: Promoción de las mejores prácticas y difusión del modelo			
<p>Trabajo de sistematización de la experiencia.</p> <p>Taller de cierre y difusión.</p>	<p>FOMIN: US\$6.000 Contraparte: US\$1.100</p> <p>Al final del 4o trimestre del primer año se ha generado una base de registro de información empresarial y financiera de las MIPYMES del sector artesanal y turístico participantes en el programa.</p> <p>Al final del programa, un documento de sistematización de experiencias y mejores prácticas, elaborado.</p> <p>Al final del programa, evento de difusión y cierre.</p>	<p>Documentos de línea base y sistematización.</p> <p>Sistema de registros de experiencias y monitoreo.</p> <p>Registro de resultados trimestralmente, para seguimiento y monitoreo, y contar con medios de verificación, o corrección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El taller de cierre y difusión de resultados genera interés y demanda de servicios por MIPYMES que no participaron en el proyecto.

ANEXO II - PRESUPUESTO DETALLADO
APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES EN OTAVALO - EC-M1023

	CONCEPTO	TOTAL	FOMIN	MUNICIPIO	%
I	COMPONENTE I: VENTANILLA ÚNICA				
I.1	SUBCOMPONENTE I.1: PLAN DE ACCIÓN VU				
I.1.1	Estudio de línea de base	9.600	9.600	0	0,8%
I.1.1.1	Consultor diseño línea de base y mapa de procesos	9.600	9.600	0	0,8%
I.1.2	Consultoría normativa legal	12.600	9.000	3.600	1,1%
I.1.2.1	Abogados contraparte local	3.600	0	3.600	0,3%
I.1.2.2	Abogados consultores	9.000	9.000	0	0,8%
I.1.3	Consultoría de procesos	49.200	43.200	6.000	4,2%
I.1.3.1	Funcionarios contraparte local	6.000	0	6.000	0,5%
I.1.3.2	Firma consultoría de procesos + Plan de Acción	36.000	36.000	0	3,1%
I.1.3.3	20% overhead	7.200	7.200	0	0,6%
	SUBTOTAL SUBCOMPONENTE I.1	71.400	61.800	9.600	6,1%
I.2	SUBCOMPONENTE I.2: IMPLEMENTACION DEL PLAN DE ACCION VU				
I.2.1	Consultoría Implementación	50.200	50.200	0	4,3%
I.2.2	Plan de implementación de la VU	220.530	96.750	123.780	19,0%
I.2.2.1	Adecuación física VU	43.580	0	43.580	3,8%
I.2.2.2	Capacitación	21.150	13.950	7.200	1,8%
I.2.2.3	Implementación sistema informático y equipamiento	155.800	82.800	73.000	13,4%
I.2.3	Capacitación informática	2.860	1.200	1.660	0,2%
I.2.4	Consultoría modelo de administración VU	6.000	6.000	0	0,5%
	SUBTOTAL SUBCOMPONENTE I.2	279.590	154.150	125.440	24,1%
	SUBTOTAL COMPONENTE I	350.990	215.950	135.040	30,2%
II	COMPONENTE II: FOMENTO A LA FORMALIZACION y ASOCIATIVIDAD				
II.1	Campaña de promoción y difusión	19.250	8.000	11.250	1,7%
II.1.1	Diseño campana promocional y difusión proyecto	8.000	8.000	0	0,7%
II.1.2	Impresión de material	8.000	0	8.000	0,7%
II.1.3	Impresión de materiales (1000 folletos capacitación)	1.000	0	1.000	0,1%
II.1.4	Impresión de afiches (2000 afiches promocionales)	1.000	0	1.000	0,1%
II.1.6	Spot publicitario para radio	1.250	0	1.250	0,1%
II.2	Socialización de funcionarios de la municipalidad	5.700	5.700	0	0,5%
II.2.1	Diseño de la campaña interna	2.000	2.000	0	0,2%
II.2.2	Circulación general	2.200	2.200	0	0,2%
II.2.3	Circulación funcionarios directamente implicados	1.500	1.500	0	0,1%
II.3	Talleres informativos a MYPMES, gremios y funcionarios municipales y juntas parroquiales del cantón	8.700	4.500	4.200	0,7%
II.3.1	Honorarios consultor. 30 talleres de sensibilización funcionarios públicos. gremiales y empresariales	4.500	4.500	0	0,4%
II.3.2	Materiales	3.000	0	3.000	0,3%
II.3.3	Alquiler de salones y refrigerios	1.200	0	1.200	0,1%

