



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto: Programa de Apoyo a la Reestructuración Empresarial (PRE)

País: Argentina

Sector/Subsector: Mercado de Capitales y Entidades Financieras/Competitividad

Equipo de Proyecto Original: José Marcus Cavalcanti de Menéndez

Número de Proyecto: AR0144

Número de Préstamo(s), CT(s): 989/OC-AR

Fecha del QRR: 18 de junio de 2008.

Fecha de Aprobación Final del PCR: 29 de julio de 2008

PCR Equipo: Raúl Novoa (CMF/CAR); Gabriel Casaburi (ICF/CMF); Gabriela Szarfer (CSC/CAR); Roberto Barbero, consultor.





Índice

I. INFORMACIÓN BÁSICA	4
II. EL PROYECTO.....	5
A. CONTEXTO DEL PROYECTO	5
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	6
i. Objetivo(s) del Desarrollo	6
ii. Componentes.....	6
C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO (SI APLICA).....	8
III. RESULTADOS.....	9
A. EFECTOS DIRECTOS.....	9
B. EXTERNALIDADES.....	10
C. PRODUCTOS.....	12
D. COSTOS DEL PROYECTO.....	13
IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	14
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS.....	14
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA	15
C. DESEMPEÑO DEL BANCO	16
V. SOSTENIBILIDAD	16
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS.....	16
B. RIESGOS POTENCIALES.....	16
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	17
VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	17
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS	17
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST	19
VII. LECCIONES APRENDIDAS	20

Anexos

1. Características de las PyME participantes y proyectos realizados
2. Proceso de selección Ventanillas PREFI
3. Listado de Ventanillas PREFI
4. Actividades de promoción, difusión y capacitación
5. Encuesta de satisfacción
6. Resultados de las entrevistas y listado de empresas y consultores entrevistados
7. Indicadores de resultados
8. Mapeo de efectos directos esperados
9. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora
10. Desempeño del Banco
11. Cuadro de costos





Abreviaturas y Acrónimos

ANRs: Aportes No Reembolsables

DIRCON: Directorio de Consultores

PDA: Programa de Desarrollo Asociativo

PDE: Programa de Desarrollo Empresarial

PRE: Programa de Apoyo a la Reestructuración Empresarial

SEPYME: Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa

SSPyMEyDR: Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional

UEP: Unidad Ejecutora del Programa

USD: Dólares de los Estados Unidos

Ventanillas PREFI: Programa de Reestructuración Empresarial-Fortalecimiento Institucional





I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)

NO. PROYECTO: AR0144	TITULO: Programa de Apoyo a la Reestructuración Empresarial						
Prestatario: República Argentina Agencia ejecutora (AE): Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SSEPYMEYDR), dependiente de la Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, del Ministerio de Economía y Producción de la Nación.	Fecha aprobación Directorio: 15 de enero de 1997 Fecha efectividad contrato préstamo: 16 de marzo de 1997						
Préstamo(s): 989/OC-AR Sector: Mercado de Capitales y Entidades Financieras/Competitividad	Fecha elegibilidad primer desembolso: 17 de junio de 1999						
Instrumento de préstamo: Préstamo de Inversión	<u>Meses en ejecución</u> * desde aprobación: 130 * desde efectividad del contrato: 101						
	<u>Períodos de desembolso</u> Fecha original desembolso final: 12 de septiembre de 2000 Fecha actual desembolso final: 16 de noviembre de 2007 Extensión acumulativa (meses): 86 Extensión especial (meses): 12						
	<u>Monto préstamo(s)</u> * Monto original: USD 100.000.000 * Monto actual: USD 23.435.041 * Pari Passu: USD 33.976.603						
	<u>Desembolsos</u> Monto a la fecha: USD 23.435.041 (100%) ¹						
	<u>Costo Total del Proyecto</u> (Estimado Original): USD 200.000.000						
	<u>Redireccionamiento</u> Este proyecto: - recibió fondos de otro proyecto? [] - Envió fondos a otro proyecto? [] - N/A [X]						
	<table><thead><tr><th>De/Para No. Proyecto</th><th>Para No. Sub-préstamo</th><th>Monto</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>	De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto			
De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto					
Reducción de Pobreza (PTI): No Equidad Social (SEQ): No Clasificación ambiental: N/A	<u>En estado de "Alerta"</u> Está el proyecto "en alerta" por PAIS: Si De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS): Indicador 4 y 7 Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica): N/A						

Resumen de la Clasificación de Desempeño

OD	<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (S)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

¹ De los USD 23.435.041 se encuentran a la fecha USD 1.895.605 pendientes de justificar. De este importe se estima que USD 1.000.000 son de diferencia cambiaria, y el resto serán computados, una vez presentada la justificación, a la subcategoría 2.3-Apoyo Directo a Empresas-.





II. El Proyecto

a. Contexto del Proyecto

- 2.1 Denominaremos a la primer etapa de diseño e inicio de la ejecución: “Etapa I” o de “Gestión Privada del Programa”. Esta etapa tuvo lugar durante la década del noventa, cuando la Argentina produjo una profunda reforma económica que presentó, entre algunas de sus características más salientes, una pronunciada apertura comercial así como la introducción del sistema de convertibilidad con un tipo de cambio fijo notablemente atrasado.
- 2.2 Desde el punto de vista de las empresas, esta inserción del país en una economía globalizada con un tipo de cambio desfavorable, trajo aparejada la necesidad de incrementar rápidamente su competitividad mediante mecanismos alternativos, ya que gran parte de las empresas -particularmente las pequeñas y medianas- se vieron imposibilitadas de adaptarse rápidamente y por sus propios medios a las exigencias de la reforma económica.
- 2.3 En ese contexto y a través de indagaciones efectuadas con el propósito de precisar la extensión y el grado de las dificultades que enfrentaban estos sectores empresariales, surgió la necesidad de implementar políticas que induzcan acciones orientadas a promover en los empresarios un cambio de actitud en el análisis y la definición de estrategias que faciliten la inserción de sus unidades productivas en mercados competitivos, por un lado, y a estimular el aumento de la inversión en servicios empresariales de asistencia técnica y de capacitación, por el otro.
- 2.4 Sobre la base de estas consideraciones, el Gobierno Argentino desarrolló el Programa de Apoyo a la Reestructuración Empresarial (PRE). Sin embargo, los desequilibrios fiscales originados en el mismo esquema macroeconómico que contribuyó a la gestación del PRE, fueron la causa que imposibilitó su desarrollo completo. Los ajustes presupuestarios derivados de la mencionada situación fiscal, junto a los síntomas de recesión que experimentaba el nivel de actividad económica, coadyuvaban a la rescisión de los contratos con las firmas gerenciadoras que constituían el núcleo crítico del diseño original del Programa. Esto llevó al colapso del modelo y dio lugar a la primera reestructuración del PRE e inicio de la “Etapa II”, o de “Gestión Pública”.
- 2.5 En efecto, con la crisis de 2001 la cartera del Banco en el país debió ser redimensionada, lo que en el caso del PRE significó también una oportunidad para que las autoridades solicitaran el cambio del modelo de gestión del Programa. La Gestión Pública -y centralizada- del PRE duró hasta finales de 2004, y como se describe en el presente informe, representó un paraje en el ritmo de ejecución de la operación.
- 2.6 Luego de la salida del esquema de convertibilidad; la recuperación económica primero y el crecimiento sostenido después, tuvieron lugar de manera casi inmediata. La puesta en marcha de un programa económico basado en el fortalecimiento de la demanda interna, un tipo de cambio competitivo y altamente favorable para las





exportaciones, constituyeron un nuevo escenario económico que colocó a las PyMEs ante la posibilidad de recuperar protagonismo.

- 2.7 En este contexto, las nuevas autoridades encontrarían en el PRE un instrumento idóneo que podían volver a implementar en el territorio para que las PyMEs del interior superaran la lógica de la supervivencia imperante hasta ese momento. De tal forma, en diciembre de 2004 tuvo lugar el lanzamiento de la “Etapa III” del Programa. Esta Etapa, denominada de “Gestión Público-Privada”, resultó ciertamente la más exitosa en términos de su viabilidad institucional y operativa, como se verá más adelante.

b. Descripción del Proyecto

i. Objetivo(s) del Desarrollo

- 2.8 El objetivo del Programa fue mejorar la competitividad de las PyME argentinas, apoyando la implementación de proyectos empresariales que facilitaran la adaptación de las empresas a los cambios en el funcionamiento de los mercados y estimulando, a su vez, el desarrollo de un mercado de servicios de apoyo orientado a las PyME.

ii. Componentes

- 2.9 Originalmente, el Programa contemplaba alcanzar el objetivo propuesto a partir de la implementación de los siguientes tres componentes:

a) Coordinación. Este componente incluía la organización de actividades bilaterales y multilaterales de vinculación tendientes a identificar mecanismos de coordinación entre programas, los requisitos de acceso a los mismos, y el desarrollo de un sistema de distribución de información empresarial acerca de los programas de apoyo a PyMEs.

b) Apoyo a la Reorientación empresarial y a la oferta de Servicios. Este componente se constituía por los siguientes dos sub-componentes:

- Apoyo a la Reorientación Empresarial. Este componente contemplaba actividades de sensibilización para promover un cambio de actitud en los empresarios PyME, adecuando sus prácticas de gestión a las exigencias de competitividad de las economías abiertas y a los escenarios de cambio permanente.
- Apoyo a la Oferta de Servicios. Se consideraban parte de este componente las actividades tendientes a mejorar la oferta de servicios de asistencia técnica y capacitación destinada a PyME, frente a la demanda que se originaría por el estímulo del co-financiamiento de proyectos de desarrollo empresarial.

c) Apoyo Directo a Empresas. Componente destinado a co-financiar, mediante ANRs complementarios a los de las empresas (matching grants), la elaboración y ejecución de proyectos empresariales de asistencia técnica y capacitación y para la conformación y administración de alianzas competitivas.





En el acápite (iii). a continuación se describen las modificaciones que se realizaron a los componentes en el transcurso de la ejecución del Proyecto.

iii. Mecanismos de ejecución

- 2.10 Dada la histórica inestabilidad institucional del área PyME, durante el diseño de la operación el Gobierno Argentino propuso al Banco un mecanismo de ejecución que intentaría superar estas debilidades confiando la ejecución directa del Programa a firmas de gerenciamiento privadas. Con tal objeto, se dividió al país en dos zonas y se licitó la ejecución, quedando la unidad ejecutora del Gobierno a cargo del monitoreo y evaluación, y de llevar la relación directa con el Banco.
- 2.11 A poco de comenzar a operar los ejecutores privados, las restricciones presupuestarias² llevaron a un recorte en los montos a ejecutar que eran incompatibles con los compromisos asumidos en los contratos con las dos gerenciadoras privadas. En virtud de la realidad económica del país, el Gobierno decidió redimensionar el Programa y se implementaron las siguientes medidas:
- a) Se rescindieron con fecha 31/12/2000 los contratos con las dos gerenciadoras privadas que operaban el Programa.
 - b) Se redujo el presupuesto del Programa a 45 millones de dólares.
 - c) Se prolongó el período de ejecución hasta el 16 de septiembre de 2004.
 - d) Se discontinuaron los componentes de Coordinación y de Apoyo a la Reorientación Empresarial y a la Oferta de Servicios.
 - e) El Programa se centró en el componente de Apoyo Directo a Empresas, el cual se orientó fundamentalmente a financiar Proyectos Asociativos (PDA)
 - f) La atención a las empresas se centralizó en las oficinas de la UEP situadas en la ciudad de Buenos Aires.
- 2.12 La etapa de gestión totalmente pública y centralizada del Programa llevó a un ritmo de ejecución muy bajo, y en junio de 2004, las nuevas autoridades de la SEPMEyDR y el BID acordaron iniciar un nuevo proceso de reestructuración del Programa que involucró un cambio profundo en los mecanismos de ejecución.
- 2.13 El proceso de reestructuración llevado a cabo fue aprobado por el EVP e involucró los siguientes aspectos básicos:
- a) Incorporación de un equipo Gerencial en la UEP con claro perfil ejecutivo, así como el consiguiente fortalecimiento de los cuadros gerenciales intermedios e incorporación de profesionales jóvenes y motivados, que adquirieron el “ownership” del Programa.
 - b) Establecimiento de una nueva plataforma de atención a empresas descentralizada, basada en el accionar de instituciones privadas y de la sociedad civil, con un esquema de incentivos alineados con el cumplimiento de las metas de desarrollo Programa.
 - c) Reorientación del componente Apoyo Directo a Empresas hacia los proyectos individuales (PDE)

² Si bien el Programa tenía fondos disponibles provenientes de Fuente 22 (BID), la política de restricción al gasto implementada por el Gobierno Nacional inhibió el uso de los mismos debido a que ello derivaba en un engrosamiento del déficit primario.





- d) Prolongación de los plazos de ejecución del Programa hasta el 16 de noviembre de 2006.
- e) Cancelación de US\$ 5 millones del Financiamiento.

- 2.14 Estos cambios en los mecanismos de ejecución que pueden sintetizarse como: (i) mejora en la capacidad de gestión y ownership de la UEP, y (ii) introducción de una plataforma privada de atención a empresas y los incentivos adecuados; así como la normalización social y económica del país luego de la crisis, permitieron una mejora de los indicadores de ejecución del Programa.
- 2.15 Finalmente, el 23 de noviembre de 2006 se aprobó una prórroga especial de 12 meses por recursos comprometidos, a fin de facilitar el cumplimiento de los pagos a empresas asumidos por el PRE y su cierre administrativo, con fecha final de desembolsos 16 de noviembre de 2007.

c. Revisión de la Calidad del Diseño

- 2.16 Los Programas de oferta de servicios de desarrollo empresarial para PyMEs son siempre de ejecución muy compleja, con un gran número de subsidios entregados a miles de empresas. En el diseño de este Programa hubo una preocupación por mitigar lo que aparecía como un riesgo central del Programa: la debilidad e inestabilidad institucional para ejecutar una operación de este tipo. Para ello el Gobierno acordó con el Banco intentar un mecanismo novedoso (para la época y para el país) de tercerizar la ejecución del Programa contratando ejecutores privados que tuviesen incentivos económicos para desembolsar rápidamente el mismo. De esta forma se contrataría en el mercado el *Know-How* para la ejecución y se pensaba que los cambios en el nivel de conducción política del área PyMEs no deberían afectar a ejecutores regidos por un contrato de desempeño.
- 2.17 El intento fue bueno para mitigar los riesgos, pero las circunstancias que rodearon el comienzo de la ejecución superaron toda previsión. El recorte en las autorizaciones de gastos para el Programa fue de tal magnitud que afectaron las condiciones básicas de los contratos firmados con los ejecutores privados. Las dificultades en que se vio sumergido luego el esquema de ejecución tradicional por el sector público durante 2001-2004 confirmó los riesgos de adoptar ese esquema. Finalmente, en 2005, la madurez de ciertos actores de la sociedad civil (asociaciones empresarias, fundamentalmente) permitió avanzar en una propuesta de descentralización de la ejecución a partir de la implementación de un nuevo modelo de gestión público-privada, que resultó más exitoso y está intentando consolidarse actualmente con la nueva operación apoyada por el Banco.

Revisión de la Calidad del Diseño

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Plenamente Satisfactorio (PS) ☐ Menos que Satisfactorio (MS) ☐ Insatisfactorio (I)





III. Resultados

a. Efectos Directos

LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)			
Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)			
1. Mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas argentinas. (1) Facilitar el acceso de las PyMEs a los servicios de apoyo. (2) Estimular el desarrollo de un mercado de servicios de apoyo orientado a las PyMEs. Clasificación: Probable Clasificación: MP, P, PP, I.			
Indicadores Claves de Efectos Directos			
<u>Efectos Directos Planeados:</u> 1.670 Planes de desarrollo empresarial aprobados hasta el final del proyecto para 11/16/2007		<u>Efectos Directos Logrados</u> 1.503 planes by 11/16/2007	
Reformulación. [X] N/A			
Reajuste ISDP: indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio. SI. 10/8/2004. En el marco de la propuesta de reactivación que dio origen a la solicitud de prórroga general aprobada por EVP se ajustaron los indicadores del Marco Lógico del Programa.			
Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD): [] Muy Probable(MP) [X] Probable (S) [] Poco Probable (PP) [] Improbable (MI)			
Justifique brevemente la clasificación basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre los efectos directos planeados y los logrados, así como otros factores relevantes. Indicar referencias sobre la evidencia que respalda dichos resultados.			
Objetivos de Desarrollo	Efectos Directos Planeados		
	Etapas I: Gestión Privada	Etapas II: Gestión Pública	Etapas III: Gestión Pública-Privada
Mejorar la Competitividad de las PyMEs Argentinas	<ul style="list-style-type: none"> 30.000 Consultas a los servicios de SIE (Sist. De Información Empresarial) 	<ul style="list-style-type: none"> No Aplica 	<ul style="list-style-type: none"> No Aplica
Facilitar el Acceso de las PyMEs a los Servicios de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> 5.000 PyMES participan de actividades de reorientación empresarial 2.500 PyMES utilizan el cofinanciamiento del Programa 	<ul style="list-style-type: none"> 2.000 PyMES utilizan el cofinanciamiento del Programa 	<ul style="list-style-type: none"> 1.670 PyMES utilizan el cofinanciamiento del programa
Estimular el desarrollo de un mercado de Servicios de Apoyo orientado a PyMEs	<ul style="list-style-type: none"> 4.000 firmas consultoras, ICAP's y/o consultores individuales acceden a actividades de reorientación de la oferta y actualización empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> No Aplica 	<ul style="list-style-type: none"> No Aplica
<p>El PRE se inició en 1999 y fue terminado en noviembre de 2006, ocasión en la que se otorgó una prórroga especial por recursos comprometidos hasta noviembre de 2007, para facilitar el cierre administrativo del Préstamo. Este Programa benefició a las empresas cofinanciando, mediante Aportes No Reembolsables (ANR), hasta el 50% de la inversión que éstas realizaron en la contratación de servicios para mejorar su competitividad. Durante su ejecución, el PRE experimentó una serie de modificaciones operativas dictadas por los bruscos cambios en el entorno macroeconómico y las consiguientes necesidades fiscales del país.</p> <p>Cómo se mencionó anteriormente, en los Programas de apoyo al desarrollo de servicios empresariales para PyMEs los mecanismos de entrega (<i>delivery mechanisms</i>) son el factor crítico para su éxito. El trato diario con empresas privadas, especialmente las pequeñas, es un desafío enorme para las estructuras de la administración pública de cualquier país. El ensayo y error que debió enfrentar el PRE en términos de sus mecanismos de entrega explica gran parte de los obstáculos que debió superar el Programa para cumplir con sus objetivos de desarrollo.</p> <p>El Programa demuestra resultados disímiles a lo largo del tiempo tanto en lo que respecta a la identificación de empresas como a la evaluación (aprobación) y ejecución de proyectos. El periodo de gestión privada (Etapa I), 1999-2000, es responsable del 33% de los proyectos ingresados, del 61% de los ANR comprometidos y del 51% de los ANR ejecutados. Corresponden al periodo de gestión pública (Etapa II), 2001-Noviembre 2004, el 14% de los proyectos ingresados, el 11% de los ANR comprometidos y el 34% de los ANR ejecutados. La gestión pública-privada (Etapa III), periodo Diciembre 2004-Septiembre 2006, es responsable del restante 53% de</p>			





proyectos ingresados, el 28% de los ANR comprometidos y el 15% de los ANR ejecutados.

