

## **PROGRAMA DE APOYO AL SECTOR PRODUCTIVO Y LA PEQUEÑA EMPRESA**

**(TC-99-03-03-2)**

### **RESUMEN EJECUTIVO**

**ORGANISMO EJECUTOR:** Fundación para la Inversión y Desarrollo de Exportaciones (FIDE).

**BENEFICIARIOS:** Las pequeñas y medianas empresas, los *clusters* sectoriales y el sector productivo de Honduras.

**OBJETIVOS:** El objetivo general del proyecto es fomentar la competitividad de las empresas hondureñas, particularmente de las pequeñas y medianas empresas, aumentando la capacidad institucional sustentable del país para diseñar y administrar programas y proyectos de desarrollo productivo.

Los objetivos específicos son: (i) fortalecer la capacidad institucional del país a través de la creación, en el seno de FIDE, de una unidad de diseño y ejecución de proyectos productivos (UDEP); (ii) fortalecer los *clusters* sectoriales existentes en el país y mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) mediante el cofinanciamiento de capacitación y asistencia técnica; (iii) contribuir a la interlocución del sector público y el privado para el diseño y ejecución de políticas tendentes a mejorar el entorno productivo del país.

**DESCRIPCIÓN:** El Programa se dirige a establecer un mecanismo efectivo y eficiente para identificar, diseñar y administrar proyectos de desarrollo empresarial. El Programa está compuesto por los siguientes componentes: (i) fortalecimiento institucional de FIDE; (ii) fortalecimiento de *clusters* sectoriales; (iii) mejora de la competitividad de las PYMEs; y (iv) contribución al diseño y debate público-privado de políticas.

**FINANCIAMIENTO:**

Modalidad:	No reembolsable	
FOMIN:	Ventanilla II:	705.000
	Ventanilla IIIa:	<u>995.000</u>
Subtotal:		1.700.000
Contraparte Local:		<u>850.000</u>
Total:		2.550.000

**PLAZOS:**

Período de Ejecución:	36 meses
Período de Desembolso:	48 meses

**CONDICIONES  
CONTRACTUALES  
SPECIALES:**

Previo al desembolso de los recursos de la Contribución, FIDE deberá presentar, a satisfacción del Banco: (i) Evidencia de la contratación del Director de la UDEP, de acuerdo con términos de referencia y método de selección previamente acordados con el Banco (párrafo 4.2); (ii) el borrador del Plan de Negocio Anual correspondiente al primer año de ejecución del proyecto (párrafo 7.1); (iii) El Reglamento Operativo del Proyecto (párrafo 4.3); (iv) Evidencia de la designación de los tres miembros del Directorio de FIDE que integrarán el Comité de Evaluación de Propuestas (párrafo 4.4).

No obstante las condiciones establecidas anteriormente, una vez cumplidas las condiciones previas generales del Banco, se podrá desembolsar hasta la suma de US\$20.000 para la contratación del Director de la UDEP y permitirle a ésta dar cumplimiento a las condiciones previas (párrafo 8.2).

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

- 1.1 La República de Honduras fue declarada elegible por el Comité de Donantes para el financiamiento por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), el 14 de diciembre de 1993. El proyecto es elegible para financiamiento del FOMIN en el marco de la Facilidad de Recursos Humanos (II) y de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa (III-A) al desarrollar la base de recursos humanos necesaria para incrementar los flujos de inversión y ampliar el sector privado y promover la competitividad de las pequeñas empresas en Honduras mediante el desarrollo de una capacidad institucional sustentable con el fin de diseñar y administrar programas de desarrollo productivo.

## **II. ANTECEDENTES**

- 2.1 De distintos estudios y diagnósticos realizados en los últimos años sobre el sector productivo Hondureño<sup>1</sup> se deduce que la apertura económica en Honduras y su inserción en mercados más competitivos están induciendo la necesidad de una reestructuración de la base productiva, la cual está compuesta en su mayoría por micro, pequeñas y medianas empresas. Actualmente, la productividad del sector empresarial - y consecuentemente el crecimiento económico- se ven afectados por la falta de capacidad gerencial, de mano de obra calificada, de información de mercados, de especialización y de cooperación entre empresas en *clusters* competitivos.
- 2.2 Estas carencias se ven agravadas por el hecho de que el mercado de servicios (no-financieros) de desarrollo empresarial es extremadamente débil y sin el suficiente dinamismo. Las causas de esta falta de desarrollo del mercado se encuentran en la debilidad de la demanda y en una serie de fallas (externalidades, imperfecciones, problemas de información, etc.). Para corregir estas fallas se requiere de programas de intervención que estimulen una mayor demanda de servicios de desarrollo empresarial, mejoren la calidad de los mismos y así empezar a desarrollar el mercado.
- 2.3 La debilidad del entorno institucional de Honduras para diseñar y administrar programas de desarrollo productivo ha sido identificado como un cuello de botella para la preparación de proyectos de ayuda al desarrollo de servicios no-financieros del sector privado. Una forma de desbloquear esta situación es fortalecer una agencia especializada en este tipo de programas y encomendarle la ejecución de una operación paraguas que incluya tanto las propuestas de los distintos sectores productivos como de pequeñas y medianas empresas (PYME) individuales, al igual que propuestas de interlocución público-privada para el diseño de políticas que

---

<sup>1</sup> “Competitividad en Centroamérica”, INCAE, 1995; “Estrategias Empresariales y programas de apoyo a la competitividad para la pequeña y mediana empresa en Honduras”, Mario Castillo, 1996; “La micro, pequeña y mediana industria en Honduras”, Fundación José María Covelo, 1996; “Turismo en Honduras. El reto de la competitividad”, Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible - INCAE, 1998; “Oferta de servicios no-financieros para la pequeña empresa: diagnóstico de Honduras”, Tulum, 1999; entre otros.

favorezcan el desarrollo empresarial y productivo. Así se aprovechan economías de escala y se propicia la responsabilidad de ejecución por otras instituciones del sector privado hondureño.