II.4	Jornadas de formalización al sector informal	9.000	2.400	6.600	0,8%
II.5	Portal Web	3.500	3.500	0	0,3%
II.6	Intercambio con otras experiencias de Simp. Trámites en la región	5.285	2.100	3.185	0,5%
II.6.1	Desplazamiento de 3 involucrados financiando el 100%	2.100	2.100	0	0,2%
II.6.2	Desplazamiento de 7 involucrados financiando el 70%	3.185	0	3.185	0,3%
	SUBTOTAL COMPONENTE II	51.435	26.200	25.235	4,4%
III.1	SUBCOMPONENTE III.1: CAPACITACIÓN DE ARTICULADORES Y SELECCIÓN DE REDES				
III.1.1	Consultor línea de base -redes empresariales	7.200	0	7.200	0,6%
III.1.2	Capacitación de articuladores	13.530	6.000	7.530	1,2%
	SUBTOTAL SUBCOMPONENTE III.1	20.730	6.000	14.730	1,8%
III.2	SUBCOMPONENTE III.2: FORTALECIMIENTO DE REDES DE MIPYMES TURÍSTICAS Y ARTESANALES				
III.2.1	Apoyo en inteligencia de mercado	61.300	61.000	300	5,3%
III.2.1.1	Consultor internacional experto en mercados	11.000	11.000	0	0,9%
III.2.1.2	Contratación consultores (1 estudio para 10 Redes). 25 días 10 redes	50.000	50.000	0	4,3%
III.2.1.3	Impresión de Estudios (10)	300	0	300	0,0%
III.2.2	Asistencia Técnica en uso eficiente procesos de producción en MIPYMES artesanales y productivas.	170.000	170.000	0	14,6%
III.2.2.1	Honorario consultores asistencia técnica diseño	35.000	35.000	0	3,0%
III.2.2.2	Honorario consultores asistencia técnica producción	135.000	135.000	0	11,6%
III.2.3	Elaboración e implementación de planes de negocios para mercadeo y comercialización	41.200	40.800	400	3,5%
III.2.3.1	Honorario Consultor (10 planes por 10 días cada uno) ¹	40.000	40.000	0	3,4%
III.2.3.2	Taller Validación Planes (10 talleres - 160 participantes total)	800	800	0	0,1%
III.2.3.3	Local para Taller	100	0	100	0,0%
III.2.3.4	Impresión de Estudios (10)	300	0	300	0,0%
III.2.4	Asistencia técnica para mejora de procesos administrativos y costeo	32.000	20.000	12.000	2,8%
III.2.4.1	Honorario Consultor (10 talleres de 2 días cada uno + 20 días de seguimiento)	8.000	8.000	0	0,7%
III.2.4.2	Pasantes	24.000	12.000	12.000	2,1%
III.2.5	Creación de Empresa de Economía Mixta. para promover la asociatividad y desarrollar inteligencia de mercado del cantón Otavalo	7.000	0	7.000	0,6%
III.2.5.1	Consultoría Legal	3.000	0	3.000	0,3%
III.2.5.2	Consultoría Administrativa	4.000	0	4.000	0,3%
III.2.6	Capacitación a empresarios de MYPMES en manejo ambiental sostenible del proceso de producción de bienes o servicios	4.550	3.600	950	0,4%
III.2.6.1	Consultor (10 talleres de 3 día)	3.600	3.600	0	0,3%
III.2.6.2	Local para Taller	100	0	100	0,0%
III.2.6.3	Alimentación para participantes en talleres (170 participantes)	850	0	850	0,1%
	SUBTOTAL SUBCOMPONENTE III.2	316.050	295.400	20.650	27,2%

¹ Tomará los insumos del trabajo que hagan los facilitadores capacitados en el Componente I.