Proyectos Ingresados y Aprobados, ANR comprometidos y ejecutados
Diciembre 1999 – Diciembre 2007
-US\$-

	Gestión Privada	Gestión Pública	Gestión Público Privada	Total
Proyectos Ingresados	1067	447	1677	3.191
Proyectos aprobados	696	372	932	2.000
ANR Comprometidos	15.595.079	2.963.473	7.106.057	25.664.609
ANR Ejecutado	7.911.664	5.327.700	2.329.385	15.568.750

Inicialmente, en la Etapa I hasta diciembre de 2000, la administración del PRE fue realizada por dos gerenciadoras privadas. Durante este período se aprobaron 696 proyectos por un valor de US\$ 15.5 millones de financiamiento BID y US\$ 17.2 de aporte local. Sin embargo, por necesidades presupuestarias, se rescindieron los contratos con los operadores privados a partir de enero de 2001 y el PRE pasó a ser gestionado por la SEPYPE (Etapa II). La grave crisis económica, social e institucional (2001-2002) imposibilitó la marcha normal del Programa y en este período se aprobaron 108 proyectos por valor de US\$ 5 millones. A partir de enero de 2004, el Programa comenzó a experimentar una fuerte reactivación, aprobando 264 proyectos por US\$ 2.1 millones. En la Etapa III se intensifica esta reactivación, aprobándose durante los años 2005 y 2006 435 proyectos, por un valor de US\$ 8.3 millones. Durante el 2007 los proyectos aprobados fueron 497 por US\$ 6 millones (US\$ 3 financiamiento BID). En este marco, se puso en práctica el modelo de gestión público-privada mencionado anteriormente, se descentralizó la captación y parte del seguimiento de proyectos, y se creó una Plataforma de Atención al Cliente basada en una red de ventanillas de atención al cliente (conocidas como ventanillas PREFI) manejadas por terceros.

Las ventanillas PREFI han sido el nexo entre las empresas, los consultores y la SSEPYMEYDR. Las ventanillas asesoran a las MiPyME en la elaboración de proyectos, precalificando los mismos y colaborando en su ejecución. Las ventanillas funcionan en instituciones tales como cámaras empresarias o instituciones de promoción de la actividad empresarial, pudiendo ser privadas, públicas o mixtas. La principal razón del éxito de las ventanillas PREFI fue la correcta alineación de incentivos que dichas ventanillas tenían para la ejecución del Programa, con una remuneración hecha contra resultados. Para junio de 2005 el Programa contaba con 19 Ventanillas, se expandió a 35 ventanillas en diciembre de 2005, a 38 ventanillas en junio de 2006 y a 52 en la actualidad.

Estrategia de País: Dados los resultados descritos arriba, indicar brevemente cómo el proyecto contribuyó a la estrategia del Banco en el país.

Al momento de la aprobación del Proyecto, la acción del Banco en Argentina se concentraba en las siguientes tres áreas básicas:

1. Profundizar y consolidar la modernización del Estado realizada a nivel central y extenderla a los gobiernos provinciales y municipales;
2. Reducir la pobreza y elevar la calidad de vida de la población con acciones dirigidas a proveer fuentes de empleo productivo, y a aumentar la calidad y cobertura de los programas sociales; y
3. Elevar la productividad y la competitividad de los sectores de bienes transables, utilizando un enfoque de defensa del medio ambiente, vía provisión de infraestructura de apoyo y actividades que faciliten la modernización del aparato productivo y la integración regional.

Esta operación se constituyó en el primer programa del Banco en la región de esta naturaleza y tamaño focalizado en las PyME para elevar su productividad y competitividad. Dentro del área básica de acción que incluye elevar la productividad y la competitividad de los sectores de bienes transables; como resultado de esta operación tanto el Gobierno, como el sector privado y del Banco concluyeron que para mejorar la competitividad e inserción en una economía globalizada de las PyME argentinas, se requería continuar apoyando al sector a través de un programa integral que incluyera, apoyo directo a empresas, desarrollo de cadenas productivas, apoyo al emprendedorismo y el fortalecimiento de una red de entidades que realicen el *delivery* de los Programas de la SEPYPEYDR.

b. Externalidades

- 3.1 La descripción de las externalidades negativas que afectaron la ejecución del Programa es fundamental para entender las dificultades que enfrentó. Dos situaciones, en particular, son importantes para comprender lo que sucedió durante la ejecución:

a) **Inestabilidad institucional.** Si bien muchos programas del Banco en el país se ven afectados por la baja calidad institucional en ciertas áreas del sector público argentino, en el caso del área de apoyo a Pymes en el período 1997-2007 ha sido aún





peor. Durante esa década, esta área tuvo las siguientes diferentes dependencias funcionales:

- La Secretaría de Industria, Comercio y Minería del Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos;
- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa Dependiente de la Presidencia de la Nación;
- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa dependiente de Ministerio de Economía;
- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa dependiente del Ministerio de Trabajo;
- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional dependiente del Ministerio de la Producción; y
- Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional dependiente de la Secretaría de Industria del Ministerio de Economía.

3.2 En cada caso, los cambios involucraron diferentes autoridades y funcionarios, cada uno de los cuales con sus ideas de cómo debería ser la política PyME y qué rol debería jugar este Programa en ese esquema. A esto se suma que el Programa en particular tuvo una rotación aún mayor de coordinadores y cambios generales en el personal de la UEP en todo el período de ejecución. Como comparador se puede mencionar que un programa del Banco en el país, de naturaleza semejante, el PMT (etapas I, II y III), que apunta a fomentar la innovación en la PyMEs, ha tenido una pertenencia institucional casi permanente durante todas sus etapas de ejecución en un período semejante, y una unidad ejecutora con altísima estabilidad.

3.3 No obstante, esta externalidad negativa dio lugar al surgimiento del nuevo modelo de gestión de PRE y su plataforma de atención al cliente (Ventanillas PREFI), que ha significado el inicio de una etapa de consolidación institucional, que tuvo como resultado que a pesar de los cambios de dos subsecretarios y tres coordinadores del PRE, el Programa pudo continuar operando con pocas modificaciones.

3.4 La nueva plataforma de atención al cliente, con más de 50 Ventanillas PREFI en diferentes partes del país, logró volver a darle credibilidad al PRE, luego de los diferentes cambios sucedidos, como consecuencia de la descentralización operatoria en instituciones intermedias vinculadas a las PyME, tales como cámaras empresarias o instituciones de promoción de la actividad empresarial pertenecientes al sector privado, gubernamental o mixtas, que actúan como primer piso. Como externalidad positiva de esta iniciativa, muchas de estas PREFI adquirieron capacidades del PRE que luego les sirvieron para canalizar otros programas nacionales, provinciales, o de la cooperación internacional.

b) **Recortes presupuestarios.** Los serios recortes presupuestarios sin precedentes que enfrentó el país comenzando en 2000, pero llegando a su punto más álgido en 2001-2002, afectaron particularmente a este Programa, ya que coincidieron con el comienzo de su ejecución. Tan fuerte fueron los recortes, que el componente central del Programa, originalmente con un presupuesto de \$154 millones para ejecutarse en 4 años, fue recortado a \$39 millones y ejecutado en 7 años.





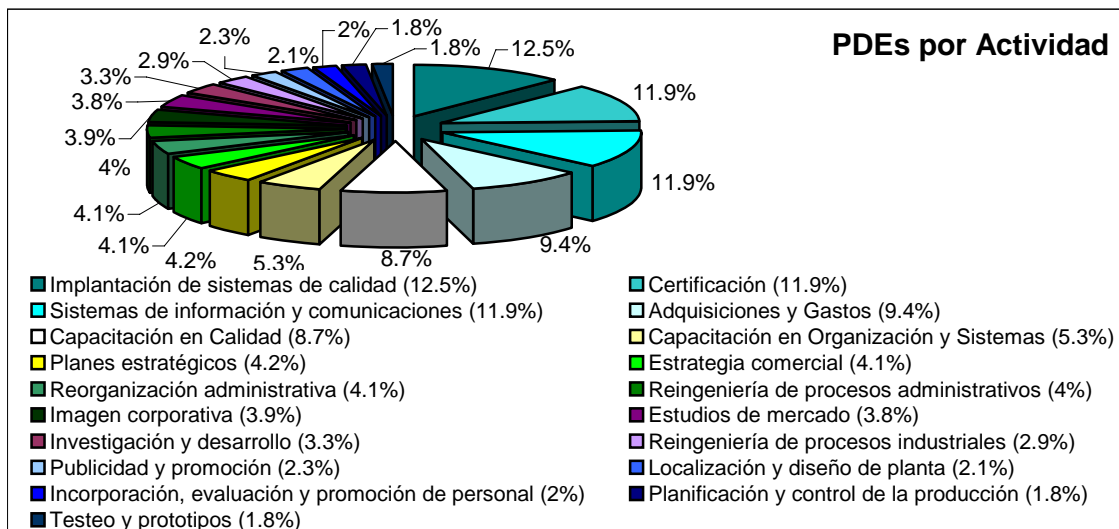
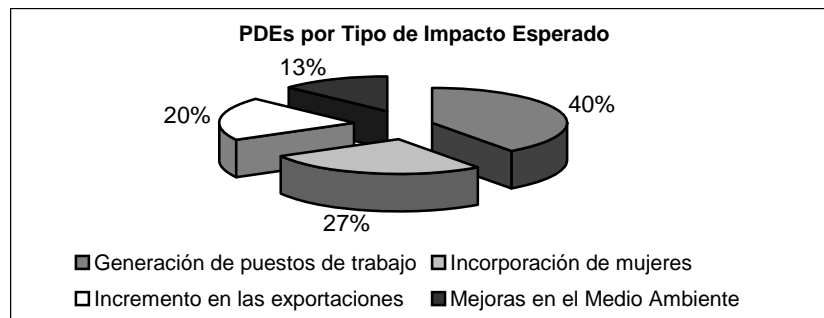
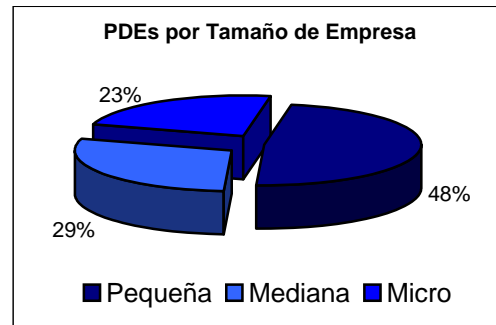
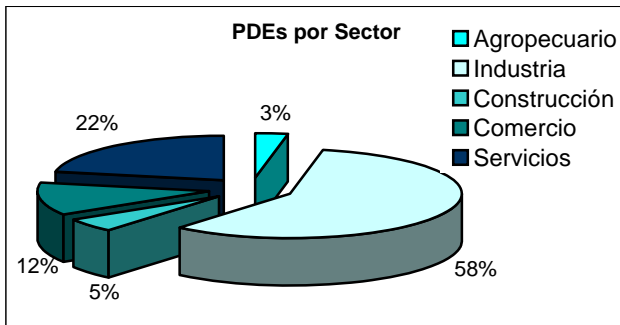
c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)		
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto	
1. Componente 1: Apoyo directo a empresas Costo total Componente 1: USD 79.500.000 Contrapartida: USD 51.000.000 BID: USD 28.500.000 Desembolso BID %: USD 23.064.958 Clasificación: S	<u>Productos Planeados</u>	<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u>
	1.1- Subcomponente de Administración de proyectos. Planes de desarrollo Asociativos: 230 al Término del Proyecto. 1.2- Subcomponente de Administración de proyectos. Planes Individuales: 280 al Término del Proyecto. 1.3- Subcomponente de Administración de proyectos. Empresas asistidas a partir de la reformulación: 2.100 al Término del Proyecto. En total sumado las empresas asistidas antes de la reestructuración serían de 2900.	1.1- 23 Planes de Desarrollo Asociativo al 16/11/2007 1.2- 1.480 Planes Individuales al 16/11/2007 1.3- 2.694 empresas asistidas al 16/11/2007
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). Originalmente el Marco Lógico del Programa contenía tres componentes: (i) Componente de Coordinación, (ii) Componente de Apoyo a la Reorientación Empresarial y a la Oferta de Servicios, y (iii) Componente de Apoyo Directo a Empresas, con el siguiente producto planeado: 1.1. El Programa prevé que al final del primer año 500 PYME tendrán aprobados un Plan de Desarrollo Empresarial con el apoyo del Programa; al final del segundo año 1.500, y al final del tercer año 2.500. Con la reestructuración del Programa los dos primeros componentes se eliminaron y los productos del Componente de Apoyo Directo a Empresas pasaron a ser: 1.1 Subcomponente de Administración de proyectos. Planes de desarrollo Asociativos: 230 al Término del Proyecto. 1.2 Subcomponente de Administración de proyectos. Planes Individuales: 280 al Término del Proyecto. 1.3 Subcomponente de Administración de proyectos. Empresas asistidas a partir de la reformulación. En total sumado las empresas asistidas antes de la reestructuración serían de 2900: 2.100 al Término del Proyecto. A lo largo de sus tres etapas de gestión el PRE demuestra los siguientes resultados acumulados: - Ingresaron al mismo un total de 3.191 proyectos. - 2.000 (62%) proyectos superaron las evaluaciones realizadas (aprobados) - Se comprometieron un total de US\$ 25 millones en concepto de ANR. - Se ejecutaron US\$ 15 millones en concepto de reembolso de ANR Al considerar lo ocurrido dentro de cada periodo se aprecia que el 65% proyectos ingresados en la etapa donde el PRE fue gestionado a través de las gerenciadoras privadas fueron aprobados, el 26% quedó pendiente de aprobación por parte de la UEP y el 9% restante fue rechazado o desistió de participar. Corresponden a esta etapa del PRE, el 61% de los ANR comprometidos y 51% de los ANR ejecutado por el programa. Dentro del periodo de gestión pública, el ingreso de proyectos ocurrió esencialmente en el último semestre. En los primeros seis meses del año 2004 ingresan a la Unidad Ejecutora 447 proyectos correspondientes a esta etapa de gestión. Es dable destacar que dentro de este periodo se aprobaron 84 proyectos pendientes de la no objeción de la UEP, ingresado y evaluados por las gerenciadoras. Dentro de esta etapa de gestión se comprometieron US\$ 2.9 millones (11% del total) y ejecutaron \$5.3 millones (34% del total ejecutado). El flujo de proyectos ingresados entre diciembre de 2004 y noviembre de 2007 demuestra una tendencia creciente a lo largo del tiempo. El 59% del total de proyectos aprobados durante toda la vida del proyecto fueron aprobados en este periodo.		





Hubo 24 provincias participantes.



Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica).
Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.

[X] N/A

[] Muy Satisfactorio (MS)

[X] Satisfactorio (S)

[] Poco Satisfactorio (PS)

[] Muy Insatisfactorio (MI)

d. Costos del Proyecto

3.5 En el cuadro que se presenta a continuación se exhiben los costos totales presupuestados para el Programa al momento de la reestructuración realizada en



octubre de 2004 y los costos realmente ejecutados a lo largo de todo el período de ejecución del PRE.

Categorías de Inversión		Presupuesto Original		Presupuesto Vigente		Desembolsado actual	
		BID	Local	BID	Local	BID	Local
1	Administración	12,400,000	8,600,000	5,167,013	5,090,584	5,167,013	5,704,120
1.1	UAP	2,000,000	6,000,000	65,392	3,600,303	65,392	4,212,869
1.2	CSG Empresas/Ventanillas Prefi.	10,000,000	2,000,000	5,101,621	1,490,281	5,101,621	1,491,251
1.3	CSG Directorio	400,000	600,000	0	0	0	0
2	Costos Directos	84,250,000	79,750,000	16,577,091	20,335,000	14,681,486	18,098,032
2.1	Componente de Coordinación	1,500,000	500,000	0	0	0	0
2.2	Comp. de Apoyo a la Reorientación	5,750,000	2,250,000	0	0	0	0
2.3	Comp. de Apoyo Directo a Emp.	77,000,000	77,000,000	14,681,486	20,335,000	14,681,486	18,098,032
3	Costos Concurrentes	1,134,000	2,900,000	43,651	2,177,709	43,651	65,065
3.1	Promoción y Publicidad	500,000	2,200,000	8,963	40,709	8,963	40,709
3.2	Evaluación y Control	600,000	700,000	29,491	250,000	29,491	19,158
3.3	Recuperación PPF 762/OC-AR	34,000	0	0	0	0	0
3.4	Seguimiento de Proyectos	0	0	5,197	1,887,000	5,197	5,197
4	Sin Asignación Específica	1,216,000	0	0	315,707	0	0
4.1	Imprevistos	1,216,000	0	0	315,707	0	0
6	Apoyo al Asociativismo Pyme	0	0	238,633	17,648,000	238,633	301,745
6.1	ANR Planes Asociativos	0	0	164,012	17,278,000	164,012	199,361
6.2	Promoción y Difusión	0	0	74,621	250,000	74,621	102,384
6.3	Información	0	0	0	120,000	0	0
85	PPF Payoff	0	0	38,571	0	38,571	0
87	Cargos de Capitalización	1,000,000	8,750,000	1,000,000	5,433,000	1,000,000	9,807,642
89	Fondo Rotatorio	0	0	0	0	1,895,605	0
TOTAL		100,000,000	100,000,000	23,064,959	51,000,000	23,064,959	33,976,604

Pari Passu	50%	50%	36%	64%	40%	60%
------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Nota: De los USD 23.435.041 desembolsados, USD 1.895.605 se encuentran a la fecha pendientes de justificar. De este importe se estima que USD 1.000.000 son de diferencia cambiaria, y el resto serán computados, una vez presentada la justificación, a la subcategoría 2.3-*Apoyo Directo a Empresas*.

- 3.6 Dadas las demoras y retrasos acumulados en años anteriores, el 16 de noviembre de 2006 se cancelaron 11,6 millones adicionales, resultando en un monto de contrato actual de US\$ 28.500.000.

IV. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los factores críticos

- 4.1 La implementación del proyecto demostró que el producto central que ofrecía, ANRs para servicios de desarrollo empresarial, tuvieron una amplia demanda de las empresas argentinas, pero como se señaló anteriormente, lo que resultó un factor





crítico negativo fue la institucionalidad para la entrega de esta oferta del Programa. Esto se manifiesta al observar en las encuestas (ver Cap.VI. Evaluación y Seguimiento) que las áreas en las cuales se concentran las opiniones negativas de los empresarios que usaron los servicios del Programa están relacionadas con los tiempos de aprobación de los Proyectos y desembolso de los fondos.

- 4.2 Específicamente, se trata de problemas de formulación de los proyectos y de una relativa excesiva burocracia respecto a la documentación a presentar. Sólo en la etapa III, luego de muchos esfuerzos de reformas en los mecanismos de entrega del Programa se empezaron a acelerar los trámites. La simplificación y estandarización de los formularios y su disponibilidad a través de una página de Internet, facilitó y simplificó los trámites para aplicar al PRE, como así también permitió a la UEP tener parámetros más amigables para la calificación de los proyectos. Sin perjuicio de lo anterior todavía se podría estandarizar aún más el modelo operativo de trabajo de la UEP, especialmente en lo relativo a la aprobación de proyectos.
- 4.3 En cuanto a los pagos de ANRs a las empresas, los cambios de autoridades, tanto a nivel de la conducción de la SSPYMEYDR como de la conducción del PRE, han sido uno de los factores fundamentales para el atraso en el pago de los mismos por parte de la UEP. Otro factor que incidió en la UEP en la última Etapa, fue el trabajo de liquidación de proyectos de la Etapa anterior del PRE (modelo gestión pública), en donde la falta de estandarización de los mismos y criterios menos estrictos para su aprobación, significó un trabajo engorroso y adicional.

b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

- 4.4 A continuación se resumen las principales conclusiones del análisis desarrollado en el Anexo IX. Entre los aspectos positivos del desempeño de la Agencia Ejecutora se puede mencionar a la tendencia creciente con el transcurso del tiempo del número de proyectos aprobados por la misma en la Etapa III. A su vez, la UEP también ha incrementado su capacidad de análisis diaria de proyectos. Al contrastar la evolución de los proyectos aprobados con el ritmo de los proyectos ingresados al programa se aprecia que el desfase entre ambas variables tiende a disminuir con el tiempo.
- 4.5 Del proceso de selección de Ventanillas PREFI, realizado entre los meses de junio de 2005 y septiembre de 2006, 52 instituciones fueron aprobadas como Ventanillas PREFI. La plataforma de atención al cliente del Programa contaba con 19 Ventanillas en junio de 2005, se expandió a 35 ventanillas en diciembre de 2005, a 38 ventanillas en junio de 2006 y a 52 en la actualidad. Dentro de las otras actividades realizadas por la UEP se destacan las vinculadas a promoción, difusión y capacitación.
- 4.6 Sin perjuicio de lo anterior, se aprecia como aspectos negativos que el nuevo modelo de gestión no ha logrado subsanar en la medida deseada las falencias presentadas por los proyectos en cuanto a problemas de formulación y carencias de información. Si bien las demoras derivadas de faltantes de información se han reducido, los tiempos muertos como consecuencia de errores en la formulación no lo han hecho. Por otra parte, a partir de la reestructuración de la UEP se previó que los tiempos reales para calificación y aprobación de Proyectos sería de 20 días. Al contrastar los





tiempos previstos teóricamente con los insumidos realmente se aprecia que solo el 10% de los proyectos fueron aprobados dentro del tiempo teóricamente establecido, un 28% se aprobaron en menos dos meses, un 26% en tres meses, un 20% en cuatro meses y el restante 16% en cinco o más meses.