- 2.4 A través de este mecanismo se iniciará el desarrollo del mercado de capacitación y asistencia técnica en Honduras y se dispondrá de una agencia ejecutora fiable y con experiencia en la identificación, diseño y administración de proyectos de desarrollo empresarial, la que podrá eventualmente canalizar recursos de otras agencias internacionales interesadas en contribuir al desarrollo productivo del desarrollo competitivo de Honduras.
- 2.5 La Fundación para la Inversión y Desarrollo de Exportaciones (FIDE) es una institución privada sin fines de lucro que tiene capacidad potencial para ejecutar programas con éxito y puede constituirse en una plataforma de ejecución promisorio en el país. El proyecto pretende, por lo tanto, poner en marcha un nuevo instrumento con capacidad operativa, a través de actuaciones prácticas e innovadoras para estimular mayor inversión en servicios no-financieros dirigidos a mejorar la competitividad de los *clusters* de mayor potencial de crecimiento y para las pequeñas y medianas empresas hondureñas. Dicha intervención también capitalizará sobre la experiencia adquirida en propuestas de políticas concretas y en la captación de recursos adicionales para el financiamiento de nuevas actuaciones.
- 2.6 Este proyecto a su vez se presenta en el marco de los efectos del Huracán Mitch, que ha agravado dramáticamente la situación productiva del país. El huracán destruyó amplias zonas del país y causó pérdidas en las cosechas, en los medios de producción y en la infraestructura básica. Este proyecto favorecerá la reconstrucción sostenible de la capacidad productiva del país y ayudará a paliar los efectos negativos del huracán.

### **III. DESCRIPCION DEL PROYECTO**

#### **A. Objetivo**

- 3.1 El objetivo general del proyecto es fomentar la competitividad de las empresas hondureñas, particularmente de las pequeñas y medianas empresas, aumentando la capacidad institucional sustentable del país para diseñar y administrar programas y proyectos de desarrollo productivo.
- 3.2 Los objetivos específicos del proyecto son: a) fortalecer la capacidad institucional del país a través de la creación, en el seno de FIDE, de una unidad de diseño y ejecución de proyectos productivos (UDEP); b) fortalecer los *clusters* sectoriales existentes en el país y mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas mediante el cofinanciamiento de capacitación y asistencia técnica; c) contribuir a la interlocución del sector público y el privado para el diseño y ejecución de políticas tendentes a mejorar el entorno productivo del país.
- 3.3 De la ejecución del proyecto se espera lograr que FIDE convierta su UDEP en una eficiente plataforma operativa, experta en el diseño y administración de nuevos

proyectos, y al servicio del sector productivo hondureño, que aumente la competitividad de los *clusters* y las pequeñas empresas más dinámicos del país, iniciando una dinámica de mercado en la provisión de servicios no financieros, así como el diálogo entre el sector privado y el público para promover propuestas de reforma de políticas, regulaciones o funcionamiento institucional.

## **B. Componentes**

### **1) Fortalecimiento Institucional de FIDE (FOMIN, US\$300.000)**

- 3.4 Este componente consiste en la creación de una UDEP en el seno de FIDE que actuará como Organismo Ejecutor de este proyecto y que a su vez estará disponible para la ejecución de nuevas operaciones del FOMIN o de otras agencias internacionales de cooperación en el área del apoyo a los sectores productivos.
- 3.5 La contribución del FOMIN cubriría la selección, contratación y capacitación de un Director y dos técnicos, especializados en la administración de proyectos de desarrollo productivo, para la puesta en marcha y funcionamiento de la UDEP. La selección del personal de la UDEP será competitiva y transparente. Su capacitación cubrirá las tareas principales de su actividad, tanto en la relación con clientes (tales como diagnósticos de sectores y empresas, inducción de actitudes al cambio, diseño de proyectos), como en relación con el Banco (administración de proyectos, normas de adquisición de bienes y servicios) y con otras agencias.
- 3.6 La UDEP realizará actividades hacia los clientes (beneficiarios) y hacia el Banco en la ejecución de los otros tres componentes, así como en actividades de identificación de nuevas operaciones. En relación con los clientes, la UDEP desempeñará actividades tales como: (i) la difusión y mercadeo del proyecto, creando conciencia entre los empresarios de las ventajas que pueden obtener de esta operación; (ii) el apoyo a los clientes potenciales en la identificación de sus necesidades; (iii) la identificación de proveedores de capacitación y/o asistencia técnica adecuados; (iv) la asistencia en la contratación de tales servicios por los clientes; y (v) el seguimiento y evaluación de los servicios prestados a las empresas clientes.
- 3.7 En relación con el Banco, la UDEP realizará funciones típicas de administración del proyecto, además de servir de puente o vínculo con otras instituciones sectoriales privadas para que éstas realicen un proceso de aprendizaje en el manejo y administración de operaciones de cooperación internacional. A tal fin la UDEP organizará la participación de organizaciones empresariales en los talleres que habitualmente imparte el Banco en Honduras.
- 3.8 La ejecución por FIDE de este proyecto llevará a aprender de las experiencias de éxito y a la identificación de nuevas propuestas operativas que pudieran ser financiadas por el FOMIN o por otras agencias internacionales, y que podrían ser ejecutadas por FIDE o por otras instituciones que hayan adquirido la capacidad para hacerlo.

operaciones del FOMIN, la UDEP podrá contratar hasta 30 días de consultoría, por un importe máximo de US\$12.000 por operación, contando con el esfuerzo de los potenciales beneficiarios de la misma.