III.3	SUBCOMPONENTE III.3: CAPACITACIÓN EN DESARROLLO DE POLÍTICAS DE DESARROLLO LOCAL				
III.3.1	Consultorías para el diseño de políticas locales para Desarrollo productivo	9.000	0	9.000	0,8%
III.3.1.1	Contratación 1 consultor	9.000	0	9.000	0,8%
III.3.2	Capacitación a funcionarios del municipio. a las entidades de apoyo. universidad. y a los gremios artesanales y turísticos	8.220	7.200	1.020	0,7%
III.3.2.1	Contratación 1 consultor internacional*	7.200	7.200	0	0,6%
III.3.2.2	Refrigerios taller (6 talleres 2 días - 90 participantes total)	900	0	900	0,1%
III.3.2.3	Local para Taller	120	0	120	0,0%
III.3.3	Consultor internacional de apoyo. para la ejecución del proyecto.	36.400	36.400	0	3,1%
III.3.3.1	Honorarios (8 visitas)	24.000	24.000	0	2,1%
III.3.3.2	Viáticos	6.000	6.000	0	0,5%
III.3.3.3	Pasaje	6.400	6.400	0	0,6%
	SUBTOTAL SUBCOMPONENTE III.3	53.620	43.600	10.020	4,6%
	SUBTOTAL COMPONENTE III	390.400	345.000	45.400	33,6%
IV	COMPONENTE IV: PROMOCIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS Y DIFUSIÓN DEL MODELO				
	Documento de sistematización de experiencias y mejores prácticas. elaborado. Honorarios consultor.	6.000	6.000	0	0,5%
	Local para Taller Cierre Difusión	100	0	100	0,0%
	Alimentación participantes taller cierre (220 participantes)	1.000	0	1.000	0,1%
	SUBTOTAL COMPONENTE IV	7.100	6.000	1.100	0,6%
	UNIDAD EJECUTORA				
	Administración General	268.280	171.080	97.200	23,1%
	Coordinador principal y del Subcomponente VU	90.000	90.000	0	7,8%
	Coordinador Subcomponente Asociatividad	54.000	0	54.000	4,7%
	Especialista Administrativo-Financiero	43.200	0	43.200	3,7%
	Especialista Adquisiciones (medio tiempo)	43.200	43.200	0	3,7%
	Viáticos/Transporte Seguimiento - Coordinador	2.880	2.880	0	0,2%
	Sistema de monitoreo y seguimiento VU	20.000	20.000	0	1,7%
	Sistema de monitoreo y seguimiento redes	15.000	15.000	0	1,3%
	Equipos y mobiliario	20.255	0	20.255	1,7%
	Evaluación del Programa	37.000	29.000	8.000	3,2%
	Consultor apoyo cumplimiento cond. previas (días)	8.000	0	8.000	0,7%
	Evaluación intermedia y final	14.000	14.000	0	1,2%
	Auditoría	9.000	9.000	0	0,8%
	Participación coord. asociatividad en talleres FOMIN	3.000	3.000	0	0,3%
	Participación coord. VU en talleres FOMIN	3.000	3.000	0	0,3%
	Imprevistos	5.770	5.770	0	0,5%
	Imprevistos	5.770	5.770	0	0,5%
	TOTAL UNIDAD EJECUTORA	331.305	205.850	125.455	28,5%
	Cluster FOMIN	30.000	30.000	0	2,6%
	TOTAL COMPONENTE I + II + III + IV + UE	1.161.230	829.000	332.230	100,0%
			70%	30%	

ANEXO III – PROYECTOS SIMILARES Y AFINES
ECUADOR: APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE MIPYMES EN OTAVALO - EC-M1023