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

c. Desempeño del Banco

Ver Anexo X.

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

V. Sostenibilidad

a. Análisis de Factores Críticos

- 5.1 Sostenibilidad Institucional: En el marco de la preparación del nuevo Programa AR-L1033 se realizó una Evaluación de la Capacidad Institucional de la SSEPYMEYDR que indica que esta Subsecretaría podrá gestionar en forma eficiente el logro de los objetivos que tiene asignados y, consecuentemente, estará en capacidad de administrar el proyecto satisfactoriamente en la medida que pueda implementar las recomendaciones sugeridas en dicho informe, que afectan a los siguientes ámbitos: (i) el Sistema de Programación de Actividades; (ii) el Sistema de Organización Administrativa; y (iii) el Sistema de Control Interno, los cuales influyen de manera importante en las demás capacidades evaluadas. Estos aspectos serán especialmente tenidos en cuenta durante el primer año de ejecución del nuevo Programa. Asimismo, se espera que la SSEPYMEYDR profundice el modelo de gestión público-privada y de descentralización operativa.
- 5.2 Sostenibilidad socioeconómica y financiera: El Gobierno Argentino ha estimado que los beneficios del Programa justifican los subsidios ofrecidos por el mismo en forma de cofinanciación de actividades (ANR), mecanismo habitual utilizado por otros proyectos del Banco en el país (por ejemplo, Proyectos FOMIN).

b. Riesgos Potenciales

- 5.3 La continuidad de esta operatoria dependerá principalmente del mantenimiento de un marco macroeconómico y de un entorno político razonablemente estable que sea favorable a la inversión. Todo apunta a que en los próximos cinco años dicha estabilidad no va a ser sustancialmente perturbada.
- 5.4 Más allá de lo anterior, se pueden destacar los siguientes riesgos:





- Que no exista continuidad institucional en el Organismo Ejecutor y la Unidad Ejecutora
- Que el Programa no reciba asignación presupuestaria suficiente
- Que los empresarios no confíen en que las actuales reglas del juego de la economía se mantendrán a mediano plazo
- Que las PyMEs no comprendan la necesidad de modificar sus prácticas de gestión para lograr aumentos en la competitividad
- Que las PyMEs no perciban la necesidad de cambios a partir de estrategias de promoción adecuadas
- Que la contratación de servicios de asistencia técnica y capacitación no represente un "proxy" del incremento de competitividad de las empresas

Sin embargo dada la baja probabilidad de ocurrencia asignado a cada riesgo, el perfil de riesgo de la operación es bajo.

c. Capacidad Institucional

- 5.5 El informe SECI mencionado en el párrafo 5.1, también sugiere las siguientes alternativas para mejorar la gestión y autonomía de los programas ejecutados en la SEPYME: (i) creación de una Unidad Financiera Institucional (UFI) que centralice los procesos de contratación y de adquisiciones y la administración financiera de las operaciones, a fin de generar una sinergia que se manifieste en el uso más eficiente de los recursos y se logre una unidad con estabilidad de forma tal que perdure más allá de los vaivenes políticos; y (ii) insertar las áreas técnicas dentro del esquema organizacional, a fin de que interactúen con los otros programas de la SEPYME
- 5.6 Estas recomendaciones están actualmente siendo compartidas con las nuevas autoridades de la SSEPYMEYDR que asumieron en enero de 2008.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

VI. Evaluación y Seguimiento

a. Información sobre Resultados

- 6.1 En el marco del proceso de preparación del presente PCR, durante los meses de agosto y septiembre del 2006 se realizó una encuesta de satisfacción entre los empresarios participantes del PRE en sus tres etapas. Asimismo, esta encuesta fue complementada con entrevistas a empresarios y consultores realizadas durante el mes de septiembre del mismo año. Por otra parte, el 19 de octubre de 2006 se realizó un Taller con la SSEPYMEYDR y las Ventanillas PREFI³; y el 16 de noviembre se organizó un taller de cierre del Programa, con el MECON, la SSEPYMEYDR, las Ventanillas, un grupo de expertos en la temática PYME (Grupo PYME), y los miembros de la Misión

³ Participaron del mismo las siguientes Ventanillas PREFI: ADEC, AER, CACESFE, CEP, CDE Rafaela-Esperanza-San Francisco, Fundación Aragón, Fundación CANE, IDEAPYME.





Especial de Identificación II del Programa de Apoyo a la Competitividad de las MIPyMEs⁴ (AR-L1033).

Resultados de la encuesta

- 6.2 Los resultados de la encuesta (53 respuestas; para más detalles ver Anexo V) se resumen de la siguiente manera:

Distribución geográfica: El 86% de las respuestas corresponden a la suma de las regiones Metropolitana, Capital y Conurbano Bonaerense, y Centro.

Perfil de las empresas: Las empresas participantes de la muestra son principalmente pequeñas y medianas. En cuanto a los sectores, aproximadamente el 50 % son empresas industriales, y secundariamente de PYMES del sector de servicios y comercio.

Percepción PRE: La calificación de la participación en el PRE ha sido muy positiva, ya que fue considerada satisfactoria o ampliamente satisfactoria por el 69.2% de los encuestados. En términos de la voluntad de recomendar el programa a otros empresarios, el 84.9% de los consultados respondió de manera positiva.

Ventanillas PREFI: Casi un 82% de los empresarios consultados consideraron al desempeño de la Ventanilla PREFI como muy bueno o bueno. En cuanto a ciertas variables que hacen a los niveles de servicio y a la solvencia técnica de la Ventanilla y sus profesionales, en la encuesta puede verse el análisis de 8 variables⁵ cuyos resultados resultan muy positivos. En general, la opinión mayoritaria de los empresarios (54%), es que las soluciones generadas por los consultores han sido adecuadas y en línea con objetivos planteados por la empresa.

Consultores: El 90% de los consultados manifestaron una percepción positiva de la calidad y costos de los servicios de consultoría contratados.

Resultados de los PDE implementados sobre las empresas: Del total de empresas encuestadas, aproximadamente el 51%, ha ejecutado su proyecto completamente y de ellas, a su vez, el 52% lo ha finalizado hace más de 6 meses. El 92.6% de los empresarios manifestaron que el proyecto ha impactado positivamente en el desempeño de la empresa, el 97 % manifestó que trabajarían nuevamente con servicios de consultoría externa, y el 67 % ha contratado consultores con posterioridad al proyecto.

Incorporación de la mujer: Del total de empresas que manifiestan haber incorporado personal, 62% admite haber incorporado a su fuerza laboral mujeres.

Desempeño post-proyecto: En lo relativo a la ayuda del proyecto ejecutado para la solución de debilidades de la empresa, aproximadamente un 95% de los empresarios consultados coincidieron en que el resultado fue positivo. En lo que hace a optimizar y potenciar las fortalezas de la empresa se dio unanimidad: en todos los casos la respuesta fue positiva. En lo que hace a la incidencia del proyecto sobre la

⁴ Participaron del mismo las siguientes Ventanillas: AER, CACESFE, CEP, CREAM, Fundación Aragón, Fundación CANE, Fundación CIDETER, IDEAPYME. La misión del Banco estuvo integrada por: Juan Antonio Ketterer (RE1/FI1), Gabriel Casaburi (RE1/FI1), Nicolás Uauy (RE1/FI1), Juliana Parahyba (RE1/FI1), Raúl Novoa (COF/CAR) y Roberto Barbero (consultor).

⁵ ¿La VP Le entregó material informativo acerca del PRE? ¿Le explicó claramente el funcionamiento del PRE? ¿Respondió rápidamente a sus consultas? ¿La VP es una buena alternativa para acercar el PRE a las empresas? ¿Cuenta con los recursos necesarios para cumplir con su labor? ¿Mostró una buena disposición para asistirlo en sus necesidades? ¿Lo ha invitado a participar en actividades de difusión / capacitación?

¿Lo ha contactado con Consultores (en caso de haberlo requerido)?





optimización de toma de decisiones: la respuesta mayoritaria (53%) fue parcialmente, “en gran medida” respondió el 34% y un 13% de los encuestados desvinculó el proyecto del proceso decisorio. La incidencia de la implementación del proyecto tuvo un alto impacto sobre las siguientes variables:

Variable	% Empresas - alto impacto
Ventas	11%
Rentabilidad	11%
Personal	16%
Participación Mercado	19%
Costos	20%
Nuevos Mercados Int.	24%
Exportaciones	25%
Impacto Ambiental	30%
Tiempos de proceso	36%
Nuevos Productos	37.5%
Nuevos Mercados Ext.	39%
Eficiencia Productiva	56%
Satisfacción Clientes	70%
Productos / Servicios	74%
Imagen Empresa	80%

6.3 Los resultados de las entrevistas se encuentran en el Anexo VI.

b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

6.4 El 6 de noviembre de 2007 se firmó el Contrato de Préstamo N° 1884/OC-AR, correspondiente al Proyecto AR-L1033, Programa de Acceso al Crédito y Competitividad para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyME). Dicho Programa representa la continuación y ampliación de la experiencia del PRE, e incorpora especialmente un subcomponente de desarrollo y fortalecimiento de una Unidad de Información, Monitoreo, Seguimiento e Inteligencia, con un presupuesto inicial de US\$1,48 millones (100% BID), a ser ejecutado en cinco años.

6.5 Dentro de este subcomponente, se realizarán las siguientes actividades:

El MAPA, Monitoreo Aplicado a Pequeñas y Medianas Empresas. El MAPA permitirá disponer de información del sector de las MiPyME, los cambios sectoriales ocurridos durante los últimos diez años, los principales factores que restringen su competitividad y el uso que las MiPyME dan a los instrumentos públicos. A partir de esa fuente de información, la Unidad elaborará información de la situación y desafíos de las MiPyME.

Actividades de seguimiento, monitoreo y evaluación de programas e instrumentos de apoyo a las MiPyME. La Unidad llevará de forma coordinada el seguimiento de los programas de la SSEPYMEYDR, utilizando una metodología común que permita comparar resultados y extraer conclusiones sobre mejores prácticas y niveles de calidad de resultados. Dentro de este marco de actividades, la Unidad implementará





un sistema de Gestión de la Relación con los Clientes (CRM), por el cual los clientes (beneficiarios de las políticas públicas) podrán acceder personalmente a través de la *web* de la SSEPYMEYDR para gestionar sus expedientes activos.

Actividades de difusión. Siguiendo esta misma línea de promoción y mejora de la accesibilidad de los instrumentos de la SSEPYMEYDR, en este grupo de actividades se incluyen actividades de difusión de los instrumentos y programas. Desde la SSEPYMEYDR se ha constatado, con experiencias anteriores, la eficacia de estas actividades. Las actividades de difusión se realizarán en estrecha coordinación con el Área de Comunicación de la SSEPYMEYDR.

Inteligencia y planificación estratégica. Las intervenciones de la SSEPYMEYDR para mejorar la competitividad se deben apoyar en un sistema que recoja las mejores prácticas y actualice su conocimiento de manera constante. Esta área de la Unidad trabajará sobre la información que generen las actividades descritas bajo este subcomponente, sumadas a la que se recojan sobre otros programas e instrumentos emergentes en otros lugares del mundo, para dar insumos al rediseño de programas de la SSEPYMEYDR

VII. Lecciones Aprendidas

7.1 Las principales lecciones aprendidas del PRE serían las siguientes:

- a) Los cambios de autoridades gubernamentales y de coordinadores del PRE fueron uno de los factores fundamentales vinculados a la credibilidad de continuidad del PRE y afectó la aprobación de los proyectos y desembolsos.
- b) La nueva Plataforma de Atención al Cliente, a través de las Ventanillas PREFI fue un elemento clave para el relanzamiento del PRE en su Etapa III. Logró volver a darle credibilidad al PRE, luego de los diferentes cambios sucedidos y comenzar a preservar el aprendizaje institucional.
- c) La contratación por parte del BID de un consultor senior de apoyo a la reactivación del Programa y su Unidad Ejecutora dio resultados satisfactorios. Su actividad tuvo particular impacto en la aceptación por parte del GOA de la implementación de una Plataforma de Atención al Cliente basada fundamentalmente en asociaciones empresarias.
- d) Los consultores son una herramienta importante y clave para decodificar el lenguaje de los Programas como el PRE y motivar a los empresarios para que lo utilicen. Son aliados estratégicos para el cumplimiento de las metas del Programa.
- e) El tiempo de aprobación de cada proyecto y desembolso de recursos es uno de los factores más importantes para la credibilidad y utilización del Programa por parte de los empresarios.
- f) La nueva organización de la UEP, como entidad de segundo piso y con un esquema matricial de trabajo (gerencias de operaciones, programación, monitoreo y administración y finanzas por un lado y ejecutivos de proyecto designados para cada una de las Ventanillas por el otro lado) resultó ser un modelo accesible para el desarrollo de las actividades del PRE.
- g) Los criterios de selección de las Ventanillas deben ser suficientes para tener solamente Ventanillas de alta performance, con estrictas evaluaciones para su





continuidad. En particular, se recomienda adoptar los siguientes principios generales para la implementación de una red (plataforma) de instituciones que realicen el *"delivery"* de programas de apoyo a PYMES:

- i. **Selección:** Las entidades (agencias, ventanillas, oficinas, o la denominación que tomen) de la red deberían ser seleccionadas siguiendo un proceso objetivo y transparente que tenga en cuenta, entre otros, los siguientes factores o atributos: (i) Antecedentes, (ii) Trayectoria específica, (iii) Experiencia comprobable, (iv) Metas logradas en desarrollo empresarial, (v) Infraestructura disponible, (vi) Capacidad del personal, (vii) Plan de trabajo.
- ii. **Grilla de evaluación:** Se debería contar con una grilla de evaluación que permita otorgar puntajes a las entidades en base a los factores descritos. Sería deseable que dicha grilla contenga elementos diferenciadores que permitan ponderar la capacidad de cada institución para efectuar el *delivery* de programas y/o instrumentos específicos (e.g. Emprendedorismo, PDE/PDA, Desarrollo de cadenas, etc.).
- iii. **Comité de Evaluación:** Se debería conformar un Comité de Expertos Ad-Honorem que apruebe la selección de las entidades. Dicho Comité debería estar conformado por representantes de instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, de reconocida trayectoria en los temas de competitividad vinculados a las MIPyMES
- iv. **Calificación del desempeño:** El desempeño de las entidades debería ser calificado al menos semestralmente. A tal efecto, se requiere elaborar indicadores de productividad, encuestas de satisfacción del cliente y otros instrumentos de medición que permitan determinar si la entidad en cuestión califica para continuar siendo miembro de la Red (la descalificación puede ser parcial, para el *delivery* de alguno de los instrumentos).
- v. **Baja de la Red:** Las Entidades (agencias, ventanillas, oficinas) que no califiquen satisfactoriamente en más de un semestre consecutivo de acuerdo con un puntaje mínimo preestablecido y público, deberían ser dadas de baja de la Red.
- vi. **Sistema de Incentivos:** Se debería contar con un sistema de incentivos único e integral para toda la Red, que permita otorgar premios y castigos en forma equitativa al trabajo desempeñado, coherente entre los distintos instrumentos, y transparente para todos los actores.
- vii. **No exclusividad:** Los servicios que ofrecen los miembros de la Red no gozan de exclusividad geográfica ni sectorial, a excepción de aquellos de carácter estratégico que ofrezcan las agencias de acuerdo con la Ley.
- viii. **Preinversión:** Se debería contar con un presupuesto especial para dotar de capacidades técnicas e institucionales a aquellas entidades que nos las posean en cantidad y calidad conforme lo requerido por la Red, y que en función de decisiones de carácter estratégico, se requiera intervenir para desarrollar dichas capacidades en un ámbito geográfico o sectorial.





Anexos

1. Características de las PyME participantes y proyectos realizados
2. Proceso de selección Ventanillas PREFI
3. Listado de Ventanillas PREFI
4. Actividades de promoción, difusión y capacitación
5. Encuesta de satisfacción
6. Resultados de las entrevistas y listado de empresas y consultores entrevistados
7. Indicadores de resultados
8. Mapeo de efectos directos esperados
9. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora
10. Desempeño del Banco
11. Cuadro de costos



Anexo I: Características de las PyME participantes y proyectos realizados¹

I.1. Empresas atendidas

Las firmas participantes se clasificaron tanto por nivel de facturación como por número de empleados. Ambos casos se dividieron en seis rangos. Los datos correspondientes al PRE en su conjunto y a cada etapa de gestión se presentan a continuación.

I.1.1. Proyectos aprobados según tamaño de firma participante por facturación

Según se puede observar en el cuadro que se presenta a continuación el principal “cliente” del programa son las firmas cuya facturación se encuentra entre \$250 mil y \$2.5 millones. El 53% de los proyectos aprobados corresponde a este grupo de empresas, con una mayor incidencia de las PyME con facturación entre 1 y 2.5 millones (28%) por sobre el segmento de 0,25 a 1 millón (25%). Con una participación del 7% del total de los proyectos aprobados, el grupo de firmas con facturación inferior a \$250 mil es el de menor presencia en el Programa. La distribución del resto de los proyectos aprobados expone que la participación relativa de las firmas disminuye a medida que incrementa el intervalo de facturación. Las firmas que facturan entre \$2.5 y \$5 millones representan el 16% (240 proyectos), las de entre \$5 y \$10 millones el 14% del total y las de mas de \$10 millones el 10% restante.

Cuadro 1: Proyectos Aprobados según tamaño de firma participante por facturación

Intervalo de Facturación	Etapas I	Etapas II	Etapas III	Total
1 a 250.000	60	11	13	84
250.001 a 1.000.000	194	38	142	374
1.000.001 a 2.500.000	209	40	156	405
2.500.001 a 5.000.000	114	22	104	240
5.000.001 a 10.000.000	93	18	106	217
Más de 10.000.000	50	10	91	151
Total	720	139	612	1471

La estructura de “clientes” del PRE presenta en todos sus etapas a las firmas con facturación anual entre \$1 y \$2.5 millones como las preponderantes y aquellas con intervalo de facturación entre \$250mil y \$1 millón en segundo lugar. Estos dos grupos de empresas aportaron el 56% de los proyectos aprobados en la primera etapa del Programa, el 57% en la segunda etapa y el 48% en la tercera etapa. El tercer lugar en términos de proyectos aprobados difiere a lo largo de la ejecución del PRE. En tanto las firmas cuya facturación anual se encuentra entre \$2.5 y \$5 millones ocupan esta posición con

¹ Los datos del presente anexo fueron realizados a diciembre de 2006 (plazo final de desembolsos anterior a la prórroga por recursos comprometidos) bajo el supuesto de que la ejecución de esta prórroga no generaría cambios significativos en el agregado.

anterioridad a julio de 2004 (periodo de gestión Privada y Publica), aquellas con rango de facturación entre \$5 y \$10 millones lo ocupan con posterioridad (gestión publico – privada). Pese a ello, ambos grupos de empresas muestran participaciones relativas muy próximas en todas las etapas del Programa. Similar situación ocurre al considerar el grupo de empresas con menor presencia, dado que son aquellas con facturación superior a los \$10 millones las que lo ocupan en las dos primeras etapas del Programa y las de facturación inferior a los \$250 mil en la tercera etapa.