- 3.14 En concreto se espera que FIDE ayude a producir un promedio de diez estudios de identificación y análisis de nuevas operaciones, logre la identificación de al menos tres nuevas operaciones por un importe total superior a los US\$3 millones, de las que por lo menos dos deberán tener un perfil aprobado por el Comité de Programación y Operaciones del FOMIN, uno al primer año y el otro a los dieciocho meses de ejecución del proyecto. También se espera que se realicen al menos 30 propuestas de mejora de competitividad de grupos de empresas y/o clusters sectoriales implicando a 300 firmas y ello desemboque en el cofinanciamiento de unas 20 propuestas de mejora de la competitividad de 200 firmas, de las que al menos la mitad serán PYMEs.

### 3) Mejora de Competitividad de las PYMEs. (FOMIN, US\$300.000)

- 3.15 Este componente está destinado a compartir el costo de la adquisición, por parte de las pequeñas y medianas empresas individualizadas, de servicios de capacitación y de asistencia técnica encaminados a mejorar su competitividad.
- 3.16 La racionalidad del componente reside en reservar una actuación específica para que las PYMEs del país no se queden retrasadas respecto a los clusters sectoriales y tengan la oportunidad de acceder a servicios similares aun cuando sea individualmente. Dada la extrema debilidad del mercado de servicios para las pequeñas empresas en Honduras, este componente pretende el aumento de la demanda por las empresas y el inicio de una nueva dinámica de mercado, pero no aspira a la creación de una estructura sostenible de intermediación. Dicha estructura de intermediación podría ser objeto de una futura operación, una vez evaluada la ejecución del presente componente.
- 3.17 Serán elegibles para la presentación de propuestas de mejora de la competitividad las empresas que: (i) tengan menos de 150 empleados, ventas de menos de US\$3 millones y no cuenten entre sus accionistas o socios empresas que no cumplan estos requisitos; (ii) demuestren la viabilidad de sus propuestas en función de resultados medibles por índices objetivos; y (iii) estén dispuestos a cubrir como mínimo un 50% del costo de los servicios. El FOMIN financiaría por lo tanto hasta un 50% de los costos de los servicios con un monto máximo de US\$10,000 por empresa.
- 3.18 Las actividades de este componente elegibles para ser cofinanciadas por el FOMIN serán la adquisición de servicios de capacitación, asistencia técnica y consultoría tendentes a modernizar procesos, productos y gestión, y a mejorar la productividad y/o posicionamiento de las PYMEs en los mercados (ver Anexo III).
- 3.19 La UDEP prestará especial atención a la comercialización del proyecto entre las PYMEs clientes potenciales y podrá contratar con cargo a la contribución del FOMIN breves consultorías de hasta tres días de duración, y hasta US\$750 dólares,

para la realización de diagnósticos empresariales, identificación de proveedores adecuados de servicios y la preparación de propuestas para cada una de las empresas individuales.

- 3.20 Como resultado de este componente se espera la realización de más de 100 diagnósticos de pequeñas y medianas empresas de las que al menos 50 acometan iniciativas de modernización y aumentos de productividad.

4) Contribución al Diseño y Debate Público-Privado de Políticas. (FOMIN, US\$200.000)

- 3.21 Este componente tiene la finalidad de aportar apoyo técnico que facilite la interlocución del sector público y privado sobre problemas específicos de políticas, regulaciones o funcionamiento institucional que afecten a la competitividad de los sectores productivos hondureños.
- 3.22 La elegibilidad para la presentación de propuestas a través de FIDE la tendrán los grupos o asociaciones empresariales que representen a una parte significativa del sector productivo a que afecten los temas que pretendan afrontar, debiendo contar con la colaboración de las principales organizaciones gremiales del país.
- 3.23 Las actividades financiables por el FOMIN incluirán la contratación de consultoría altamente especializada para el diagnóstico y propuesta de reformas en el marco regulatorio, en el funcionamiento de los servicios de inspección y control, en el establecimiento de acuerdos comerciales, en la elaboración de políticas de pequeña y mediana empresa y en la remoción de obstáculos al libre funcionamiento de los mercados y de la actividad empresarial, siempre en la perspectiva de respeto de las condiciones sociales y medioambientales del país. Igualmente serán financiables los gastos para el establecimiento de seis "mesas de concertación" para la discusión de las propuestas específicas entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil.
- 3.24 El aporte del FOMIN para cada propuesta específica no podrá exceder de US\$50.000 y deberá contar necesariamente con un aporte de contraparte de al menos el 20% del aporte del FOMIN.
- 3.25 FIDE deberá obtener la no-objeción previa del Banco para la contratación de consultoría con cargo a este componente, independientemente de su monto. Igualmente, notificará previamente al Ejecutivo del Gobierno de Honduras el alcance previsto de las propuestas a realizar, e informará del mismo a las agencias de cooperación internacional activas en Honduras.
- 3.26 Se espera como resultado de este componente que se alcancen al menos seis propuestas específicas de reformas de regulaciones o funcionamiento institucional tendentes a mejorar el entorno empresarial de sectores productivos del país.