A. Proyectos FOMIN en Ecuador similares o relacionados al proyecto

Numero de proyecto y la fecha de aprobación	Título del Proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de firma, periodo original de desembolsos y extensiones en meses	Monto desembolsado	Comentarios
ATN/ME-7300-EC 22 Dic 00	Comercio Electrónico Para Artesanías E Commerce Pilot Program for Handcrafts CAMARI, AGENCIA DE COMERCIALIZACION DEL \$409.920	30 Mar 01 48 meses 0 meses	100%	Se instalaron y están en funcionamiento tanto las páginas Web de cada una de las organizaciones como los sistemas de e-commerce, así como también la página corporativa de CAMARI y un esquema de apoyo técnico y seguimiento a las organizaciones.
ATN/MH-8542-EC 10 Dec 03	Sistema de Certificación de Competencias Laborales en el Sector Turismo Job Competencies Certification System in the Tourism Sector Federación Nacional de Cámaras de Turismo \$778.385	02 Abr 04 42 meses 0 meses	20%	Se efectuaron avances en la ejecución del Componente 1: "Adaptación de Normas" y el Componente 4. "Sensibilización de Demanda y Difusión de Resultados". Mientras los componentes 2 y 3 están previstos ejecutarse en el segundo y tercer año del Proyecto respectivamente.

B. Proyectos del Banco en Ecuador similares o relacionados al proyecto

Número de proyecto	Título del Proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de aprobación y Período de desembolsos	Objetivo
EC-L1023	Turismo de Naturaleza en Ecuador	En preparación	Impulsar el turismo sostenible en el Ecuador como motor de la economía, promoviendo acciones de ecoturismo, etnoturismo y turismo cultural de forma compatible con la conservación de los activos naturales y culturales de las diferentes

	Nature Tourism in Ecuador Ministerio de Turismo \$15.000.000		regiones del país. El programa es de cobertura nacional por fases. La primera fase del proyecto se enfocará en la zona sur de Ecuador (las provincias El Oro, Loja, Zamora Chinchipe y Morona Santiago). El Programa apoyará el desarrollo de: i) la gestión del turismo de naturaleza y comunitario sostenible; ii) capacidad, facilidades e infraestructura turística local; y iii) el contexto para atraer la inversión privada en el turismo de naturaleza y comunitario y en la conservación de los recursos naturales y culturales en los cuales se basa el turismo.
--	---	--	--

C. Proyectos del Clúster de Simplificación Administrativa

Número del proyecto y la fecha de aprobación	Título del proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de firma, período de desembolsos y extensiones en meses	Monto desembolsado	Comentarios
ATN/ME-9520-BO 18 Nov 05	Apoyo a la Formalización de Micro y Pequeñas Empresas (MyPEs) Support for Formalizing Micro and Small Enterprises (MSEs) CAMARA DE COMERCIO Y SERVICIOS DE COCHABAMBA \$92.900	2 Mar 06 24 meses 0 meses	0%	El Convenio se ha firmado el 2 de marzo pero no ha iniciado su ejecución porque está en la fase de cumplimiento de condiciones previas.
ATN/MT-7979-BO 07 Ago 02	Programa de modernización del servicio de registro de empresas. Program for the Modernization of the Business Registration Service CAINCO - FUNDEMPRESA US\$914.000	07 Oct 2002 42 meses 12 meses	67%	El progreso en la ejecución del Programa es satisfactorio. FUNDEMPRESA ha concluido la ejecución de tres componentes y se encuentra implementando la Estrategia de Simplificación de Trámites desarrollada.
ATN/MT-7186-CO 10 Oct 00	Programa de simplificación de trámites para el sector empresarial. Streamline Administrative Process Private Sector	12 Jun 2001 36 meses	100%	El proyecto fue ejecutado cumpliendo a cabalidad los resultados esperados.