I.1.2. Proyectos aprobados según tamaño de firma participante por número de empleados

Similar comportamiento, pero con menor nivel de concentración, se aprecia al considerar el nivel de empleo. El 50% de los proyectos aprobados se concentra en los segmentos de empresas con entre 11 a 25 y de 26 a 50 empleados. La mayor incidencia se encuentra en el segmento compuesto por empresas de 11 a 25 empleados, que reúne al 31% de los proyectos aprobados en el Programa. Al igual que en el caso de la facturación, el grupo de firmas de menor tamaño – de 1 a 5 empleados- es el de menor presencia en el programa (8%). La distribución del resto de los proyectos aprobados expone a las firmas cuyo número de empleados se encuentra entre 51 y 100 empleados (16% del total) en tercer lugar, aquellas con entre 6 y 10 (15% de los proyectos aprobados) en cuarto lugar y a las de mas de 100 empleados en quinto lugar con el restante 11% de los proyectos aprobados.

Un aspecto a destacar es que en tanto los proyectos se concentran en torno al segundo y tercer segmento en el caso de la facturación, lo hacen en el tercer y cuarto segmento en el caso del número de empleados. Teniendo en cuenta que los segmentos presentan similares participaciones relativas, sería factible asociar a las empresas con entre 11 y 25 empleados con aquellas con facturación anual entre 250mil y \$ 1 millón y aquellas cuyo número de empleados se encuentra entre 26 y 50 con las que facturan entre \$1 y \$2.5 millones.

Cuadro 2: Proyectos aprobados según tamaño de firma participantes por número de empleados

Nivel de Empleo	Etapas I	Etapas II	Etapas III	Total
1 a 5	83	14	13	110
6 a 10	99	21	104	224
11 a 25	221	46	188	455
26 a 50	151	25	118	294
51 a 100	108	18	100	226
Más de 100	58	15	89	162
Total	720	139	612	1471

Al analizar lo ocurrido a los largo del Programa respecto de la participación empresarial, clasificadas según el número de empleados, se aprecia similar situación a la expuesta en el caso de las empresas clasificadas por nivel de facturación. Los grupos de firmas cuyo

número de empleados se encuentra entre 11 y 25 y entre 26 y 50 son las preponderantes. Estos dos grupos de empresas aportaron el 51% de los proyectos aprobados en la primera etapa del Programa, el 52% en la segunda etapa y el 50% en la tercera etapa. El tercer lugar en términos de proyectos aprobados difiere de a lo largo de la ejecución del PRE. En tanto las firmas cuyo número de empleados se encuentra entre 51 y 100 ocupan esta posición en la primera etapa del Programa, las de entre 6 y 10 empleados lo hacen a continuación. Pese a ello, ambos grupos de empresas muestran participaciones relativas muy próximas en todas las etapas del Programa. Al considerar el grupo de empresas con menor presencia, se aprecia que en tanto aquellas con más de 100 empleados ocupan este lugar en la primera etapa del programa, las que tienen entre 1 y 5 empleados lo hacen en la segunda y tercera etapa.

I.2. Servicios elegidos

A continuación se presentan los proyectos aprobados clasificados en función de su objetivo primordial.

El “Desarrollo de la Organización y Sistemas de Información” (29%) y de “Calidad en Productos y Servicios” (29%) son las actividades preponderantes del Programa. En conjunto estas dos actividades comprenden el 58% de los proyectos aprobados. Abarcando el 19% de los proyectos aprobados, el “Desarrollo de Mercados” es la tercera actividad en orden de importancia, seguida por “Desarrollo de Productos” (9%); “Infraestructura Productiva” (8%) y “Desarrollo de RRHH” y “Capacitación” (6%).

Si se agrupan los servicios de acuerdo a su función se observa que el 49% de los fondos se comprometieron en actividades de mejoras en la producción (productos y servicios), seguido por actividades para el desarrollo de la organización (35%) y actividades para el desarrollo de mercados (16%).

***Cuadro 3: Proyectos aprobados según actividad
Periodo 1999 - 2006***

	Etapas I	Etapas II	Etapas III	Total
Infraestructura Productiva	42	8	92	142
Desarrollo de la Organización y Sist. de Información	233	46	140	419
Desarrollo de Productos y Servicios	60	12	67	139
Desarrollo de RRHH y Capacitación	56	10	12	78
Desarrollo de Mercado	145	27	91	263
Desarrollo de Nivel de Calidad en Servicios y Productos	184	36	209	429
Total	720	139	612	1471

Al considerar la evolución en el tiempo de los proyectos aprobados se aprecia que la actividad desarrollo de la organización y sistemas de información es la preponderante en las dos primeras etapas del proyecto y el desarrollo de niveles de calidad en productos y servicios en la tercer etapa. El 32% de los proyectos aprobados en la primera etapa del programa y el 34% en la segunda etapa y 33% en la tercera corresponden a la actividad preponderante.

Al comparar la participación alcanzada por los proyectos clasificados por actividad en la primer y tercera etapa del Programa se aprecia que en tanto las actividades desarrollo de mercado y de RRHH y capacitación disminuyen su participación relativa del 20% al 15% y del 8% al 2% respectivamente, las actividades infraestructura productiva y desarrollo de calidad en productos y servicios la incrementan del 8% al 15% y del 25% al 33% respectivamente.

I.3. Sector de actividad

En los proyectos aprobados según sector de actividad de las empresas participantes se aprecia una fuerte concentración en torno a las manufacturas de origen industrial (806 proyectos, 55%), seguidas por las pertenecientes al sector servicios (394 proyectos, 27%), el sector comercio (223 proyectos, 15%) y en ultimo lugar las asociadas al sector primario (48 proyectos, 3%).

Cuadro 4: Proyectos aprobados según sector de actividad de las empresas participantes

	Etapas I	Etapas II	Etapas III	Total
Primario	29	4	15	48
Industria	389	77	340	806
Servicio	187	33	174	394
Comercio	115	25	83	223
Total	720	139	612	1471

Al considerar lo acontecido a lo largo de las distintas etapas del PRE se aprecia similar comportamiento al del Programa en su conjunto. Las firmas industriales presentan una participación superior a la del resto en todas las etapas del programa seguidas por las firmas pertenecientes al sector servicios, luego aquellas asociadas al comercio y en último lugar las pertenecientes al sector primario. Al tomar en cuenta la evolución de las participaciones relativas se aprecia que las firmas industriales y las de servicios incrementan su participación en detrimento de las firmas asociadas al comercio y al sector primario. En tanto las primeras incrementan su participación del 80% al 86%, las segundas la disminuyen del 20% al 14%.

I.4. Distribución geográfica

La distribución territorial de los proyectos aprobados por el PRE se corresponde, pero con un mayor grado de concentración, con lo señalado por la composición geográfica del Producto Bruto Interno y otros indicadores económicos de actividad regional. El 84% de

los proyectos aprobados corresponde a las cuatro principales jurisdicciones productivas del país. La provincia de Buenos Aires, con el 30% de los proyectos aprobados, es la de mayor relevancia, seguida por la Ciudad de Buenos Aires (25%), la provincia de Santa Fe (19%) y la provincia de Córdoba (10%).

El 80% de los restantes proyectos aprobados corresponde a las provincias de tamaño medio (aportes al PBI entre el 2% y el 4%). Las provincias de Mendoza (3% de los proyectos aprobados), Tucumán (2.2%), Salta (1.7%), Río Negro (1.5%), Entre Ríos (1.4%), San Luis (1.0 %) y Neuquén (1.1%) componen este grupo de provincias.

Las firmas radicadas en las provincias consideradas “de menor desarrollo relativo” demuestran una participación marginal en el Programa. Las únicas dos provincias de este grupo que han participado en todas las etapas del programa son Catamarca y Jujuy. La primera lo hizo con 12 proyectos a lo largo de todo el PRE y la segunda con 7.

Cuadro 5: Distribución territorial de Proyectos Aprobados

	Etapas I	Etapas II	Etapas III	Total
Bs As	230	34	182	446
CABA	187	36	138	361
Santa FE	108	28	147	283
Córdoba	83	9	54	146
Mendoza	26	10	12	48
Tucumán	12	9	12	33
Salta	12	2	11	25
Río Negro	6	2	14	22
Entre Ríos	12	2	7	21
Neuquén	5	2	10	17
San Luis	11	2	3	16
Catamarca	4	1	7	12
Jujuy	2	1	4	7
La Pampa	5	0	2	7
Misiones	3	0	2	5
San Juan	5	0	0	5
Chubut	0	0	4	4
Chaco	2	0	1	3
Corrientes	2	0	1	3
La Rioja	0	1	1	2
Santiago del Estero	2	0	0	2
Formosa	1	0	0	1
Santa Cruz	1	0	0	1
Tierra del Fuego	1	0	0	1
TOTAL	720	139	612	1471

En la participación provincial en las distintas etapas del programa se aprecia que si bien se mantiene inalterable el patrón general, signado por la elevada concertación de proyectos aprobados en torno a las cuatro principales jurisdicciones productivas, el grado de participación de los diversos grupos de provincias descriptos varía de etapa en etapa.

La distribución territorial de proyectos aprobados es similar en las etapas I y III del programa. En ambos casos las firmas radicadas en las provincias “grandes” son responsables del 85% de los proyectos aprobados, las ubicadas en las provincias “de tamaño medio” del 12% y las pertenecientes a las provincias “de menor desarrollo relativo” del 8%. Al considerar la situación dentro de los grupos de provincias mencionados se aprecia que no existen diferencias sustanciales en los dos primeros grupos y que la cobertura territorial dentro del tercer grupo de provincias es mayor en la etapa I que en la III. Si bien el número de proyectos aprobados por este grupo de provincias es similar en ambas etapas, corresponden a 11 provincias en la etapa I y a 6 en la Etapa III.

Teniendo en cuenta que las diferencias existentes entre ambas etapas del programa en cuanto a la gestión de la plataforma al cliente, la debilidad del entramado institucional que presta apoyo a la PyME en estas provincias es una posible explicación a la situación descripta.

La distribución territorial expuesta por la etapa II del programa refleja que la participación de las firmas pertenecientes a las provincias grandes disminuye al 77%, las de tamaño intermedio la incrementan al 21% y las de menor desarrollo relativo presentan una participación marginal (2%). Los cambios ocurridos dentro de cada grupo evidencian el modelo de gestión reinante. Dentro del primer grupo las firmas radicadas en la ciudad de Buenos Aires desplazan a las ubicadas en la provincia de Buenos Aires del primer lugar en cuanto a proyectos aprobados. El incremento en la participación de las provincias intermedias radica en que la disminución en el número de proyectos aprobados por estas provincias es menor que la merma experimentada por las provincias grandes. Pese a ello, solo Tucumán y Mendoza, presentan más de dos proyectos aprobados. La participación de las provincias de menor desarrollo relativo responde a tres proyectos presentados por firmas ubicadas en las Provincias de Jujuy, La Rioja y Catamarca.

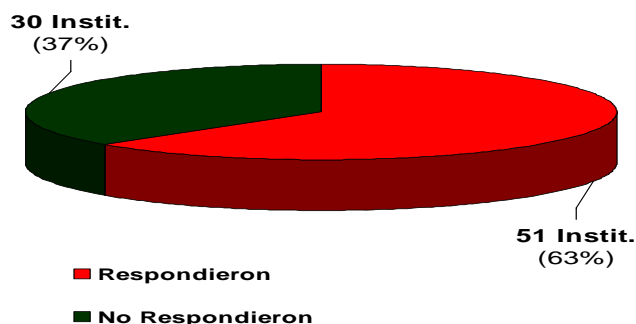
Anexo II: Proceso de selección Ventanillas PREFI

A los efectos de implementar el nuevo modelo de gestión basado en el accionar conjunto del sector público y el sector privado la UEP llevó a cabo un proceso de selección de instituciones propuestas como Ventanillas PREFI.

A continuación se describe el proceso de convocatoria, selección y evaluación de instituciones llevado a cabo por la UEP.

Entre los meses de junio y agosto de 2005 se convocó a 81 Instituciones. De este total un 63% presentó antecedentes para ser evaluada como posible ventanilla PREFI y un 37% no respondió a la convocatoria. Es importante señalar en este punto que en el marco de esta convocatoria se participó vía mail a 32 Agencias Regionales de Desarrollo, creadas bajo la órbita de la SEPYME, a presentar antecedentes y propuestas institucionales para ser Ventanilla PREFI.

Resultado del proceso de convocatoria



De las 51 instituciones que presentaron antecedentes y propuestas para ser evaluadas, 44 se encuentran trabajando como ventanillas PREFI, 5 instituciones se han retirado de la convocatoria y 2 instituciones han sido reprobadas como Ventanilla PREFI.

Con posterioridad a esta convocatoria, 8 instituciones presentaron antecedentes voluntariamente y, tras ser evaluadas y capacitadas, se las asignó como Ventanillas PREFI.

De este modo, entre los meses de junio de 2005 y septiembre de 2006, 52 instituciones fueron aprobadas como Ventanillas PREFI. Según puede apreciarse en el cuadro que se presenta a continuación, la plataforma de atención al cliente del Programa contaba con 19 Ventanillas en junio de 2005, se expandió a 35 ventanillas en diciembre de 2005, a 38 ventanillas en junio de 2006 y a 52 en la actualidad.

Las instituciones que presentaron antecedentes para operar como Ventanillas PREFI han sido evaluadas mediante un sistema de puntaje cuyo máximo puntaje posible ha sido 100 y donde las instituciones debían superar los 70 puntos (70%) para ser habilitadas como ventanillas PREFI.

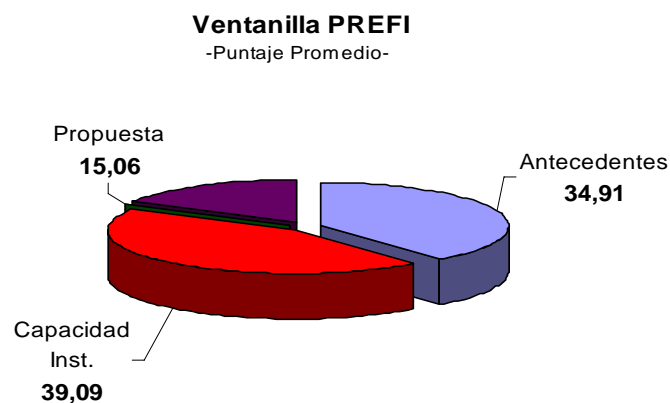
Las instituciones habilitadas han superado el puntaje preestablecido, siendo 89 el puntaje promedio obtenido por el conjunto con un desvío standard (promedio de las diferencias entre los valores unitarios y la media) de 7.5. Esto denota cierta divergencia en los resultados obtenidos. Trece instituciones obtuvieron una calificación entre 95 y 100 puntos, 15 entre 90 y 95, 12 entre 85 y 90, 9 entre 80 y 85, 8 entre 75 y 80 y por último 7 entre 70 y 75.

El sistema de calificación se compuso de tres campos: Antecedentes Institucionales, Capacidades Institucionales y Propuesta Institucional. En términos teóricos estos tres campos tenían el siguiente puntaje máximo y la siguiente participación porcentual.

- Antecedentes Institucionales: 40 puntos - (40%)
- Capacidades Institucionales: 42 puntos - (42%)
- Propuesta Institucional: 18 puntos - (18%)

El puntaje promedio obtenido por el conjunto de instituciones, que según se ha mencionado en los párrafos precedentes ha sido de 89 (89%), se compuso de la siguiente manera:

- Antecedentes Institucionales 35 puntos (87% de máximo posible en este campo),
- Capacidad Institucional 39 Puntos (93% del máximo posible en este campo) y,
- Propuesta Institucional 15 puntos (83% del máximo posible en este campo)



Anexo III: Listado de Ventanillas PREFI

<p>Agencia de Desarrollo Regional de Mendoza -IDITS- Tel: (0261) 424-6354 E-mail: carlos.daparo@idits.org.ar website: www.idits.org.ar</p>	<p>Agencia de Desarrollo Regional de Río Negro -CREAR- Tel: (02920) 42-8306/ 43-0925 E-mail: anunez@crear.rionegro.gov.ar website: www.crear.rionegro.gov.ar</p>
<p>Agencia de Desarrollo Regional de Rosario -ADERR- Tel: (0341) 480-2563/ 411-3011 E-mail: info@aderr.org.ar website: www.aderr.org.ar</p>	<p>Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba -ADEC- Tel: (0351) 434-1636/7/9 E-mail: gerencia@adec.org.ar website: www.adec.org.ar</p>
<p>Asociación Empresaria de Rosario -AER- Tel: (0341) 425-0690/99 E-mail: info@eliassoso.com.ar website: www.aer.org.ar</p>	<p>Cámara de Comercio Exterior de Córdoba -CACEC- Tel: (0351) 421-4804 E-mail: gerencia@cacec.com.ar website: www.cacec.com.ar</p>
<p>Cámara de Comercio Exterior de Santa Fe Tel: (0342) 455-4511 E-mail: gerencia@comercioexterior.org.ar website: www.comercioexterior.org.ar</p>	<p>Centro de Desarrollo Empresarial - Rafaela - Esperanza - Sunchales - San Francisco -CDE- Tel: (03492) 436500/597 E-mail: rtheler@cde.org.ar website: www.cde.org.ar</p>
<p>Centro de Entrenamiento para la Producción -CEP- Tel: (0221) 417-7575 E-mail: vinculacion@centrocep.com.ar website: www.centrocep.com.ar</p>	<p>Fundación CANE Tel: (011) 4814-3838 E-mail: fundacioncane@fundacioncane.org.ar website: www.fundacioncane.org.ar</p>
<p>Fundación Aragón Tel: (011) 4331-6300 E-mail: crisrina@aragon.org.ar website: www.fundacionaragon.org</p>	<p>Fundación IDEAPYME Tel: (011) 5861-4390 E-mail: infopre@ideapyme.org.ar website: www.ideapyme.org.ar</p>
<p>Fundación CIDETER Tel: (03471) 47-0789/1373 E-mail: cideter@telnet.com.ar website: www.maquinagros.com.ar</p>	<p>Fundación para la Integración de los Sistemas Productivo Educativo Científico-Tecnológico -FUNPRECIT- Tel: (011) 4371-1433 E-mail: hbosch@funprecit.org.ar website: www.funprecit.org.ar</p>
<p>Fundación Jujena para el Desarrollo Sustentable -FUJDES- Tel: (0388) 423-0463/422-4980 E-mail: fujudes@uij.org.ar website: www.fujudes.org.ar</p>	<p>Universidad Católica de Salta Federación de Empresarios Salteños Tel: (0387) 426-8800 E-mail: informes@ucasal.net website: www.ucasal.net</p>
<p>Instituto municipal de la Producción, el Trabajo y el Comercio Exterior de Lomas de Zamora (Agencia de Desarrollo Regional de Lomas de Zamora) -IMPTCE- Tel: (011) 4243-1552/1847/2233 E-mail: info@imptce.gov.ar website: www.imptce.gov.ar</p>	<p>CONFEDERACION ECONOMICA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES -CEPBA- Tel: (0221) 483-8171 E-mail: presidencia@cepba.com website: www.cepba.com</p>