## IV. EJECUCION

### A. Organismo Ejecutor

- 4.1 El Organismo Ejecutor del proyecto será la Fundación para la Inversión y Desarrollo de Exportaciones (FIDE), entidad sin fines de lucro creada en 1984. FIDE cuenta con respaldo empresarial, ha estado involucrada en los diferentes estudios de competitividad del país, ha contribuido a distintas iniciativas de reformas legales y de políticas relacionadas con el desarrollo empresarial, y tiene probada capacidad para desarrollar actividades de alto impacto en el sector productivo hondureño. Además cuenta con oficinas en Tegucigalpa y San Pedro Sula, por lo que fácilmente puede cubrir el territorio nacional.
- 4.2 Para la operación del proyecto FIDE constituirá en su seno a la UDEP, como unidad altamente profesionalizada, dotada de un Director con sede en Tegucigalpa, un técnico en la oficina de San Pedro Sula, y un tercer técnico móvil entre dichas capitales. FIDE facilitará todo el apoyo administrativo, computacional, de comunicaciones, contable, logístico y de procedimientos internos, incluido un sistema de información de gestión que permita dar seguimiento pormenorizado a la ejecución del proyecto.
- 4.3 El Organismo Ejecutor contratará los servicios de consultoría necesarios, lo que realizará de acuerdo con los procedimientos del Banco a fin de mejorar la calidad de aquellos.

### B. Forma de operar

- 4.4 La UDEP será la encargada de diseminar el proyecto entre los empresarios hondureños, identificar clientes potenciales, contratar en su caso y supervisar consultorías de preparación de las propuestas de los componentes 2, 3 y 4 y de presentar dichas propuestas, acompañadas de una valoración, al Comité de Evaluación de Propuestas (par. 4.5) para su consideración y eventual aprobación. Los procedimientos operativos necesarios se establecerán en un Reglamento Operativo del proyecto. El Director de la UDEP podrá autorizar el cofinanciamiento de contrataciones de hasta US\$10.000 con cargo al aporte del FOMIN, debiendo ser aprobadas *ex post* por el Banco.
- 4.5 FIDE constituirá un Comité de Evaluación de Propuestas (CEP) para la selección de las propuestas de adquisición de servicios de cada uno de los componentes que impliquen un aporte del FOMIN de más de US\$10.000. El Comité de Evaluación estará compuesto por tres miembros del Consejo Directivo de FIDE, por un miembro designado por el Banco de entre personas de reconocido prestigio empresarial de Centroamérica y el Presidente Ejecutivo de FIDE, quien lo presidirá. Al CEP asistirá, con voz y sin voto, el Director de la UDEP.
- 4.6 El CEP se reunirá mensualmente, examinará las propuestas a medida que vayan presentándose, aprobará las mejores propuestas técnicas, será plenamente transparente, y decidirá la contribución del FOMIN a cada una de ellas dentro de



los límites del proyecto. Ninguna empresa o grupo de empresas podrá obtener financiamiento a más de tres proyectos, que deberán ser suficientemente diferenciados uno del otro.

- 4.7 Cuando el aporte del FOMIN a una propuesta sea inferior a US\$50.000, salvo el caso previsto en el componente 4 (párrafo 3.26), la decisión del CEP deberá ser convalidada por el Banco *ex post* a fin de ganar agilidad en la operatoria del proyecto. Sin embargo, cuando sea de más de US\$50.000 deberá obtener la no-objeción del Banco *ex ante* para que la decisión tenga plena validez.

### **C. Medio ambiente e impacto social**

- 4.8 El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) del Banco consideró esta operación en su reunión TRG 14/99, del 16 de Abril de 1999 y recomendó que como parte de las actividades de capacitación se incluya temas como los derechos en el trabajo, en particular de la mujer trabajadora, la producción, la eficiencia y conservación de los recursos naturales y la tecnología limpia y su relevancia para el bienestar de la comunidad, así como su importancia para la penetración en los mercados internacionales.

### **D. Estado de Preparación de la operación**

- 4.9 FIDE tiene ya preidentificados los *clusters* y potenciales clientes del proyecto, así como varios posibles temas de interlocución de políticas y mantiene un estrecho contacto con la comunidad de negocios del país. Entre los sectores identificados tienen especial relevancia la transformación de la madera, la confección, el turismo y la agroindustria. También está identificado el perfil del personal de la UDEP y la forma de proceder a su selección. Se encuentra en fase de diseño el plan de capacitación del personal y la identificación de los posibles capacitadores.

## **V. COSTO Y FINANCIAMIENTO**

- 5.1 El costo total del proyecto asciende a US\$2.550.000 de los cuales el FOMIN aportará, con carácter no reembolsable, la suma de US\$1.700.000. La aportación de contraparte asciende a la suma de US\$850.000, lo que significa un 33% del costo total del proyecto, de la que al menos la mitad será en metálico. El proyecto tendrá un plazo de ejecución de tres años y un plazo para desembolsos de cuatro años.
- 5.2 El presupuesto del proyecto, cuyo detalle se encuentra en el Anexo II, y su cuadro de financiamiento es el siguiente:

US\$ 000

ACTIVIDADES	FOMIN	CONTRAPARTE	TOTAL
COMPONENTE 1. FIDE	300	200	500
COMPONENTE 2. CLUSTERS	750	350	1.100
COMPONENTE 3. PYMES	300	230	530
COMPONENTE 4. POLITICAS	200	40	240
VARIOS	150	30	180
<b>TOTAL</b>	<b>1.700</b>	<b>850</b>	<b>2.550</b>