	Cámara de Comercio de Bogotá US\$1.900.000	0 meses		
ATN/MT-7408-CR 25 Abr 01	Ventanilla única para la formalización de empresas One Stop Shop for Micro & Small Entrep. PROEMPRESA US\$660.000	01 Ago 2001 53 meses 8 meses	87%	Tuvo demoras al inicio, debido a desacuerdos entre instituciones. Sin embargo, se clasifica como satisfactoria la implementación, al haber firmado el convenio interinstitucional, con el correspondiente compromiso presupuestario de las entidades participantes.
ATN/MT-9591-EC 14 Dic 05	Ventanilla Única de Atención al Sector Privado de la Municipalidad de Cuenca One-Stop Window for Private Sector Services in the Municipality of Cuenca MUNICIPALIDAD DE CUENCA \$700.000	13 Abr 2006 48 meses 0 meses	10%	Recientemente fue firmado el convenio con el ejecutor y el proyecto se esta comenzando a ejecutar.
ATN/MT-6952-ES 31 May 00	Desarrollo de micro y pequeñas empresas ¹ . Micro & Small Enterprises Development Comisión nacional de la micro y pequeña empresa US\$850.000	31 May 2000 30 meses 29 meses	100%	Comp. 1.b. Simplificación Administrativa: La Ventanilla Única se encuentra operando, y se financió con fondos del programa, una campaña de Promoción.
ATN/MT-8457-NI 1 Oct 03	Sistema de tramitación simplificada para empresas Simplified Business Registration System	29 Ene 2004 40 meses 0 meses	52%	El avance del proyecto ha sido significativo, se cuenta con el Decreto Creador de la VUI aprobada por el poder ejecutivo y actualmente la Corte Suprema de Justicia y la Alcaldía de Managua lo están revisando.

¹ Sólo un componente de este proyecto se relaciona con la reducción de trámites para la formalización de empresas.

	MIFIC US\$980,000			El programa cuenta con los recursos necesarios y existe un alto compromiso e interés por parte del gobierno y de todas las instituciones beneficiarias en la implementación y funcionamiento de un sistema unificado y eficiente de tramitación simplificada (STS)
ATN/MT-8083-PR 05 Dic 02	Programa de simplificación de trámites para exportación Program to Streamline Export Procedures Ministerio de Industria y Comercio US\$640.000	12 Dic 2002 45 meses 0 meses	76%	El progreso en la ejecución del Programa es satisfactorio. Se ha avanzado en el diseño definitivo de la VUE y a septiembre de 2005 el Sistema VUE estaba técnicamente operativo y se habían realizado pruebas de la tramitación simplificada, conforme al Plan Piloto. El Sistema VUE requirió ajustes legales para su operación efectiva por lo que se confeccionó y aprobó el Decreto por el cual se crea el sistema ventanilla única de exportación.
ATN/MT-8030-VE 25 Sep 02	Servicio Integrado de Atención al Ciudadano Empesario, Estado de Zulia Integrated Services Program for Citizen Entrepreneurs in the State of Zulia FUNDACION SIACE US\$800.000	09 Jul 2003 30 meses 24 meses	28%	Bandera amarilla. El progreso en la ejecución es insatisfactorio. La ejecución del proyecto está atrasada debido a problemas en el arranque de la Unidad Ejecutora, derivados de diferencias políticas entre las autoridades de los gobiernos regional, local y nacional. Hubo demoras en la designación de los funcionarios de contraparte en las instituciones nacionales que participan en el proyecto. COF/CVE otorgó una prórroga de 24 meses para permitir que se desarrollen las actividades previstas en el proyecto.

D. Proyectos del Clúster de Integración productiva y alianzas estratégicas

Numero de proyecto y la fecha de aprobación	Título del proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de firma, periodo original de desembolsos y extensiones en meses	Monto desembolsado	Comentarios
ATN/ME-8112-AR	Desarrollo Cadenas Productivas en la Provincia de Córdoba	27 Mar 03	62%	El proyecto ya ha superado las metas previstas en muchas de las actividades, pero requiere de un