Universidad de Concepción del Uruguay -UCU- Tel: (03442) 425606 / 427721 E-mail: ucuinnova@ucu.universia.com.ar website: www.ucu.edu.ar	Agencia para el Desarrollo Económico de Catamarca (ADEC - Catamarca) Tel: 03833-434507/431360 E-mail: adec@adec.net.ar Website: www.adec.net.ar
Centro Regional de Asistencia a la Producción (CRAP) Tel: 0341-4488880 E-mail: crap@crap.org.ar / crap@cable.net.com.ar Website: www.crap.org.ar	Fundación Institución Universitaria Escuela Argentina de Negocios -FIEUAN - Tel: 5032-3900 E-mail: rectorado@ean.edu.ar Website: www.ean.edu.ar
Asociación de Empresarios de la Región Centro Argentino (AERCA) Tel: 0353-4531378/ 4534814 E-mail: secretaria@aerca.org.ar Website: www.aerca.org.ar	CONFEDERACION GENERAL DE LA PRODUCCION DE LA REPUBLICA ARGENTINA - CGP - Tel: 4381-1145 E-mail: juanravas@yahoo.com.ar
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE MAR DEL PLATA - FUNDACION UCIP - Tel: 0223-4741271/3310 E-mail: centropyme@ucip.org.ar Website: www.ucip.org.ar	CENTRO PYME NEUQUEN Tel: 0299-4485553 E-mail: cpymenqn@neunet.com.ar - E-mail: centropymenqn@speedy.com.ar Website: www.neuquen.gov.ar/org/cpymenqn/index.html
ASAMBLEA DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS ASOCIACION CIVIL -APYME - Tel: 4373-0141 / 4319-2500 E-mail: gescyt@speedy.com.ar Website: www.apyme.com.ar	CAMARA EMPRESARIA DE VICENTE LOPEZ Tel: 4795-2920 E-mail: camara_vicentelopez@arnet.com.ar Website: www.camaravl.com.ar
Cámara de San Fernando de Industria, Comercio y Servicios. Tel: 4890-1146 E-mail: pre@casafico.org - casafico@casafico.org Website: www.casafico.org	FUNDACIÓN DEL TUCUMÁN Tel: (0381) 431-0612 int. 3 E-mail: pretucuman@fundtuc.org Website: www.fundaciondeltucuman.org.ar
UNIÓN INDUSTRIAL DE BAHÍA BLANCA - UIBB Tel: 0291-4550178 / 4556259 E-mail: gerencia@uibb.org.ar Website: www.uibb.net	ADEMI - AGENCIA PARA EL DESARROLLO ECONOMICO DE MISIONES Tel: 03752-431515 E-mail: agencia@ciudad.com.ar Website: www.agenciamisiones.org.ar
Fundación ONIX Tel: (02652)423678/423755 E-mail: fundaciononix@ciudad.com.ar Website: www.onix.org.ar	UNTREF - UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRES DE FEBRERO Tel: (011)4734-5830/8975 (011)4759-9810/9686 (int. 113) E-mail: uvt@untref.edu.ar Website: www.untref.edu.ar
ADEFA - ASOCIACION DE FABRICAS DE AUTOMOTORES Tel: 4312-3483 E-mail: info@adefa.org.ar Website: www.adefa.org.ar	AFAC - ASOCIACION DE FABRICAS DE COMPONENTES Tel: (011)4375-0516 int. 102 E-mail: prefi@afac.org.ar Website: www.afac.org.ar
ACОВI - ASOCIACION DE COOPERATIVAS VITIVINICOLAS ARGENTINA Tel: (0261)438-1970 E-mail: esancho@acovi.com.ar Website: www.acovi.com.ar	UNION ARGENTINA DE FRANQUICIAS Tel: 4372-2380 E-mail: uaf@uafranquicias.com Website: www.uafranquicias.com
CAMARA DE MICROEMPRESARIOS DE LANUS Tel: 4249-7991/8765 E-mail: info@camilanus.com.ar Website: www.camilanus.com.ar	FUNDACION PROMENDOZA Tel: (0261)420-1625 E-mail: fundacion@promendoza.com Website: www.promendoza.com
ASOCIACION DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMRESAS LACTEAS -APYMEL-	CONFEDERACION GENERAL ECONOMICA DE LA CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES



<p>Tel: (011)4582-0891 E-mail: rcb@fibertel.com.ar Website: www.apymel.com.ar</p>	<p>Tel: (011)5235-7205 E-mail: info@cgeciudad.com.ar Website: www.cgeciudad.com.ar</p>
<p>CAMARA DE COMERCIO EXTERIOR DE MISIONES -CACECXMI- Tel: (03752)423811/427248 E-mail: cacexmi@arnet.com.ar</p>	<p>CAMARA DE COMERCIO EXTERIOR DE CUYO Tel: (0261)438-0394 E-mail: ccecuvo@ccecuvo.com.ar Website: www.ccecuvo.com.ar</p>
<p>CENTRO IDEB MORON - AGENCIA DE DESARROLLO REGIONAL DE MORON Tel: (011)4629-3318 E-mail: idebmoron@speedy.com.ar Website: www.idebmoron.com.ar</p>	<p>UNION ARGENTINA DE FRANQUICIAS -UAF- Tel: (011)4372-2380 E-mail: uaf@uafranquicias.com Website: www.uafranquicias.com</p>
<p>FUNDACION PRO-UNIVERSIDAD DE FLORES - UFLO- Tel: (011)4631-6243/4208 E-mail: prefi@uflo.edu.ar Website: www.uflo.edu.ar</p>	<p>AGENCIA PARA EL DESARROLLO ECONOMICO PRODUCTIVO -ADEPRO RECONQUISTA- Tel: (03482)424535/425322 E-mail: adepro@adrrqta.org.ar Website: www.adepro.org.ar</p>
<p>CONSEJO EMPRESARIO DE ENTRE RIOS - CEER- Tel: (0343)423-6181 E-mail: info@ceer.org Website: www.ceer.org</p>	<p>AGENCIA DE DESARROLLO DE PUERTO MADRYN Tel: (02965)451505 E-mail: agencia@madryn.gov.ar</p>
<p>Federación Agencia para el Desarrollo Económico de Río Grande -ADERG- Tel: (02964)436226 E-mail: produccion@riogrande.gov.ar</p>	<p>ASOCIACION PARA EL DESARROLLO ECONOMICO COLONENSE -ADEC COLON- Tel: (02473)422195 E-mail: adec@s11.coopenet.com.ar</p>

Anexo IV: Actividades de promoción, difusión y capacitación

A los efectos de dar a conocer el Programa en su público objetivo la UEP (Etapa III) llevó a cabo un programa de promoción y difusión que incluyó la participación en ferias y exposiciones, la realización de encuentros sectoriales, la publicación de avisos institucionales en medios masivos de comunicación y en medios sectoriales y/o de interés PyME.

Como resultado de este proceso:

- Se participó de 7 encuentros sectoriales a los que asistieron un total de 863 personas.

Sector	Asistentes	Fecha
Confección Textil	90	Ago-05
Salud	140	Oct-05
Bodegas	175	Nov-05
Turismo	248	Nov-05
CMMI	130	Dic-05
Audiovisual	50	Jun-06
Supermercadistas	30	Jul-06
Total	863	

- Se tuvo presencia en 10 exposiciones durante 2005 y en 4 a lo largo de los primeros seis meses de 2006.

Año 2005	Año 2006
MERCOLACTEA FERIAGRO EXPOFICINA Exposición BCI – Metalmecánica 3° Salón Internacional del Automóvil EXPOGRAFICA EXPOMEDICAL Reunión Consejo MiPyME EXPOCAIPIC IX Salón de Enlaces Empresariales	Jornada Nacional de Diseño Feria Internacional de Córdoba Diseño Palermo Encuentro Latinoamérica o Encuentro Red de Agencias

- Se presentó el Programa en 9 conferencias realizadas en 2005 y en 3 realizadas en los primeros seis meses de 2006.

Año 2005	Año 2006
Jóvenes Emprendedores y la construcción de una cultura exportadora Financiamiento no Bancario para PyME CITA Cámara Argentina de Comercio POLO IT Semana PyME FOMICRO VENDE	Ciclo de Conferencias Regionales ABA Taller de Herramientas Financieras para PyMEs – Entre Ríos- Jornadas de Trabajo: Propuesta Territorial Río Grande



GS1 Evento PyME Evento PRE – Experiencia Exportadora -	
---	--

- Se publicaron avisos institucionales en los siguientes medios: Clarín, La Nación, Revista PyME.
- Se desarrolló un nuevo logotipo y a partir de mismo, trípticos y carpetas institucionales.
- Se realizó un mailing a partir del cual se distribuyó el Boletín informativo Institucional del PRE

A los efectos de mejorar la calidad de formulación de los proyectos presentados y consecuentemente acortar los tiempos de aprobación y brindar un mejor servicio a las PyME participantes, la UEP llevó a cabo diversas jornadas de capacitación tanto para consultores como para Ventanillas PREFI.

Se realizaron un total de 20 jornadas de capacitación. Catorce de ellas tuvieron como objetivo capacitar ventanillas y 6 a consultores.

Tres jornadas de capacitación de consultores se realizaron en 2005 y 3 en 2006 con una participación total de 470 consultores.

Capacitación de Consultores	2005	2006
Jornadas de Capacitación	3	3
Consultores Capacitados	290	180

Un total de 63 instituciones participaron de las jornadas de capacitación institucional, 47 de ellas lo hicieron a lo largo de las once jornadas organizadas en 2005 y 16 en las 3 jornadas realizadas en 2006.

Capacitación Institucional	2005	2006
Jornadas de Capacitación	11	3
Instituciones Capacitadas	47	16

Anexo V: Encuesta de Satisfacción

Durante los meses de agosto y septiembre del 2006 la UEP procedió a diseñar, distribuir, procesar y analizar la Encuesta de Satisfacción y Medición de Impacto ESMI correspondiente al Programa PRE y asociado a sus tres etapas: la Etapa Privada, la Pública y la Público-Privada.

Los objetivos vinculados con los niveles de satisfacción se relacionan con el Programa y sus prestaciones, con los niveles de atención, en general y en particular en lo vinculado a la red de Ventanillas PREFI, y los niveles de solvencia técnica en relación al trabajo y a la relación con los consultores.

En términos de medición de impacto; el énfasis está puesto en lo que a la mejora de competitividad se refiere y adicionalmente en lo vinculado a la generación de puestos de trabajo, a la incorporación plena de la mujer a la fuerza laboral y a la mejora de temas vinculados con el ahorro/ingreso de divisas vía aumento de exportaciones o sustitución de importaciones.

Universo

La encuesta se realizó sobre un universo de 688 empresas, o sea que se le envió un e-mail con una carta de presentación y un texto explicatorio a cada una de estas empresas pertenecientes a los tres modelos de ejecución del programa. Previamente se le envió una carta a cada una de las ventanillas del PRE de forma tal que estuvieran informadas del procedimiento y fueran capaces de evacuar potenciales dudas.

El universo de empresas a las cuales se les envió el formulario se compone de la siguiente cantidad de empresas:

Modelo 1: Modelo Privado: 449 empresas (66%)

Modelo 2: Modelo Público: 168 empresas (24%)

Modelo 3: Modelo Público-Privado: 71 empresas (10%)

En total son 688 empresas, algunas con proyectos ya ejecutados totalmente, y otras (M2 y M3) con proyectos en estado avanzado de ejecución.

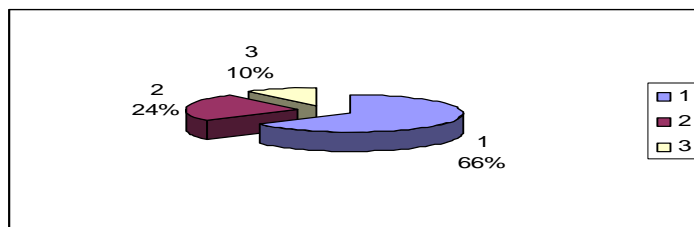


Fig 1. Participación de los distintos modelos en el Universo a encuestar

Las comunicaciones a empresas se realizaron durante la segunda quincena de agosto del 2006. Luego de una primera ronda de envíos se hizo una campaña de telemarketing en la cual se realizó una doble tarea:

- 1) Corregir aquellas direcciones de correo que estaban desactualizadas
- 2) Recalcar la importancia que para la SEPYME y para el PRE tiene el hecho de completar la encuesta

Luego de la campaña de telemarketing se realizó una segunda campaña de envíos para finalmente comenzar a procesar la información que paulatinamente se fue recibiendo.

Paralelamente se complementó la información recibida vía correo electrónico con una serie de entrevistas personalizadas realizadas en empresas durante la segunda quincena del mes de septiembre.

Recepción de Respuestas

Se procesaron 53 respuestas recibidas entre el 15 de agosto y el 30 de septiembre con picos de respuesta entre el 27 de agosto y el 9 de septiembre como resultado de la intensa campaña de telemarketing realizada.

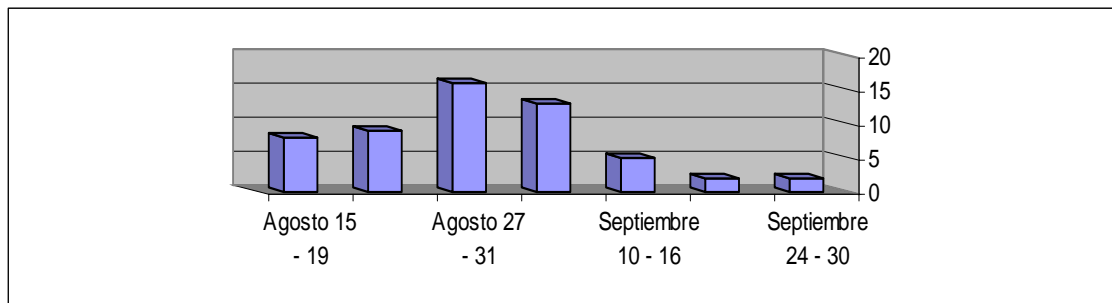


Fig 2. Recepción de respuestas

Las respuestas recibidas, según puede verse en la figura 3, se correspondieron con los tres modelos de gestión del programa, teniendo un menor nivel de respuesta en el modelo 1 (9.4%) y los mismos niveles de respuesta en los modelos 2 y 3 (45.3% cada uno). Los niveles de compromiso para el programa, representados de alguna manera por las respuestas, son crecientes en la medida que la participación de la empresa o la ejecución del proyecto esté en curso o sea más reciente. Demuestran más compromiso con el PRE las empresas que han presentado sus proyectos durante el actual modelo de gestión.

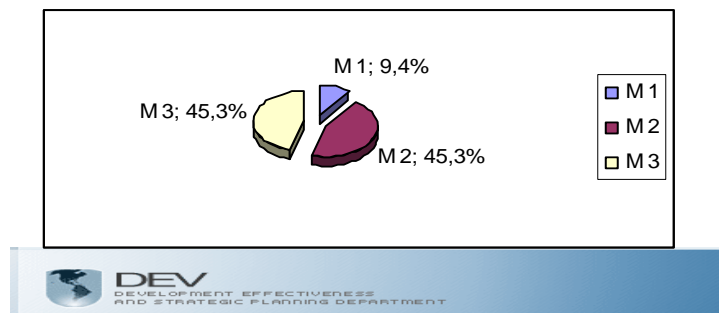


Fig 3. Porcentajes de respuesta según modelo de gestión

En términos de distribución geográfica de las respuestas, el 86% de las mismas corresponden a la suma de las regiones Metropolitana, Capital y Conurbano Bonaerense, y Centro (Entre Ríos, Santa Fe y Córdoba), en consonancia con las zonas de mayor poderío y presencia industrial y agro-industrial, y el 14 % restante representa a las demás regiones del país.

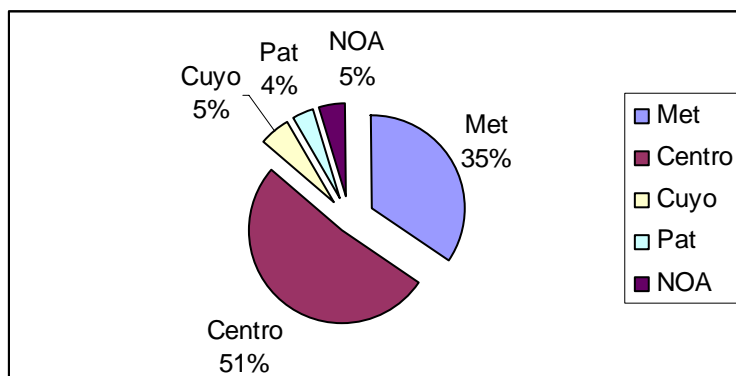


Fig 4. Composición de las respuestas por Región

En lo que a dimensión se refiere, las empresas participantes de la muestra son principalmente pequeñas y medianas (53% y 29 % respectivamente) ²mientras que las micro ocupan un lugar secundario. (Ver Fig. 5).

Por sectores, la muestra se compone principalmente, aproximadamente el 50 %, de empresas industriales, y secundariamente de PYMES del sector de servicios y comercio. La participación en la muestra de los sectores agro y construcción es marginal. (Fig. 6)

² Las tres categorías, hoy en día, están reglamentadas por la Resolución [675/2002](#) para los sectores Agropecuario, Industria y Minería, Comercio y Servicios. En tanto, mediante la sanción de la Disposición [303/2004](#), la Subsecretaría PyME encuadró a las firmas del sector de la construcción.

Tamaño / Sector	Agropecuario \$	Industria y Minería \$	Comercio \$	Servicios \$	Construcción \$
Microempresa	270.000	900.000	1.800.000	450.000	400.000
Pequeña Empresa	1.800.000	5.400.000	10.800.000	3.240.000	2.500.000
Mediana Empresa	10.800.000	43.200.000	86.400.000	21.600.000	20.000.000

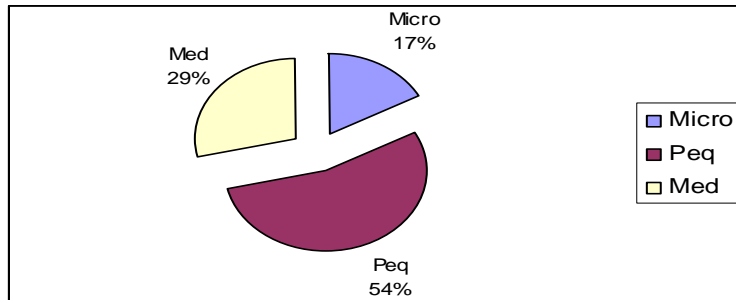


Fig 5. Composición de las respuestas por Tamaño

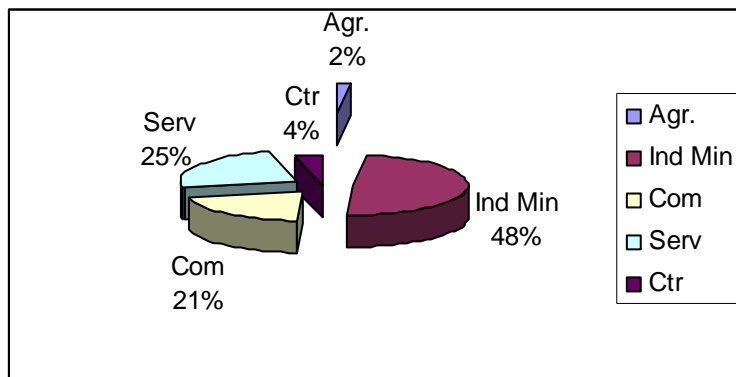


Fig 6. Composición de las respuestas por Sector

Facturación y Rentabilidad

El 94% de las empresas de la muestra han tenido aumentos de facturación en los últimos dos ejercicios.