- 5.3 La contribución del FOMIN se destinará al financiamiento de la UDEP de FIDE y al cofinanciamiento de la contratación de servicios de capacitación y asistencia técnica.
- 5.4 Las instituciones de Honduras han tenido grandes limitaciones para la disponibilidad de recursos, especialmente de aportes dinerarios, lo que, en la situación excepcional creada tras el huracán Mitch se ha visto agravada. Por eso se propone la consideración, como aporte de contraparte, las cantidades pagadas por las empresas que participan del proyecto en la adquisición de servicios elegibles (ver Anexo II). El procedimiento previsto consiste en el depósito anticipado del pago de un mínimo del 25% del costo de dichos servicios por parte de las empresas, lo que evitará posibles problemas de aplicación del *pari pasu* en los desembolsos. Los desembolsos constituirán un fondo rotatorio de hasta el 10% de la contribución del FOMIN.
- 5.5 La precariedad en que se encuentra el sector productivo hondureño y la debilidad del mercado de servicios no financieros del país son un obstáculo para la sostenibilidad de la UDEP dentro de FIDE. Sin embargo, ésta podrá garantizarse en la medida que sea capaz de atraer nuevos proyectos del FOMIN o de la comunidad internacional, percibiendo una remuneración por la administración de los mismos. Además, FIDE podrá cobrar a las empresas clientes del proyecto una comisión de intermediación, siempre que ésta no sea con cargo a la contribución del FOMIN, sino un aporte adicional de las empresas. La sostenibilidad de FIDE como institución está garantizada por los rendimientos de su propio patrimonio y por el cobro por los servicios de intermediación que presta.

## VI. JUSTIFICACION Y RIESGOS

### A. Justificación

- 6.1 El FOMIN ha tenido una baja contribución relativa en Honduras que queda en el penúltimo lugar de los que perciben apoyo en Centroamérica. Entre las causas que más condicionan este bajo resultado se encuentra la escasa capacidad de ejecución de proyectos, que se ha visto agravada por el hecho de que los proyectos aprobados tienen dificultades en su desembolso. La concentración de esfuerzos en el fortalecimiento de una institución (FIDE) capaz de procesar y administrar futuros proyectos ayudaría al sector productivo y también a otras agencias internacionales que pudieran canalizar sus recursos a través de dicha institución, ayudando así a su sostenibilidad.

## **B. Riesgos**

- 6.2 La viabilidad del proyecto se sustenta en la demanda existente por el sector productivo hondureño y en la experiencia y capacidad de la entidad ejecutora. Sin embargo, se detectan tres riesgos que se deberán de minimizar en la fase de implementación del proyecto: la demanda de servicios, los intereses especiales y las condiciones socio-laborales y medioambientales.
- 6.3 Si bien la demanda potencial de capacitación y asistencia técnica por las empresas hondureñas es alta, la baja conciencia sobre los retos de la competencia global, la falta de experiencia en la adquisición de servicios externos y la escasa disponibilidad de recursos de contraparte podría resultar en una demanda efectiva inferior a la esperada. La difusión del proyecto y las consultorías para diagnósticos empresariales contribuirán a la creación de conciencia entre los empresarios sobre la necesidad de adoptar actitudes positivas hacia el cambio y mitigarán ese riesgo. Además, en caso de manifestarse una mayor demanda en unos componentes que en otros, el Banco podrá evaluar la conveniencia de reasignar recursos entre los componentes, distintos del reforzamiento institucional, que mayor demanda presenten.
- 6.4 La adjudicación de ayudas a grupos sectoriales y empresas privadas siempre encierra un riesgo de favorecer intereses particulares, que quedará muy reducido mediante el establecimiento de unas claras reglas del juego y transparencia que se fijarán en un reglamento operativo.
- 6.5 La mejora de la productividad de sectores clave en Honduras tiene el riesgo de lograrse sin considerar las condiciones laborales y del medio ambiente, por lo que se ha establecido el criterio que no se aprobarán propuestas que no respeten dichos factores. Las consultorías destinadas a la preparación de propuestas por las empresas incluirán el respeto a dichas condiciones y contribuirán a la eliminación de este riesgo.

## **VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

- 7.1 El seguimiento del proyecto por parte del Banco se hará con base en: (i) el Plan de Negocio Anual que elaborará el Organismo Ejecutor y que incluirá, entre otros, objetivos cuantificados y calendarios de ejecución, medios para alcanzar dichos objetivos y plan de financiamiento que establezca un plan de las aportaciones de contrapartida. La presentación del borrador del Plan de Negocio Anual correspondiente al primer año de ejecución será condición previa al primer desembolso de la Contribución; (ii) informes anuales de progreso de la ejecución del proyecto que incluyan el cumplimiento de objetivos; (iii) reuniones de evaluación que se llevarán a cabo dentro de los 30 días siguientes a la presentación de cada informe de progreso; y (iv) informes anuales de auditoría financiera y de gestión realizada por una firma de auditores externos independientes aceptable al Banco. El informe de auditoría de gestión incluirá también una revisión aleatoria

de un número significativo de las propuestas aprobadas que hayan recibido contribución del FOMIN.

- 7.2 La supervisión de la contratación de servicios de consultoría por parte del Organismo Ejecutor se llevará a cabo en forma *ex post* cuando se trate de cuantías hasta de US\$50.000. Toda contratación que supere esta suma, así como las necesarias para la ejecución del componente 4 del proyecto, requerirán la no-objeción previa del Banco. El Banco, a través de la Oficina de Representación en Honduras podrá realizar inspecciones periódicas para comprobar el buen funcionamiento del proyecto y el ajuste de las actividades financiadas con los objetivos perseguidos. Si de los informes presentados por el Organismo Ejecutor o de las visitas de inspección se hicieran visibles problemas significativos en la ejecución del proyecto, el Banco se reservará el derecho de reasignar los recursos del proyecto entre sus componentes.
- 7.3 El Banco contratará con cargo al proyecto una consultoría independiente para la preparación de dos evaluaciones. Una cuando ocurra cualquiera de las dos circunstancias siguientes: cuando se hayan desembolsado un 50% de los fondos del FOMIN; o a los 18 meses del primer desembolso; y la otra a los seis meses de finalizado el proyecto. Las evaluaciones analizarán el cumplimiento de los objetivos del proyecto de acuerdo con el marco lógico (Anexo I), y detallarán los logros en la ejecución, la relación del costo directo e indirecto del mismo con la generación de recursos de contraparte, el nivel de satisfacción del cliente, la calidad de los servicios prestados y el impacto generado en las empresas o colectivos clientes del mismo. A fin de poder obtener éste último será imprescindible que la UDEP exija que las propuestas de los distintos componentes incluyan una clara definición del punto de partida y de los resultados que esperan obtener.