20 Nov 02	Supply Chain Development in the Province of Córdoba AGENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO DE \$1.082.640	42 meses 12 meses		mayor tiempo para el cumplimiento de otras. Se ha otorgado una prórroga de un año, estimándose que con la misma se logrará alcanzar los objetivos del proyecto.
ATN/ME-7927-BR 26 Jun 02	Programa de Desarrollo de Distritos Industriales Program for the Development of Industrial Districts SERVICIO BRASILEIRO DE APOYO A LAS MICROS \$2.075.000	10 Sep 02 36 meses 15 meses	54%	El programa sigue logrando avances significativos en todos los componentes. La sociedad establecida entre el SEBRAE y la agencia PROMOS de la Cámara de Comercio de Milán, para la acción de desarrollo del diseño e internacionalización de compañías pequeñas, ha demostrado ser muy eficiente y presenta resultados igualmente positivos. La evaluación de impacto del programa en los distritos industriales de 2005 ha indicado resultados positivos y prometedores en lo referente al aumento de: (i) la participación de los empresarios en organizaciones colectivas; (ii) el número de organizaciones colectivas; (iii) la relación entre los trabajadores formales e informales; (iv) el volumen de la producción, ventas y productividad; y (v) en el número de las compañías que han adoptado innovaciones tecnológicas.
ATN/ME-7468-CH 27 Jun 01	Integración Productiva Microempresas Integrating Microenterprise Production FUNDACION SERCAL \$1.092.000	9 Ago 01 42 meses 9 meses	100%	El cumplimiento de condiciones previas demoró 8 meses. Durante el año 2005, se realizó la evaluación final de la operación, la cual en general es positiva. En el lado negativo se destacó la debilidad en la capacidad institucional de la unidad ejecutora.
ATN/ME-7203-CO 1 Nov 00	Proyecto Agro negocios Uva Isabella Agrobusiness "Uva Isabella" Project FUNDACION CARVAJAL	16 Feb 01 42 meses	100%	El proyecto se desempeñó satisfactoriamente y se generaron lecciones importantes en la generación de confianza entre grupos de empresas para futuros proyectos.

	\$1.111.947	21 meses		
ATN/ME-8797-CO 4 Aug 04	Programa de Apoyo a la Competitividad de Clústeres Program to Support Clusters Competitiveness UNIVERSIDAD DE LOS ANDES \$3.450.000	3 Dic 04 54 meses 0 meses	10%	La demora en la aprobación de la contrapartida por parte FOMIPYME causó demoras. Se realizó el concurso habiendo sobrepasado las expectativas. Se espera continúe su ejecución sin demoras adicionales.
ATN/ME-6751-CR 10 Nov 99	Desarrollo Proveedores Multinacionales Nat.suppliers Dev. for High Tech Enterp. FUNDACION CENTRO ALTA TECNOLOGIA \$900.000	13 Dic 99 42 meses 24 meses	100%	Se cumplieron la mayoría de los supuestos y las actividades se llevaron a cabo de manera ordenada. La permanencia de las EMATS en el país está asegurada en parte por los incentivos fiscales de la política de atracción de inversión extranjera directa, que sigue hasta 2008. Adicionalmente, el Gobierno trabaja en las mejoras al entorno que daría pie a su permanencia, y que permitiría mayores compras nacionales.
ATN/ME-8456-DR 1 Oct 03	Competitividad de las MIPYMES de Santiago de los Caballeros Increasing the Competitiveness of Mipymes in Santiago de los Caballeros Asociación de Industriales de la Región \$566.000	16 Oct 03 39 meses 0 meses	59%	Los clústeres han encontrado nuevos nichos de colocación de su producción tanto en el ámbito nacional como internacional. Las ventas en conjunto en el sector muebles han aumentado en 100% con respecto a la línea de base. Las ventas individuales de los fabricantes miembros del clúster del mueble se han incrementado en un promedio general del 15% de junio 2004 a febrero 2006. En el caso del clúster de textil se han incrementado en un 50% en el 34% de las fábricas.
ATN/ME-9271-EC 30-Jun-05	Operaciones Cooperativas entre PyMEs de la Cadena de Valor del Sector Florícola Cooperative SME Operations in the Floriculture Value Chain	24-Oct-05 48 meses 0 meses	10%	Recién ha comenzado la ejecución del proyecto.

	ASOCIACION ECUATORIANA DE EXPORTADORES D			
	\$1.643.628			
ATN/ME-9413-EC 21-Sep-05	Establecimiento Estrategia Competitividad de la Cadena del Cacao Fino de Aroma Competitiveness Strategy for Ecuador's Fine Aroma Cocoa Chain Corporación de Promoción de Exportaciones \$827.000	10-Feb-06 48 meses 0 meses	10%	Recientemente fue firmado el convenio entre el ejecutor y el BID.
ATN/ME-9592-JA 14 Dic 05	Integración Productiva de Microempresas en Jamaica Productive Integration of Microenterprises in Jamaica Jamaica Business Development Centre \$419.000	9 May 06 42 meses 0 meses	0%	Los <i>Stakeholders</i> han comenzado ya a poner algunas en ejecución de las actividades. Se espera que el plan de trabajo sea sometido dentro de las semanas próximas.
ATN/ME-8432-ME 10 Sep 03	Desarrollo de Cadenas Productivas para Promoción de MIPYME Exportadoras Development of Production Chains to Promote Export-Oriented Microenterprises Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior \$1.000.000	1 Dic 03 41 meses 0 meses	28%	El proyecto se desempeña satisfactoramente y se están generando lecciones aprendidas importantes en la generación de confianza entre grupos de empresas para futuros proyectos.
ATN/ME-8616-PE	Desarrollo Redes Empresariales en Conglomerados de Confecciones y	23 Mar 04	20%	A diciembre 2005, PROMPYME había logrado las metas de constitución de un total de 27 Redes