El 52% de las empresas ha aumentado su facturación hasta un 20%.

El 42% de las empresas ha aumentado su facturación por encima del 20%.

Casi una cuarta parte de las empresas han tenido aumentos de facturación de magnitud, por encima del 35%.

El aumento de facturación se ha dado en un marco de tendencia a mejoras en los márgenes de rentabilidad (44%) lo cual es una lectura de competitividad.

Los aumentos de rentabilidad son de importancia:

0-10%: 35%

10-20%: 32%

30-35%: 27%

> 35%: 6%

En términos de exportaciones se da una dicotomía: por un lado un 64% de la muestra no registra exportaciones; pero por el otro de las empresas que si registran exportaciones, aproximadamente el 73% describe una tendencia creciente de las mismas. Esto pareciera indicar que las PYMES enfrentan, a la hora de exportar, un umbral que les cuesta superar,

pero que una vez hecho esto, las posibilidades de crecimiento en mercados externos son importantes.

Comparación con Competidores

- El 60% manifiesta estar mejor que la competencia en precio-calidad / cumplimiento de normas / Imagen y reconocimiento de marca.
- En precio y costo, mayoritariamente hay una situación de paridad. Lo mismo sucede en el tema de certificación de productos, servicios y procesos.
- Un 80% de los empresarios encuestados manifiesta flexibilidad ante pedidos de clientes y satisfacción de los mismos.

En lo que hace a todas las variables que hacen a la posición competitiva de las empresas en sus respectivos mercados, el 68% de los encuestados manifiesta mejoras en las mismas.

Personal Ocupado

En lo que se refiere a la creación de puestos de trabajo, uno de los efectos directos esperables del PRE, el 80% de las empresas ha incorporado personal.

De las que han incorporado:

- 63 % entre 1-5 personas
- 10% entre 6-10 personas
- 17% entre 11-20 personas
- 10% más de 20 personas

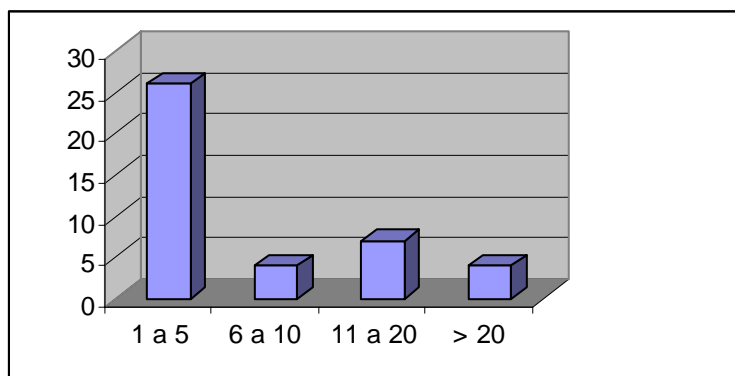


Fig 7. Incorporación de Personal

Percepción PRE

La calificación de la participación en el PRE ha sido muy positiva, ya que fue considerada satisfactoria o ampliamente satisfactoria por el 69.2% de los encuestados. Medianamente satisfactoria por el 15.4% y poco satisfactoria o insatisfactoria por otro 15.4%.

El empresario tomó conocimiento del PRE principalmente a través del consultor (64%) quien es por lejos el gran difusor del programa. En segunda instancia se enteró a través de la SEPYME (12%) y en tercer lugar a través de alguna comunicación publicitaria. En algunos casos las comunicaciones publicitarias gráficas también han sido originadas en la SEPYME. Este aspecto reafirma la necesidad de trabajar con consultores en las distintas regiones del país, capacitándolos en los detalles del PRE y aprovechando la oportunidad para informarlo acerca de otras herramientas de la SEPYME.

En términos de la voluntad de recomendar el programa a otros empresarios, el 84.9% de los consultados respondió de manera positiva; podemos abrir este número en dos: afirman que lo ha hecho el 64.2%; mientras que estaría dispuesto a hacerlo el 20.7%. Este dato resulta de importancia por el efecto multiplicador que tiene sobre el PRE.

En cuanto a los requisitos solicitados para la formulación de un PDE, el 81.1% los consideró exigentes pero adecuados/ adecuados, entendiendo, además, más del 90% de los empresarios que las actividades financiadas son fundamentales o importantes para mejorar la competitividad de las PYME.

Ventanillas PREFI

Es importante hacer una evaluación del funcionamiento de la red público-privada, dado sus perspectivas a futuro como lazo permanente entre SEPYME y los empresarios. En ese sentido es de destacar que casi un 82% de los empresarios consultados consideraron al desempeño de la VP como muy bueno o bueno. No hubo opiniones extremas (ni excelente ni malo) y apenas un 13.6% lo consideraron regular. Esta percepción se ve refrendada por un 85.7% de intención positiva de volver a trabajar con la misma VP.

En términos de ciertas variables que hacen a los niveles de servicio y a la solvencia técnica de la VP y sus profesionales, en la encuesta puede verse el análisis de 8 variables³ cuyos resultados resultan muy positivos, destacándose que un 90% opina haber recibido información clara acerca del funcionamiento del PRE y que un 95% declara y destaca la buena disposición de las VP para asistir al empresario PYME en sus necesidades.

Proyecto y Consultores

En cuanto a la generación del proyecto de desarrollo, el mismo tiene un origen mayoritario (64%) en la empresa, y secundariamente a instancias del consultor. En general, la opinión mayoritaria de los empresarios (54%), es que las soluciones generadas por los consultores han sido adecuadas y en línea con objetivos planteados por la

³ ¿La VP Le entregó material informativo acerca del PRE? ¿Le explicó claramente el funcionamiento del PRE? ¿Respondió rápidamente a sus consultas? ¿La VP es una buena alternativa para acercar el PRE a las empresas? ¿Cuenta con los recursos necesarios para cumplir con su labor? ¿Mostró una buena disposición para asistirlo en sus necesidades? ¿Lo ha invitado a participar en actividades de difusión / capacitación? ¿Lo ha contactado con Consultores (en caso de haberlo requerido)?

empresa. En un porcentaje importante (29%) los prestadores de asistencia técnica han aportado soluciones innovadoras que han enriquecido a la empresa.

Es destacable que casi el 90% de los consultados manifestaron una percepción positiva de la calidad y costos de los servicios de consultoría contratados. Si analizamos conjuntamente este dato con el hecho de que 67.4% no habían o sólo habían tenido una experiencia previa de trabajo con consultores y la conclusión es que muy probablemente uno de los objetivos centrales del PRE se esté cumpliendo acabadamente: el hecho de poner en contacto a consultores-empresarios del sector de forma de lograr una primera experiencia de trabajo conjunta que pueda transformarse en una rutina de trabajo a futuro.

Grados de Avance

De la muestra, el 50% de los proyectos están finalizados, 29% están adelantados en más de la mitad, y un 22% están en diversos grados de avance. (Fig. 8)

En términos de áreas con las cuales se vincula el PDE, el 37.3% de los mismos se vincula con áreas de producción. El gráfico expone otras áreas de las empresas vinculadas con PDE. (Fig. 9)

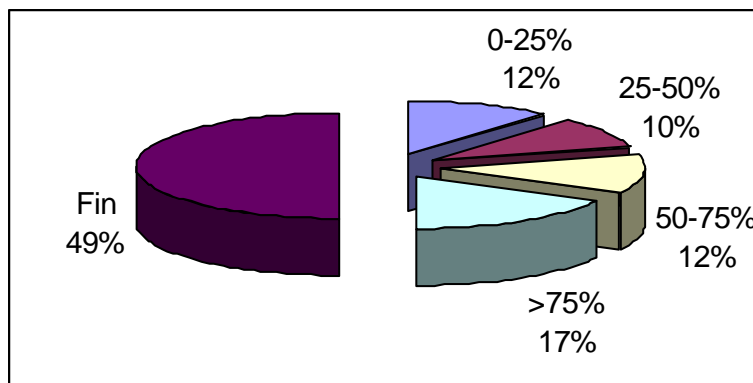


Fig 8. Grado de Avance

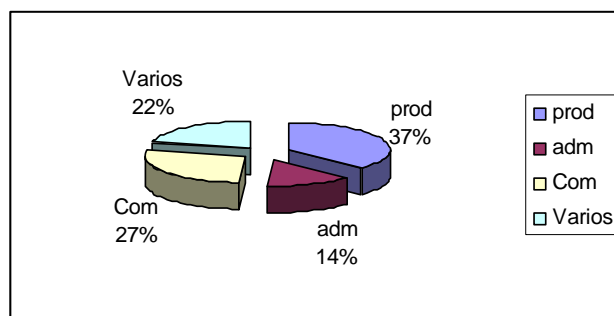


Fig 9. Áreas PDE

En lo relativo a las temáticas de los proyectos, la certificación de normas de calidad y las actividades vinculadas con el software siguen liderando los rankings. En la figura 10 se rankean las actividades según el muestreo para los tres modelos de gestión.

Objetivo central del PDE	Ct	% sobre total
Certificación Normas calidad	31	59,6%
Software	5	9,6%
Re/Ingeniería	3	5,8%
Administración	1	1,9%
Desarrollo de Mercado	8	15,4%
Otros	4	7,7%

Fig 10. Tabla Actividades

En el modelo actual Público-Privado dicho ranking tiene otras características:

Objetivos PDE	% sobre total
Certificación Normas calidad	38,5%
Software	38,2%
Re/Ingeniería	8%
Administración	14%
Desarrollo de Mercado	16%

Fig 11. Tabla Actividades M3

Nota: En este caso la suma no es 100% pues un mismo proyecto puede relacionarse con más de una actividad.

Impacto de los PDE implementados sobre las Empresas

El objetivo del PRE es el del mejoramiento de la competitividad en PYMES, de forma tal de estimular su crecimiento mediante la optimización de sus productos, servicios, procesos, de forma tal de que se logre un impulso en la generación de puestos de trabajo, se optimice el flujo de divisas mediante el aumento de las exportaciones y el valor de las mismas y la sustitución de importaciones y se incorpore plenamente la mujer al mundo del trabajo en condiciones igualitarias.

Del total de empresas encuestadas, aproximadamente el 51%, ha ejecutado su proyecto completamente y de ellas, a su vez, el 52% lo ha finalizado hace más de 6 meses. **El 92.6% de los empresarios manifestaron que el proyecto ha impactado positivamente en el desempeño de la empresa;** y sólo el 7.4% manifiesta un impacto menor o incapacidad de evaluar el impacto a la fecha.

En términos de objetivos, el PRE intenta que empresarios y consultores se pongan en contacto de forma tal de establecer una mecánica de trabajo en conjunto que pueda prolongarse en el tiempo, más allá del programa, y que devenga en una transferencia de know how entre el sector profesional y el sector PYME. En referencia a este objetivo es interesante analizar las respuestas de los empresarios frente a las siguientes preguntas:

a) ¿Trabajaría nuevamente con servicios de consultoría externa?

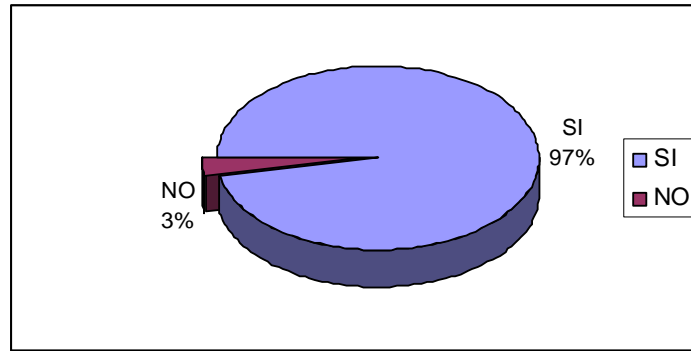


Fig 12.

b) ¿Ha contratado consultores con posterioridad al proyecto?

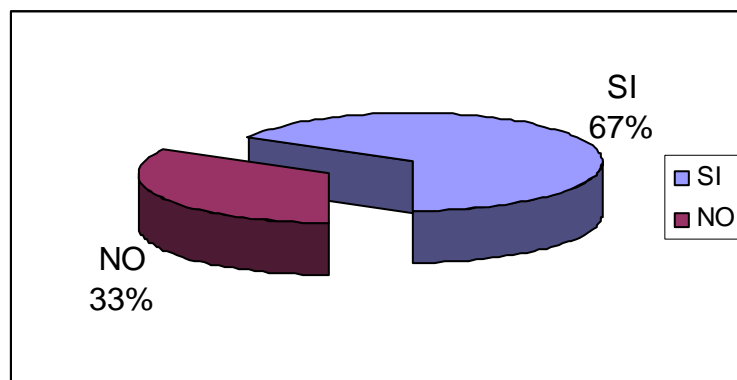


Fig 13.

c) Pregunta formulada a los que no han contratado: ¿Piensa contratar servicios en los próximos meses?

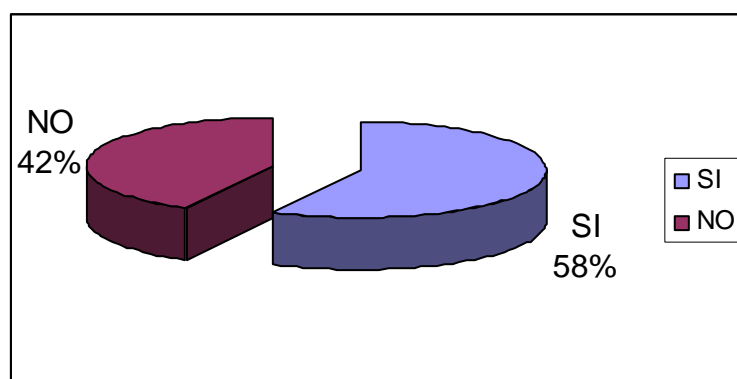


Fig 14.

Los altos niveles positivos de respuestas dan una clara señal que el PRE ha sido exitoso en este sentido. Los empresarios están ampliamente satisfechos con los resultados de la implementación del proyecto y esto se correlaciona con el alto nivel de satisfacción para

con el trabajo de los consultores y la consiguiente intención (en algunos casos ya concretada) de volver a contratarlos en el marco de nuevos proyectos. En lo relativo a éstos nuevos proyectos, nuevamente los temas vinculados con Calidad vuelven a ser el tema principal (37% de los encuestados) a implementar asociado a la necesidad concreta de las empresas de certificarse ya sea para acceder a nuevos mercados, nacionales o internacionales, o para sostener una posición competitiva.

Aquellos que no piensan contratar consultores en un futuro próximo, manifiestan no estar en contra de la modalidad sino simplemente planean realizar los proyectos en los que están trabajando con personal propio.

Incorporación de la Mujer

Del total de empresas que manifiestan haber incorporado personal, 62% admite haber incorporado a su fuerza laboral mujeres.

En términos de optimización de los niveles de desempeño del personal y compromiso de los trabajadores para con los objetivos empresarios, en el 90% de las empresas encuestadas la respuesta fue positiva

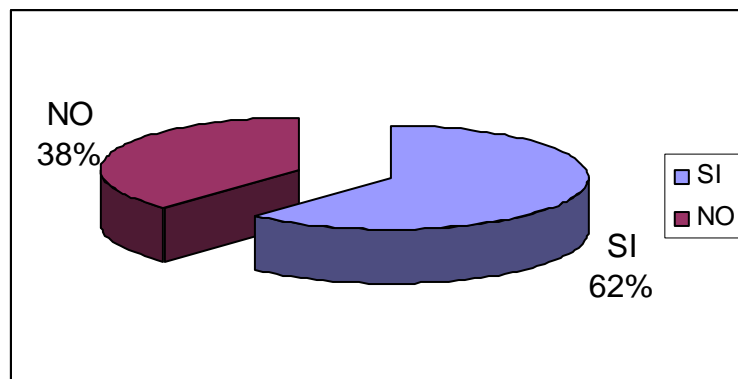


Fig 15. Mujeres % en Incorporaciones

Desempeño post-proyecto

En lo relativo a la ayuda del proyecto ejecutado para la solución de debilidades de la empresa, aproximadamente un 95% de los empresarios consultados coincidieron en que el resultado fue positivo (56% en gran medida y 38% parcialmente). En lo que hace a optimizar y potenciar las fortalezas de la empresa se dio unanimidad: en todos los casos la respuesta fue positiva (50% en gran medida y 50 % parcialmente).

En lo que hace a la incidencia del proyecto sobre la optimización de toma de decisiones: la respuesta mayoritaria (53%) fue parcialmente, “en gran medida” respondió el 34% y un 13% de los encuestados desvinculó el proyecto del proceso decisorio, el PDE ⁴no influyó para nada en cómo se toman las decisiones en la empresa.

⁴ PDE: Proyecto de Desarrollo Empresarial

A continuación esquematizamos el comportamiento de algunas variables vinculadas con el comportamiento de la empresa.

En todos los casos especificamos el porcentaje de empresas que en el rubro indicado manifiestan que la incidencia de la implementación del proyecto tuvo un alto impacto sobre la variable.

Variable	% Empresas - alto impacto
Ventas	11%
Rentabilidad	11%
Personal	16%
Participación Mercado	19%
Costos	20%
Nuevos Mercados Int	24%
Exportaciones	25%
Impacto Ambiental	30%
Tiempos de proceso	36%
Nuevos Productos	37.5%
Nuevos Mercados Ext	39%
Eficiencia Productiva	56%
Satisfacción Clientes	70%
Productos / Servicios	74%
Imagen Empresa	80%

Anexo VI: Resultados de las entrevistas y listado de Empresarios y Consultores Entrevistados

Se llevaron a cabo un total de 21 entrevistas, 18 con representantes de empresas y 3 con consultores que acompañaron a las empresas participantes a lo largo de la formulación e implementación del Programa.

Los resultados de las entrevistas fueron los siguientes:

Forma y metodología de acceso al Programa

1. De las entrevistas realizadas surge que en todos los casos, inclusive en aquellos que la empresa es quien realiza el seguimiento de los programas de apoyo, el consultor es quien lleva a cabo la tarea de formulación, preparación de la documentación y presentación de los proyectos.
2. La capacidad para gestionar (formulación y presentación) proyectos por parte del consultor representó en 11 empresas entrevistadas, el factor por el cual tomaron la decisión de realizar la actividad prevista.
3. La frase “lo hice con este consultor (consultora) por que se hacían cargo de formular y gestionar el proyecto ante el PRE” fue frecuente en este grupo de 11 empresas.
4. En 8 casos entrevistados el consultor asumía el riesgo de la aprobación y cobro del proyecto. En 5 casos, esto se respondió a la desconfianza de los empresarios ante los programas públicos (tanto nacionales como provinciales) de apoyo a Empresas en cuanto al funcionamiento de los mismos (transparencia, aprobación, pago de los ANR). En los restantes 3 casos fue propuesto por el consultor.
5. La respuesta de los consultores a esta situación fue “el empresario no tiene tiempo, ni quiere destinar recursos a la formulación y gestión del proyecto”.

Influencia del Programa sobre las realización de actividades para la mejora de la competitividad empresarial

6. En todos los casos entrevistados (18 empresas), la planificación de las actividades de mejora empresarial es independiente del acceso a los aportes no reintegrables del Programa. Pese a ello, la existencia del PRE dio lugar a que se amplíen las actividades a realizar en 7 casos y que se adelanten actividades previstas para más adelante en otros 5 casos. En estos casos el consultor ha jugado un rol clave dado que es quien induce a la empresa, sobre la base del acceso a los aportes del Programa y el mantener los recursos presupuestados a asesoría técnica inalterados, a realizar un mayor numero de actividades de desarrollo empresarial.
7. Las tres firmas que tenían conocimiento del PRE, realizan la planificación de actividades de mejora empresarial considerando los fondos a percibir por participar del Programa (planifican con costos neto de reintegros). Una vez establecidas las necesidades de desarrollo empresarial, estas empresas deciden que actividades realizarán asumiendo que perciben los ANR por participan del Programa.