## **VIII. CONDICIONES PREVIAS Y CONTRACTUALES**

- 8.1 Previo al desembolso de los recursos de la Contribución, FIDE deberá presentar, a satisfacción del Banco: (i) Evidencia de la contratación del Director de la Unidad Ejecutora de acuerdo con términos de referencia y método de selección previamente acordados con el Banco; (ii) el borrador del Plan de Negocio Anual correspondiente al primer año de ejecución del proyecto; (iii) El Reglamento Operativo del Proyecto; (iv) Evidencia de la designación de los tres miembros del Directorio de FIDE que integrarán el Comité de Evaluación de Propuestas.
- 8.2 No obstante las condiciones establecidas anteriormente, una vez cumplidas las condiciones previas generales del Banco, se podrá desembolsar hasta la suma de US\$20.000 para la contratación del Director de la UDEP y permitirle a ésta dar cumplimiento a las condiciones previas.

**HONDURAS**  
**PROGRAMA DE APOYO AL SECTOR PRODUCTIVO Y LA PEQUEÑA EMPRESA**  
TC- 99-03-03-2

**MARCO LOGICO**

Productividad de las empresas pequeñas, particularmente de las pequeñas y medianas empresas aumentada	Anualmente cuatro años después de firmado el Convenio: <ul style="list-style-type: none"><li>- Aumento de producción de las empresas participantes (año base inicio proyecto)</li><li>- Aumento de productividad de las empresas participantes (año base inicio proyecto)</li><li>- Aumento de ventas de las empresas participantes (año base inicio proyecto)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Registros contables y de control de producción</li><li>- Estados Financieros</li><li>- Encuestas evaluación</li></ul>	- Se mantiene la estabilidad Política y Económica
<b>POSITIVO</b> Capacidad institucional sustentable para ejecutar y administrar programas y proyectos de desarrollo productivo en las empresas aumentada.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aumento de la capacidad de FIDE para ejecutar proyectos de desarrollo productivo.</li><li>- Mejora de la capacidad de organizaciones para ejecutar proyectos productivos</li><li>- Aumenta interés de organizaciones bilaterales y multilaterales en invertir en operaciones en Honduras.</li><li>- Para el primer año el abstracto de una operación preparada en la cartera de proyectos del FOMIN, otra operación a los 18 meses y otra operación para el tercer año.</li></ul>	- Resultados Evaluación del proyecto	- Políticas favorables hacia el desarrollo de ONGs

COMPONENTES			
<p><u>Componente 1</u> Fortalecimiento institucional del país, a través de la creación, en el seno de FIDE, de una unidad de diseño y ejecución de proyectos piloto, fortalecida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CEP montado y funcionando eficientemente en 6 meses de firmado el Convenio</li> <li>- Aumento de la demanda por servicios de consultoría y capacitación por parte de las empresas hondureñas.</li> <li>- Número de solicitudes para proyectos de competitividad y PYME aumenta anualmente.</li> <li>- Número de operaciones BID/FOMIN y de otras organizaciones internacionales aumenta anualmente.</li> <li>- 85% de fondos para los componentes 2 y 3 desembolsados en 3 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes y visitas de inspección</li> <li>- Informe de campaña de promoción</li> <li>- Resultados evaluación del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantiene el dinamismo de cada sector</li> <li>- Empresarios conscientes que la capacitación es una inversión</li> <li>- Mantenimiento de la eficiencia profesional de la administración de FIDE</li> <li>- Confianza de las empresas en la capacidad de gestión de FIDE</li> </ul>
<p><u>Componente 2</u> Fortalecimiento de la competitividad de los clusters sectoriales existentes en el país fortalecida mediante el cofinanciamiento diagnóstico y estudios.</p>	<p>Al final del segundo trimestre del tercer año:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 estudios de identificación y análisis realizados.</li> <li>- 30 propuestas de mejora de competitividad de clusters sectoriales realizadas; 60% resultan en proyectos pilotos de competitividad.</li> <li>- 200 firmas participando en el proyecto</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay demanda para este tipo de servicios por parte de las PYMES y están dispuestas a pagarlos.</li> </ul>
<p><u>Componente 3</u> Fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas mediante el cofinanciamiento de capacitación y asistencia técnica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por lo menos el 50% de las propuestas mencionadas arriba deben ser PYMES.</li> </ul>		
<p><u>Componente 4</u> Fortalecimiento del sector público y el privado para el diseño y ejecución de proyectos tendientes a mejorar el entorno empresarial del país, concretizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 propuestas específicas de reforma que mejoren el entorno empresarial realizadas</li> <li>- Más de 6 sesiones de las mesas de concertación realizadas en tres años.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voluntad política entre FIDE y el Gobierno para facilitar diálogos eficaces</li> </ul>