21 Ene 04	Turismo Development of Business Networks in Garment-Making and Tourism Clusters Comisión de Promoción de la Pequeña y Mi \$970.000	42 meses 0 meses		Empresariales en ambos. Se espera que el mecanismo diseñado para la entrega de servicios de asistencia técnica y capacitación se muestre ágil y efectivo lo cual deberá ayudar a consolidar el desarrollo de las redes empresariales.
ATN/ME-8291-RG 30 Abr 03	Aprendizaje mediante Alianzas Empresariales Learning from Business Alliances Instituto Centroamericano de Administrac INCAE \$5.000.000	17 Jun 03 54 meses 0 meses	20%	Bandera Amarilla: La ejecución es lenta por dos factores principales, primero la preparación de las propuestas con financiamiento de otros donantes, y después, por la capacidad interna de gestión de proyectos de parte de los subejecutores. Al no contar con el fondo completo administrado desde el INCAE, y al tener que acoplar proyectos individuales con los intereses de otros donantes, el INCAE como ejecutor del Programa podría ser percibido con un papel de menor perfil que lo diseñado y esperado para la supervisión y la orientación de los proyectos individuales.
ATN/ME-9212-RG 25 May 05	Fortalecimiento Red de Export para Microproductores de Artículos para el Hogar Integration of Central American Microproducers into International Value Chains ASOCIACION NICARAGUENSE DE PRODUCTORES Y \$1.120.000	21 Jul 05 42 meses 0 meses	20%	El proyecto recién se inicio formalmente sin embargo con antelación se ha notado voluntad del Ejecutor y de las empresas asociadas para su desarrollo. Las condiciones del entorno (CAFTA e integración CA) resultan favorables. Tres empresas exportadoras en Guatemala, Nicaragua y Honduras están trabajando por posesionar los productos centroamericanos en el mercado norteamericanos.
ATN/ME-8541-UR 10 Dic 03	Desarrollo de Redes Empresariales en el Sector Vitivinícola Development of Enterprise Network	23 Dic 03 42 meses	68%	Se desarrolla satisfactoriamente con buenos resultados en términos de fortalecimiento de la asociatividad y fomento a la exportación. Sólo se

	for the Wine and Grape-Growing Sector Asociación de Bodegas Exportadoras \$500.000	0 meses		reporta un apoyo débil por parte del INAVI. Las acciones colectivas encaradas en el Programa han tenido efectos importantes, sobre todo por su orientación hacia la exportación y su condicionamiento de la gestión empresarial individual, lo que genera transformaciones importantes respecto a las prácticas gerenciales predominantes hasta ahora en los integrantes de la cadena. Nuevas bodegas han iniciado su proceso de inserción internacional.
ATN/ME-8601-UR 8 Ene 04	Fortalecimiento de la Cadena Productiva del Ñandú Strengthening the Ñandu Production Chain Asociación Uruguaya de Criadores de Ñandú \$463.000	16 Abr 04 42 meses 0 meses	56%	Se registraron demoras al inicio y actualmente desarrolla satisfactoriamente. El 22 de Noviembre de 2005 se logró la esperada apertura del mercado de la Unión Europea, lo que llena de optimismo el futuro de la producción de Ñandú en el Uruguay. Hasta este momento, el Programa ha estado desarrollando acciones tendientes a articular a todos los actores de la cadena, con el objetivo de obtener productos apropiados para el momento de apertura de dicho mercado.