Oferta de productos del programa

8. Con excepción de 6 empresas que desconocían las posibilidades brindadas por el programa, el resto de firmas y consultores entrevistados coincidieron en que la oferta de productos del Programa es adecuada. En tanto las 12 firmas respondieron esta inquietud con frases tales como “no hubo nada que queramos hacer que no pudiésemos”.

9. Los consultores (principales “actores activos” del Programa) opinaron que el programa cubría todas las expectativas y en caso de no hacerlo taxativamente, existían actividades lo suficientemente laxas como para canalizar las posibilidades no consideradas.

Impacto del Programa o actividades realizadas a partir del mismo sobre la evolución de la Firma

10. Las empresas entrevistadas resaltaron el impacto positivo de las actividades realizadas a partir de los fondos aportados por el PRE sobre el desempeño de la firma. En todos los casos, las actividades llevadas a cabo fueron asociadas más con las mejoras logradas en los aspectos organizacionales y operativos que con el incremento en las ventas / rentabilidad.

11. Las empresas entrevistadas resaltaron que la utilidad del Programa deviene tanto de los recursos que aporta como del compromiso que les impone de cumplir con las actividades planificadas en tiempo y forma.

12. Las firmas cuyos proyectos PRE se asociaron a certificación de calidad son las que reconocen en mayor medida el impacto de los mismos sobre la evolución de la empresa. En mayor o menor medida todas estas firmas manifestaron que existe un antes y un después de haber implementado el proyecto. “la implementación del PRE fue una bisagra en nuestra empresa”.

13. Firmas cuyos proyectos se asociaron a otras actividades tales como rediseño de planta o desarrollo de nuevos proyectos también aprecian, en las actividades implementadas mediante el proyecto PRE, un impulso para el desarrollo empresarial “nos permitió seguir en el mercado, a partir de las actividades implementadas en el proyecto mutamos de la comunicación telefónica a la informática. “Pasamos de vender aparatos y sistemas de comunicación a vender redes y administración de datos”.

Proceso de aprobación de Proyectos

14. Solo 6 empresas del total de las entrevistadas tenían conocimiento del proceso de formulación de los proyectos. El resto expresó “eso lo hace el consultor, él viene a la empresa y me dice firma acá”.

15. La opinión de las empresas que tiene conocimiento del proceso de formulación y de los consultores entrevistados varía entre aquellos que consideran que está correcta y que los cambios introducidos en los formularios están bien y aquellos que consideran que la formulación es muy rígida.

16. En estos casos (rigidez de la formulación) la opinión se vincula más con la implementación de los proyectos que con la formulación en sí misma. El comentario se asocia a que después deben implementar el proyecto en el orden cronológico en el cual se ha formulado y muchas veces, por cuestiones coyunturales, eso no sucede lo cual trae aparejado problemas con los tiempos de presentación de productos verificables y por ende en los cobros.

17. Los que manifestaron que el proceso de formulación era el adecuado resaltaron que los nuevos formularios ponen a todas las empresas /consultores en igualdad de condiciones. “todos tenemos el mismo espacio y forma para presentar los proyectos, lo cual hace más simple la comparación” “tener un espacio determinado obliga a que tengas bien en claro lo que quieres hacer, no da lugar para el verso”.

18. Pese a desconocer el proceso de formulación, las 21 personas entrevistadas tenían conocimiento de la documentación de la empresa requerida por el PRE. Todos los

entrevistados (empresas y consultores) manifestaron que la información solicitada era adecuada. De parte de los empresarios existe la opinión que “es adecuada y asegura que los recursos vayan a empresas que hacen las cosas formalmente, que se tenga que competir por los recursos con empresas informales” “si se pide menos entra cualquiera y la plata termina en cualquier cosa”.

19. Un número importante de empresas entrevistadas (12) manifestaron que si bien la documentación era adecuada, el hecho de tener que certificarla resultaba en muchos casos muy costoso. Especialmente en los proyectos pequeños donde el costo de certificación es similar al de uno grande. Los consultores entrevistados coincidieron con este argumento y adujeron que en muchos casos esto dificulta la realización de proyectos. “Mas o menos se van entre \$ 1.5 mil y \$2 mil en certificaciones que hay que pagar antes de aprobar el proyecto. Para un proyecto de 10 mil de ANR, por ejemplo, es mucho. Hay que tener en cuenta que los \$10 mil los recuperas después de haberle pagado al consultor”.

20. En lo que respecta a los tiempos de aprobación, la opinión varía en función del momento del PRE en el que participó el entrevistado. Se obtuvieron respuestas positivas y negativas para las tres etapas del PRE. En general los empresarios tienen la idea que los tiempos de aprobación son muy largos. Sin embargo, un empresario señaló “si el proyecto está bien formulado y la documentación está en orden, los tiempos no son tan largos” .Los consultores entrevistados señalaron que “las empresas son muy desordenadas y en muchos casos tienen gran parte de la responsabilidad de las demoras”.

Uso del DIRCON

21. Al ser consultados sobre el uso del DIRCON, las empresas y consultores entrevistados manifestaron que se hacía el proceso inverso. En primer lugar buscaban el consultor/ consultora con quien se quería realizar la actividad y luego la inscribían (o le pedían que se inscriba) en el DIRCON para poder incorporarla al proyecto.

22. En este marco es importante destacar que uno de los consultores entrevistados fue contactado por una empresa chilena a partir del DIRCON. En este caso en particular la firma estaba interesada en certificar calidad en su filial local y utilizó el DIRCON para buscar consultores que realicen dicha actividad.

Correspondencia formulación e implementación de proyectos (tiempos, actividades, consultores)

23. Salvo en un caso, el resto de los entrevistados expresaron que al implementar los proyectos no logran cumplir con los tiempos establecidos en la formulación.

24. El hecho de que la planificación de actividades realizada en la formulación del proyecto se efectúa sobre la base del tiempo teórico para llevarla a cabo y no sobre el real (considerando urgencias coyunturales que conllevan a demorar la realización de ciertas actividades), por un lado, y el cambio de consultores, por otro, han sido las causas que dan origen al atraso en los tiempos de implementación.

25. La primera de las causas deviene de la necesidad ajustar el proyecto a los tiempos establecidos (no mas de 11 meses) por el Programa y la segunda a que en muchos casos la demora en la aprobación del proyecto hace que al momento de implementarlo el consultor con quien se iba a realizar una actividad ha tomado otro compromiso y no puede cumplir con la misma en los tiempos establecidos en el proyecto.

Reembolso de ANR (productos verificables, documentación, tiempos, respuestas UEP y Ventanillas PREFI)

26. El conjunto de empresas entrevistadas se compuso por firmas que participaron en las distintas etapas de PRE. A pesar de ello, las apreciaciones respecto de la gestión de reembolsos de ANR son coincidentes en varios aspectos; la documentación respaldatoria a presentar, el proceso de evaluación de las presentaciones, los tiempos de respuesta y las reglas de juego.

27. Según las firmas entrevistadas la documentación respaldatoria requerida para el reembolso de ANR es excesiva, a veces no esta disponible al momento de la presentación y no les parece adecuado que se pidan originales. La necesidad de presentar el extracto de la cuenta bancaria original y certificado ha sido enunciada como el principal de los escollos. Las firmas argumentan que muchas veces la actividad se termina a inicios del mes y deben esperar hasta el mes siguiente para presentar el pedido de reembolso por causa del extracto bancario. Otro argumento esgrimido por las empresas es: “¿cual es la necesidad de pedir el extracto bancario original si se esta presentando la factura del consultor que certifica el pago de la actividad realizada?”. Complementando este argumento, un grupo menor de firmas (5) mencionó que el requisito de presentar la documentación certificada hacía más engorroso y costoso el proceso de pedido de reembolso de ANR.

28. Al referirse al proceso de evaluación de los pedidos de ANR, las firmas coinciden en que se pone más énfasis en el control de las cuestiones administrativas que en los productos verificables. Nueve empresas plantearon que “nunca nadie vino a ver si lo que presentamos escrito había sido realizado”.

29. Un aspecto señalado por las firmas entrevistadas ha sido la severidad con la que se evalúa la veracidad de la información respaldatoria. Situaciones como “me pidieron que mande de vuelta la boleta de pago por que el sello de la caja no se veía correctamente” ha sido habitual en el proceso de entrevistas.

30. La ausencia de un control “único y completo” a los pedidos de reembolsos ha sido señalado por las firmas como factor de demora en la gestión de ANR’s.

31. El cambio de reglas en lo que refiere a la documentación a presentar, fue uno de las causas de atrasos en los cobros para las firmas que presentaron proyectos en la etapa de gestión pública del PRE (Etapa II).

32. Pese a las críticas vertidas sobre el proceso de pedido de ANR, la totalidad de las firmas entrevistadas resaltaron la buena atención y predisposición de los integrantes de la UEP (Etapa III). “Los pibes que atienden en la SEPYME son muy buenos, siempre están predispuestos a ayudar. Cuando pueden, te dan una solución al problema sino te llaman luego” respuesta común entre los empresarios y consultores entrevistados.

Listado de entrevistados

Firma	Ciudad	Etapas del PRE	Producción	Contacto	Fecha Entrevista
1- Sotic S.A	Santa Fe	M2	Ind. Metalúrgica	Alfredo Pierini	11/9/06
2- Gervasoni Ingenieria S.A.	Santa Fe	M1 y M2	Comunicaciones	Gustavo Gervasoni	11/9/06
3- Arruca S.A.	Rafaela	M3	Ind. Metalúrgica	José Vaudagna	12/09/06
4- Fenoglio y Capello	San Francisco	M2 y M3	Herramientas para	Daniel	12/09/06



			lubricación	Capello	
5- Hamsa SRL	Córdoba	M3	Carpintería metálica	Jose Hamsa	13/09/06
6- X-Plan	Victoria	M2	Soluciones de diseño	Ruben Gil	14/09/06
7- Cronimo S.A.	Don Torcuato	M2 y M3	Equipos de acero inoxidable para laboratorios	Erico Gross	14/09/06
8- Rumivet SRL	Florida	M2	Productos veterinarios	Guillermo Cucullu	14/09/06
9- Isolant S.A.	Pilar	M1	Láminas y tubos de espuma termoplástica	Patricio Mena	14/09/06
10- Tecnosoftware	CABA	M1	Informática	Ricardo Batisiti	18/09/06
11- Hipernet	CABA	M3	Software	Ivo Bandoli	18/09/06
12- Latin Amercian Postal	CABA	M2	Servicios postales	Juan Ferrari	19/09/06
13- TEGA	CABA	M2	Equipos de elevación	Fabio Sánchez	20/09/06
14- Vannier	CABA	M3	Laboratorio	Natalia Pecorelli	19/09/06
15- Vaer S.A.	CABA	M3	Elementos de fijación	Daniel Barroca	20/09/06
16- Delta S.A.	CABA	M2	Electrónica	Pedro Lifschitz	21/09/06
17- Lipo S.A.	Lanus	M3	Golosinas	Martín Vallejos	25/09/06
18- Hidrocinectic S.A.	Ensenada	M3	Limpieza industrial	Alejandro Orte	22/09/06
19- Carina Pernuzzi	Rafaela	M1, M2 y M3	Consultor		12/09/06
20- Ignacio Vaira	San Francisco	M3	Consultor		12/09/06
21- Hector Reyes	Bs. As. Norte.	M1, M2 y M3	Consultor		26/09/06

Etapas del Programa

M1: Gerenciadoras

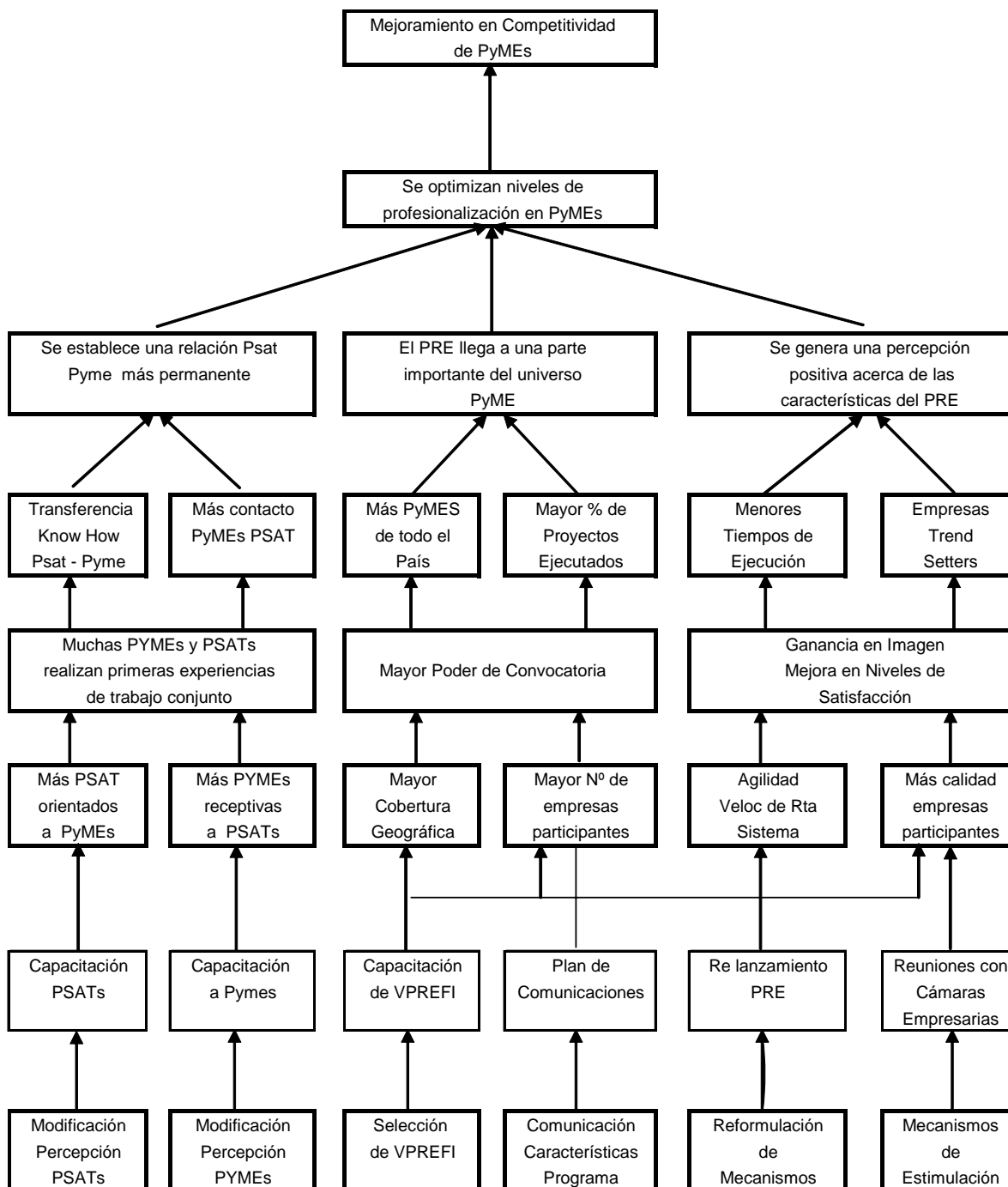
M2: Gestión Publica

M3: Gestión Publico – Privada

Anexo VII: Indicadores de Resultados

Área de Impacto	Resultado Esperado	Información requerida
Mejoramiento de la Competitividad PyME	Existencia de una plataforma de atención al Cliente operando como catalizadora de demanda y como estructura de soporte técnico a la formulación de Proyectos Aprobación de 1670 planes de desarrollo Empresarial	Nº de Ventanillas PREFI ; Nº de Ventanillas PREFI por localidad; Nº de proyectos ingresado total y por Ventanilla PREFI; Nº de proyectos aprobados total y por Ventanilla PREFI; Tiempos de aprobación de proyectos.
Cobertura (accesibilidad del Publico Objetivo)	“Mecanismos de Entrega” adoptados por el Programa no discriminan entre PyMES por razón de su localización geográfica	Nº de Proyectos ingresados por localidad; Nº de proyectos aprobados por localidad; Nº de proyectos aprobados por sector de actividad; Proyectos aprobados por tamaño de firma participante según nivel de facturación; Proyectos aprobados por tamaño de firma participante según nº de empleados; Proyectos Ingresados por servicios elegidos.
Coordinación con Otros Programas PYME	El PRE contribuye a la difusión de información sobre otros programas de Apoyo a PyMEs promoviendo acciones de difusión coordinadas con ellos.	Actividades de difusión y promoción realizadas; Nº de acciones de difusión realizadas de manera conjunta con otros programas de apoyo a PyME.
Oferta de Servicios de Asistencia Técnica	El Programa contribuirá al desarrollo de una oferta de calidad de este tipo.	Nº de consultores inscriptos en el DIRCON; Nº de consultores capacitados; Nº de instituciones capacitadas.
Medio Ambiente	El Programa contribuirá a la difusión del uso de tecnologías limpias	Encuesta de satisfacción al cliente.
Participación de la Mujer en las PyMEs	El Programa inducirá cambios en la conceptualización de los RRHH de las empresas que contribuyan al desarrollo de la mujer.	Encuesta de satisfacción al cliente.

Anexo VIII: Mapeo- Encadenamiento de Efectos Directos Esperados



Anexo IX: Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

A partir de las reformas introducidas en octubre de 2004, la UEP se constituyó en una institución de segundo piso, siendo sus responsabilidades esenciales la aprobación de proyectos, la supervisión de la plataforma de atención al cliente y el reembolso de ANR. A los efectos de cumplir con estas responsabilidades la UEP cuenta con la siguiente estructura de gestión:

Gerencia de Monitoreo y Evaluación

- Coordina las tareas de monitoreo del PRE.
- Procesa la información producida por los distintos actores del Programa
- Evalúa y supervisa las Ventanillas PREFI.

Unidad de Administración

- Manejo administrativo de la UEP (Administración, Recursos Humanos, Informática)
- Reembolso de ANR a PyME
- Actualiza el Directorio de Consultores del PRE (DIRCON)
- Llevar el archivo de Convenios de Gestión suscriptos con las Ventanillas PREFI

Gerencia de Programación

- Evalúa carpetas provenientes de las Ventanillas PREFI.

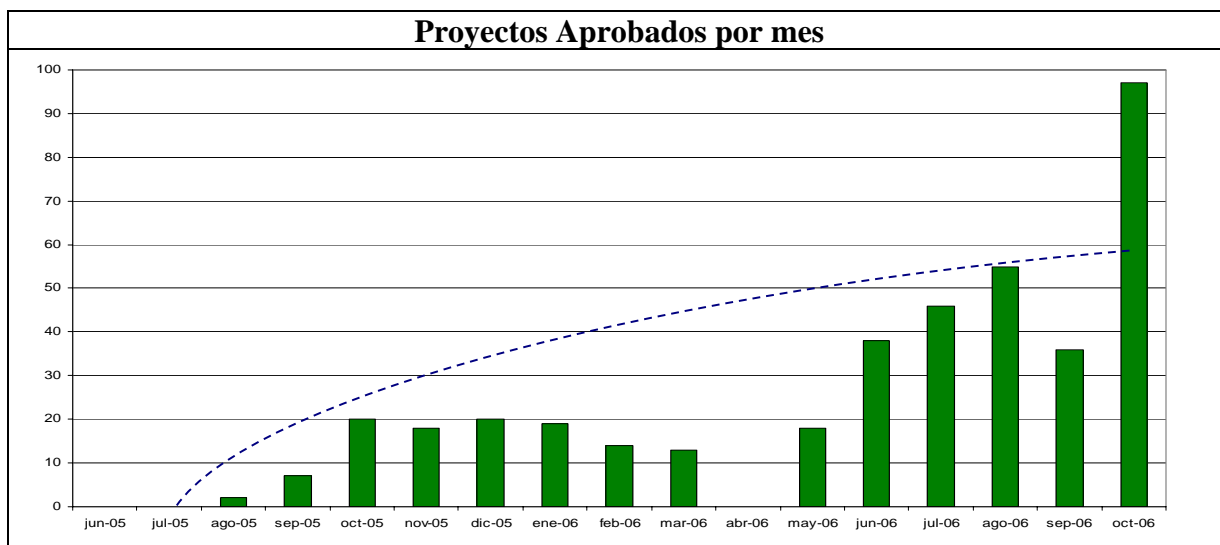
A continuación se presentan las actividades llevadas a cabo por la UEP en relación a sus responsabilidades esenciales.