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO EN US\$		
Componente 1: Unidad Ejecutora	500,000	- Informe de ejecución presupuestaria	- Empresarios tienen buena disposición para participar en el programa.
Componente 2: Grupos y Clusters	1,100,000	- Estados Financieros	- Existe suficiente oferta de organismos interesados en participar.
Componente 3: PYME	530,000	- Informes de progreso del programa	- Empresas de sectores estratégicos líderes interesadas en participar.
Componente 4: Políticas	240,000		- Desembolsos de los financiadores son oportunos y suficientes.
TOTAL	2,550,000		

## PRESUPUESTO

### COSTO Y FINANCIAMIENTO

ACTIVIDADES	FOMIN	CONTRAPARTE	TOTAL	FOMIN	FIDE
<b>COMPONENTE 1. FIDE</b>	<b>\$ 300</b>	<b>\$ 200</b>	<b>\$ 500</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>
Honorarios Unidad Ejecutora	\$ 270	\$ 20	\$ 290	93%	7%
Capacitación personal	\$ 25	-	\$ 25	100%	0%
Oficina, administración y logística	\$ -	\$ 150	\$ 150	0%	100%
Equipo	\$ 5	\$ 10	\$ 15	33%	67%
Difusión del proyecto	\$ -	\$ 20	\$ 20	0%	100%
<b>COMPONENTE 2. CLUSTERS</b>	<b>\$ 750</b>	<b>\$ 350</b>	<b>\$ 1,100</b>	<b>68%</b>	<b>32%</b>
Consultoría preparación propuestas	\$ 180	\$ 40	\$ 220	82%	18%
Pasajes y viáticos UE	\$ -	\$ 25	\$ 25	0%	100%
Capacitación	\$ 280	\$ 140	\$ 420	67%	33%
Asistencia técnica	\$ 290	\$ 145	\$ 435	67%	33%
<b>COMPONENTE 3. PYME</b>	<b>\$ 300</b>	<b>\$ 230</b>	<b>\$ 530</b>	<b>57%</b>	<b>43%</b>
Diagnósticos/preparación propuestas	\$ 80	\$ 5	\$ 85	94%	6%
Viáticos UE	\$ -	\$ 5	\$ 5	0%	100%
Asistencia técnica	\$ 120	\$ 120	\$ 240	50%	50%
Capacitación	\$ 100	\$ 100	\$ 200	50%	50%
<b>COMPONENTE 4. POLITICAS</b>	<b>\$ 200</b>	<b>\$ 40</b>	<b>\$ 240</b>	<b>83%</b>	<b>17%</b>
Consultoría de alto nivel	\$ 180	\$ 32	\$ 212	85%	15%
Mesas de concertación	\$ 20	\$ 8	\$ 28	71%	29%
<b>VARIOS</b>	<b>\$ 150</b>	<b>\$ 30</b>	<b>\$ 180</b>	<b>83%</b>	<b>17%</b>
Auditorías	\$ -	\$ 10	\$ 10	0%	100%
Evaluaciones	\$ 40	-	\$ 40	100%	0%
Representante BID en el CEP	\$ 30	-	\$ 30	100%	0%
Imprevistos	\$ 80	\$ 20	\$ 100	80%	20%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,700</b>	<b>\$ 850</b>	<b>\$ 2,550</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>



## PRESUPUESTO

### CONTRAPARTE EN ESPECIE vs. CONTRAPARTE EN METALICO

ACTIVIDADES	TOTAL CONTRAPARTE	ESPECIE	METALICO	
			FIDE	Otros*
<b>COMPONENTE 1. FIDE</b>	<b>\$200</b>	<b>\$160</b>	<b>\$40</b>	<b>\$0</b>
Honorarios Unidad Ejecutora	\$20	\$0	\$20	\$0
Capacitación personal	\$0	\$0	\$0	\$0
Oficina, administración y logística	\$150	\$150	\$0	\$0
Equipo	\$10	\$10	\$0	\$0
Difusión del proyecto	\$20	\$0	\$20	\$0
<b>COMPONENTE 2. CLUSTERS</b>	<b>\$350</b>	<b>\$0</b>	<b>\$25</b>	<b>\$325</b>
Consultoría preparación propuestas	\$40	\$0	\$0	\$40
Pasajes y viáticos UE	\$25	\$0	\$25	\$0
Capacitación	\$140	\$0	\$0	\$140
Asistencia técnica	\$145	\$0	\$0	\$145
<b>COMPONENTE 3. PYME</b>	<b>\$230</b>	<b>\$0</b>	<b>\$5</b>	<b>\$225</b>
Diagnósticos/preparación propuestas	\$5	\$0	\$0	\$5
Viáticos UE	\$5	\$0	\$5	\$0
Asistencia técnica	\$120	\$0	\$0	\$120
Capacitación	\$100	\$0	\$0	\$100
<b>COMPONENTE 4. POLITICAS</b>	<b>\$40</b>	<b>\$8</b>	<b>\$0</b>	<b>\$32</b>
Consultoría de alto nivel	\$32	\$0	\$0	\$32
Mesas de concertación	\$8	\$8	\$0	\$0
<b>VARIOS</b>	<b>\$30</b>	<b>\$20</b>	<b>\$10</b>	<b>\$0</b>
Auditorías	\$10	\$0	\$10	\$0
Evaluaciones	\$0	\$0	\$0	\$0
Representante BID en el CEP	\$0	\$0	\$0	\$0
Imprevistos	\$20	\$20	\$0	\$0
<b>TOTAL</b>	<b>\$850</b>	<b>\$188</b>	<b>\$80</b>	<b>\$582</b>

\* Pequeñas y Medianas Empresas, Asociaciones de Empresas, Clusters, Gobierno, etc.

## LINEAMIENTOS OPERATIVOS DEL PROYECTO

Estos lineamientos tienen la finalidad de orientar la acción de la Entidad Ejecutora en la implementación del presente proyecto. En ese sentido se presentan a continuación algunas guías sobre el fortalecimiento institucional, la difusión del proyecto y su mercadeo, los procesos identificación de beneficiarios, los tipos de propuestas que serán elegibles para ser financiadas por la contribución del FOMIN, y la selección de proveedores de servicios.

### Fortalecimiento institucional

Uno de los objetivos primordiales de esta operación es la creación de una capacidad nueva en Honduras para identificar, diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de cooperación para el desarrollo productivo en el país. El Organismo Ejecutor, una vez haya consolidado su propio equipo, tratará de revertir su experiencia en el apoyo a otras entidades del sector privado para que se involucren progresivamente en tareas de gestión de los proyectos que puedan tener apoyo de la comunidad internacional (3.5).

### Difusión del proyecto

Las tareas de difusión del programa deberán incluir la convocatoria a talleres y presentaciones a grupos de empresarios en los que se expliquen los beneficios que estos pueden obtener y las acciones que deben acometer para su participación en la operación (3.4). Las convocatorias deberán dar iguales oportunidades a todas las empresas, particularmente a las pequeñas y medianas, pero no se utilizarán medios de comunicación masivos de costo desproporcionado *vis a vis* los potenciales clientes del proyecto.

### Mercadeo

Además de las acciones de difusión genérica del proyecto se prevé que será necesaria una acción de mercadeo directo entre clientes potenciales identificados en el marco de una estrategia de venta que previamente establezca el Organismo Ejecutor. Ello supondrá la dedicación de una parte del equipo de la UDEP y el ofrecimiento de las consultorías de corta duración para la realización de diagnósticos y preparación de propuestas de los grupos de empresas (3.14) o de pequeñas y medianas empresas (3.19), tratando de cumplir los objetivos marcados para cada componente.

### Elegibilidad de clientes/beneficiarios

La elegibilidad de grupos de empresas establecida en 3.11 y 3.12 se refiere a una amplia gama de posibles clientes vinculados por una propuesta que genere beneficios colectivos para todos ellos. Incluye por lo tanto desde los llamados *clusters* sectoriales que pretendan acometer proyectos de impacto general para el sector, hasta agrupaciones de un número limitado (pero siempre cuatro o más) de empresas que presenten una propuesta

colectiva generadora de beneficios para todos ellos. En este último caso no es necesario que pertenezcan a un mismo sector sino que podrían tener una vinculación tal como la de proveedor-cliente o, simplemente, de aprovechamiento de conjunto de costos de servicios comunes. La UDEP deberá poner el énfasis en que los beneficios de la propuesta se distribuyan de forma equilibrada entre los miembros del grupo empresarial, especialmente entre las PYMEs integrantes del mismo.

La elegibilidad de las PYMEs definida en 3.17 debe entenderse referida a empresas hondureñas de todos los sectores de actividad económica.

#### Tipo de propuestas elegibles para el financiamiento del FOMIN

Los servicios de capacitación y asistencia técnica elegibles para el financiamiento en los componentes 2 y 3 (3.13 y 3.18) cubren igualmente una amplia gama de posibilidades. Los servicios de capacitación incluyen la de la mano de obra, mandos intermedios, técnicos, directivos y gerentes de empresas, en diferentes modalidades de cursos, talleres, capacitación en el puesto de trabajo, u otras. La capacitación consistirá preferentemente en el desarrollo de *curricula*, nuevas metodologías, especialmente las basadas en competencias, capacitación de capacitadores y materiales didácticos. Los servicios de asistencia técnica incluyen, por ejemplo, desde la preparación de estudios técnicos y de viabilidad de inversiones, el asesoramiento financiero, el diseño de planes de comercialización y/o exportación, la implantación de sistemas de control de calidad, o el asesoramiento para la modernización tecnológica de procesos y productos. Dada la amplitud de la gama de servicios empresariales que se contempla, no es prudente poner un limitante explícito al tipo de servicios. Sin embargo, la UDEP priorizará aquellas propuestas de adquisición de servicios que generen mayor adicionalidad en la productividad de las empresas clientes.

#### Selección de proveedores de servicios

La UDEP deberá mantener una base de datos de proveedores de servicios de distintas especialidades, hondureños o internacionales, a fin de asesorar a los clientes del proyecto en su selección y contratación. Sin embargo, la decisión final para la contratación de cualquier servicio será siempre de la empresa o grupo de empresas beneficiarias, quienes podrán optar por cualquier proveedor que acredite su profesionalidad y experiencia relevante para realizar el trabajo que le vaya a ser encomendado. En cualquier caso para la contratación se seguirán los procedimientos del Banco.

El costo del servicio podrá ser superior al previsto en los componentes 2, 3 y 4 siempre que el exceso sea cubierto en su totalidad por las empresas. La UDEP vigilará que los costos de los servicios se ajusten a los precios de mercado.

**PROYECTO DE RESOLUCION**

**HONDURAS. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA  
UN PROGRAMA DE APOYO AL SECTOR PRODUCTIVO Y LA PEQUEÑA EMPRESA**

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

**RESUELVE:**

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos que sean necesarios con la Fundación para la Inversión y Desarrollo de Exportaciones (FIDE), y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de proyecto a que se refiere el documento MIF/AT- \_\_\_\_\_ sobre un programa de cooperación técnica para un programa de apoyo al sector productivo y la pequeña empresa.
2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$705.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Recursos Humanos del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$995.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
4. Establecer que las sumas anteriores sean otorgadas con carácter no reembolsable.