X.1. Evaluación y aprobación de proyectos

A lo largo del período diciembre 2004-septiembre 2006 (Etapa III) la UEP aprobó, tras haberlos evaluados, 598 proyectos; 208 proyectos corresponden a proyectos ingresados en la etapa previa del PRE y 390 a los 1006 ingresado con posterioridad a diciembre 2004. Al considerar la evolución en el tiempo de la aprobación de los proyectos ingresados en la Etapa III del Programa se aprecia que, tras experimentar un rezago de dos meses, el número de proyectos aprobados por mes expone una tendencia creciente alcanzando en agosto de 2006 el máximo histórico de 54 proyectos aprobados.

El número de proyectos aprobados disminuye en los meses de septiembre y octubre como consecuencia del aluvión de proyectos ingresados en respuesta al anuncio de fecha límite por la presentación de proyectos al Programa.

La evolución mensual de los proyectos aprobados evidencia que el 66% de los mismos ha ocurrido en el presente año y el restante 34% entre los meses de agosto y diciembre de 2005. El número de proyectos aprobados en 2006 es 3 veces superior al realizado en 2005. Así mismo, las mermas ocurridas en febrero – marzo y en abril–mayo evidencian el efecto de las vacaciones estivales y del cambio de autoridades de ocurrido en la SSEPyMEyDR.



X.2. Tiempo de aprobación de Proyectos

A partir de la reestructuración de la UEP realizada al momento de solicitud de prórroga se previó que los tiempos **reales** para calificación y aprobación de Proyectos sería de 20 días.

Al contrastar los tiempos previstos teóricamente con los insumidos realmente se aprecia que el 10% de los proyectos fueron aprobados dentro del tiempo teóricamente establecido, un 28% se aprobó en menos dos meses, un 26% en tres meses, un 20% en cuatro meses y el restante 16% en cinco o más meses.

Tiempos de aprobación de proyectos

	Proy. Aprobados
1 mes	40
2 meses	113
3 meses	106
4 meses	81
5 y más meses	64
Total	404

El análisis realizado deja entrever que:

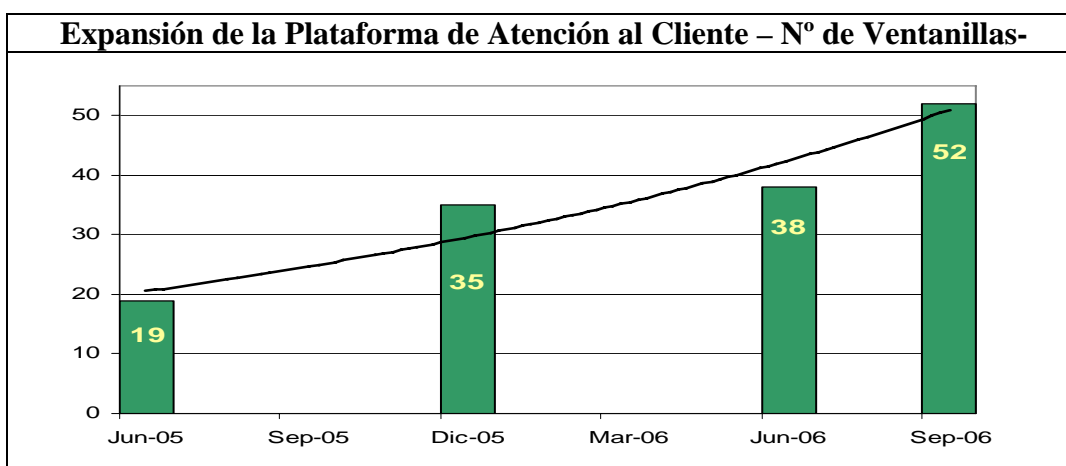
1. El tiempo de aprobación en la nueva etapa del Programa fluctúa entre los 60 y 90 días. El 55% de los proyectos ha sido aprobado dentro de ese intervalo de tiempo.
2. El nuevo modelo de gestión no ha logrado subsanar en la medida deseada las falencias presentadas por los proyectos en cuanto a formulación y carencias de información. Si bien las demoras derivadas de faltantes de información se han

reducido, los tiempos muertos consecuencia de errores en la formulación no lo han hecho.

3. La UEP ha incrementado su capacidad de análisis diaria de proyectos. Al contrastar la evolución de los proyectos aprobados con el ritmo de los proyectos ingresados al programa se aprecia que el desfase entre ambas variables tiende a disminuir con el tiempo. La diferencia entre ambas variables era de 55 proyectos en el periodo agosto - septiembre de 2005, disminuye a 32 proyectos en enero-febrero de 2006 y a 12 proyectos en julio- agosto del corriente año.

X.3. Selección de Ventanillas

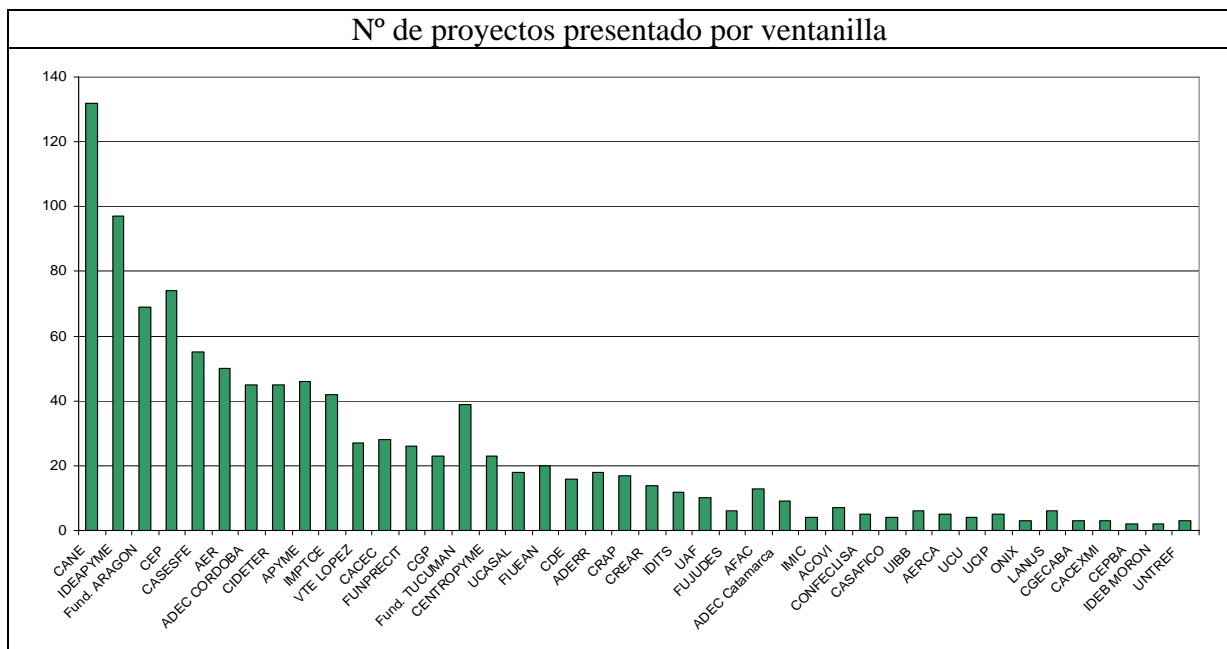
Del proceso de selección de Ventanillas PREFI (ver Anexo II) realizado entre los meses de junio de 2005 y septiembre de 2006, 52 instituciones fueron aprobadas como Ventanillas PREFI. Según puede apreciarse en el cuadro que se presenta a continuación, la plataforma de atención al cliente del Programa contaba con 19 Ventanillas en junio de 2005, se expandió a 35 ventanillas en diciembre de 2005, a 38 ventanillas en junio de 2006 y a 52 en la actualidad (ver Anexo III).



Las 52 Instituciones que conforman la Plataforma de atención al cliente del PRE, corresponden a 19 provincias del país. Las provincias de Santiago del Estero, La pampa, Santa Cruz, La Rioja y San Juan no cuentan con Ventanillas PREFI. Es importante recordar en este punto que la plataforma de atención al cliente actual opera bajo los principios de “no exclusividad” razón por la cual la inexistencia de ventanillas no implica la ausencia de proyectos provenientes de dichas localidades.

Los resultados alcanzados por las ventanillas son los siguientes:

- el 25% de las Ventanillas PREFI son responsables del 70% de los proyectos ingresados.
- Cuatro Instituciones (Fundación CANE, IDEAPYME, Fundación Aragón y CASESFE) son responsables del 40% de los proyectos ingresados. La preponderancia de estas cuatro instituciones se mantiene a lo largo de todo el período bajo análisis.
- Al dividir el universo de ventanillas en función de los proyectos presentados se aprecia que una institución presentó más de 70 proyectos, 2 instituciones se ubican en el intervalo que va de 40 a 60 proyectos presentados, 6 instituciones en el que va de 30 a 40 proyectos, 2 instituciones en el que va de 20 a 30 proyectos, 10 en el que va de 10 a 20 y en 23 el que va de 0 a 10 proyectos. Es de destacar que un total de 6 instituciones no ha presentado proyectos y que otras 11 presentaron menos de 5.
- El conjunto de ventanillas presenta un coeficiente de efectividad (N° de Proyectos Aprobados/ N° de proyectos presentados) equivalente al 40%.
- El Proyecto promedio presenta una duración de 6.8 meses y un valor de ANR de \$23 mil (US\$ 3.300).



X.4. Otras actividades

Dentro de las otras actividades realizadas por la UEP se destacan las vinculadas a promoción, difusión y capacitación (ver Anexo IV).

X.5. Eficiencia de la UEP

El costo operativo total del Programa desde su inicio hasta septiembre de 2006 ascendió a US\$ 10.771.695, entendidos éstos como todos los gastos requeridos para el funcionamiento de la estructura operativa responsable de que las empresas clientes accedieran y utilizaran los servicios del Programa. En este concepto se incluyen las erogaciones realizadas a favor de los operadores privados, la Unidad Ejecutora y las Ventanillas PREFI, a lo largo del programa las cuales ascendieron a US\$ 6.569.298, US\$ 4.117.528 y US\$ 84.869 respectivamente. Al distribuir temporalmente estas erogaciones y contrastarla con la cantidad de proyectos aprobados, es posible construir un conjunto de indicadores sobre la eficiencia del Programa en sus distintos momentos de operación.

Indicadores de Eficiencia

Modelo de Gestión	Costo Operativo -US\$	Nº de proyectos aprobados	Costo Promedio Por Proyecto -US\$
OP	7.574.553 ⁽¹⁾	720	10.520
SP	2.220.811	139	15.977
SPP	976.332	612	1.595
Total	10.771.695	1.471	7.322

(1) Incluye costo de la UEP y de los Operadores Privados

Los indicadores calculados demuestran a la actual Unidad Ejecutora del Programa como la más eficiente en cuanto a los recursos utilizados por proyecto aprobado, seguida por la gestión de los operadores privados y luego por la UEP que gestionó el Programa en el periodo 2001-2004.

Si se relaciona el costo de la estructura operativa con los recursos comprometidos y ejecutados (responsabilidades primordiales de la estructura operativa) en los distintos períodos del Programa se aprecia que la mayor eficiencia corresponde al actual modelo de gestión, seguido por la gestión pública y luego por el período en el que el PRE fue operado a través de las gerenciadoras. Entre diciembre de 2004 y septiembre de 2006 se precisaron 0.18 US\$ por cada US\$ movilizado (comprometido o ejecutado). Esta relación es un 44% inferior a la correspondiente al periodo de gestión pública, un 46% a la del programa en su conjunto y un 54% menos que la correspondiente a las operadoras privadas.

Indicadores de Eficiencia

Modelo de Gestión	Costo Operativo	ANR Comprometido + Ejecutado	Costo x US\$ Comprometido y Ejecutado	Costo x US\$ Comprometido	Costo x US\$ Ejecutado
OP	7.574.553	23.436.699	0.32	0.48	0.95
SP	2.220.811	8.238.138	0.27	0.75	0.41
SPP	976.332	6.937.005	0.15	0.16	0.98
Total	10.771.695	38.611.842	0.28	0.44	0.74

Si se diferencian los recursos comprometidos de los ejecutados, se observa que el actual modelo de gestión es el más eficiente en lo que respecta a recursos comprometidos y la UEP correspondiente al período de gestión pública en cuanto a recursos ejecutados. Sin embargo es importante considerar que los recursos ejecutados entre 2001-2004 corresponden a proyectos formulados y aprobados por los operadores privados.



Anexo X: Desempeño del Banco



*Ministerio de Economía y Producción
Subsecretaría de la Pequeña y Mediana
Empresa y Desarrollo Regional*

Buenos Aires, 21 de Diciembre de 2006

El PRE comenzó a operar en diciembre de 1999 bajo un modelo de gestión que basado en la administración a través de dos consultoras privadas, que gozaban de exclusividad de acción en sus respectivas áreas de operaciones. Estas consultoras, denominadas "gerenciadoras" en el reglamento operativo, eran responsables de gestionar la plataforma al cliente, aprobar y supervisar proyectos, y reembolsar subsidios por los proyectos ejecutados. Una combinación de aceleramiento en cuanto a la aprobación de compromisos por un lado, y freno presupuestario por el otro, comenzó a hacer crisis a fines del primer semestre del año 2000, resultando infructuosas las gestiones para reformular el cronograma de ejecución del Programa y los términos contractuales con las gerenciadoras.

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPyME) decidió entonces impulsar una reformulación integral del Programa apoyada en cuatro puntos básicos: a) la transformación en un programa de apoyo a proyectos asociativos entre PyMEs; b) el gerenciamiento público con ejecución privada descentralizada, c) la prórroga en el plazo de ejecución, y d) la cancelación del saldo de préstamo que no será utilizado según las nuevas proyecciones. A partir de enero de 2001, entonces, el PRE pasó a ser gestionado por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa a través de la Unidad Ejecutora del Programa (UEP), quien absorbió las actividades realizadas previamente por los operadores privados.

Hacia fines del año 2004, cuando todo indicaba que el Programa finalizaba, producto de su pobre desempeño, el BID otorgó una prórroga sustentada la confianza en un nuevo modelo de gestión. Este nuevo modelo consistió, principalmente, aunque no exclusivamente, en la descentralización de la captación de proyectos a través de una nueva plataforma de atención. Durante los últimos dos años, bajo este sistema de gestión, el Programa mejoró sensiblemente tanto en la recepción como en la aprobación de proyectos.

El BID ha mostrado en todo el proceso una gran predisposición para trabajar en el mejoramiento del Programa, flexibilidad para tener en cuenta las variantes propuestas por el Gobierno, y compromiso para elevar las propias. Su intervención en todo el proceso de transformaciones y alteraciones que el programa ha sufrido desde su nacimiento lo hace compartir aciertos y errores con todas las partes involucradas, a la hora del balance. Se debe resaltar, sin embargo, su constante intención de perfeccionar la herramienta y de colaborar con la estrategia país.


Dr. RAMIRO GERARDO MANZANAL
COORDINADOR EJECUTIVO
PROGRAMA PRE



DEV
DEVELOPMENT EFFECTIVENESS
AND STRATEGIC PLANNING DEPARTMENT

Anexo XI: Cuadro de Costos

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PRODUCCIÓN
SUBSECRETARÍA DE LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL
PROGRAMA DE APOYO A LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL

Control de Desembolsos y Aporte Local
(Equivalente en U\$S)

Préstamo N° 989/OC-AR

Categoría de Inversión	Presupuesto Vigente			Total Desembolsado			Total Disponible		
	BID	Aporte PYMES	Aporte Gobierno	BID	Aporte PYMES	Aporte Gobierno	BID	Aporte PYMES	Aporte Gobierno
1 ADMINISTRACIÓN	6.758.036,79	-	5.090.583,89	5.150.591,55	-	5.621.104,34	1.607.445,24	-	530.520,45
1,1 UEP	419.022,24	-	3.600.303,10	62.767,03	-	4.130.585,24	356.255,21	-	530.282,14
1,2 CSG Empresas - Ventanillas PREFI	6.339.014,55	-	1.490.280,79	5.087.824,52	-	1.490.519,10	1.251.190,03	-	238,31
1,3 CSG Directorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2 COSTOS DIRECTOS	20.092.465,97	20.335.000,00	-	14.234.540,85	17.556.157,72	-	5.857.925,12	2.778.842,28	-
2,1 Coordinación	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2,2 Apoyo a la Reorientación Empresarial	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2,3 Apoyo Directo a Empresas	20.092.465,97	20.335.000,00	-	14.234.540,85	17.556.157,72	-	5.857.925,12	2.778.842,28	-
3 COSTOS CONCURRENTES	1.288.962,59	-	2.177.708,93	43.650,63	-	65.064,78	1.245.311,96	-	2.112.644,15
3,1 Promoción y Publicidad	8.962,59	-	40.708,93	8.962,59	-	40.708,92	-	-	0,01
3,2 Evaluación y Control	250.000,00	-	250.000,00	29.490,62	-	19.158,44	220.509,38	-	230.841,56
3,4 Seguimiento de Proyectos	1.030.000,00	-	1.887.000,00	5.197,41	-	5.197,41	1.024.802,59	-	1.881.802,59
4 SIN ASIGNACIÓN ESPECÍFICA	140.000,00	-	315.707,18	-	-	-	140.000,00	-	315.707,18
4,1 Imprevistos	140.000,00	-	315.707,18	-	-	-	140.000,00	-	315.707,18
5 COSTOS FINANCIEROS	1.038.571,44	-	5.433.000,00	1.038.571,44	-	9.807.642,04	-	-	4.374.642,04
Recupero PPF 762/OC-AR	38.571,44	-	-	38.571,44	-	-	-	-	-
5,1 Intereses del Préstamo	-	-	2.410.000,00	-	-	6.507.792,63	-	-	4.097.792,63
5,2 Comisión de Crédito	-	-	3.023.000,00	-	-	3.299.849,42	-	-	276.849,42
5,3 F.I.V.	1.000.000,00	-	-	1.000.000,00	-	-	-	-	-
6 APOYO FINANCIERO	10.781.963,21	17.278.000,00	370.000,00	205.965,33	150.211,68	97.608,93	10.575.997,88	#####	272.391,07
6,1 ANR Planes Asociativos	10.371.963,21	17.278.000,00	-	131.344,67	150.211,68	-	10.240.618,54	17.127.788,32	-
6,2 Promoción y Difusión	350.000,00	-	250.000,00	74.620,66	-	97.608,93	275.379,34	-	152.391,07
6,3 Información	60.000,00	-	120.000,00	-	-	-	60.000,00	-	120.000,00
A.Sub-Total	40.100.000,00	37.613.000,00	13.387.000,00	20.673.319,80	17.706.369,39	15.591.420,10	19.426.680,20	19.906.630,61	2.204.420,10
B.Anticipo				2.004.999,58					
C.Total A+B				22.678.319,38	17.706.369,39	15.591.420,10	17.421.680,62	19.906.630,61	2.204.420,10
D.Total BID+Local	91.100.000			55.976.109			35.123.891		
E.Pari-Passu C/D*100	44,02%	41,29%	14,69%	40,51%	31,63%	27,85%			

