

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

ARGENTINA

**SISTEMA DE FACILITACION DE ACCESO A MERCADOS
INTERNACIONALES PARA PEQUEÑOS Y MEDIANOS
PRODUCTORES RURALES**

(TC-02-05-02-0-AR)

MEMORANDUM DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Dino Capriolo (RE1/SC1) Jefe; Santiago Soler (FOMIN); Cristina Price (LEG/OPR); Adriana Delgado (RE1/EN1); Héctor Castello (COF/CAR); y Margarita Fuentes quien asistió en la producción del documento.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I.	ELEGIBILIDAD DEL PAIS Y DEL PROGRAMA.....	1
II.	MARCO DE REFERENCIA.....	1
	A. Antecedentes	1
	B. Participación y experiencia del Banco	3
	C. Lecciones Aprendidas	5
III.	OBJETIVO Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA.....	5
	A. Objetivo	5
	B. Componentes	5
	1. Promoción del Programa y sensibilización empresarial.	5
	2. Plan de acceso de nuevos exportadores, de nuevos mercados, y/o de nuevos productos.....	6
	3. Servicios de comercialización asistida y apoyo al diálogo público-privado	7
	4. Red institucionalizada de información, asistencia comercial y de prestación de servicios de base electrónica	8
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	9
V.	AGENCIA EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN	10
	A. El Ejecutor	10
	B. Mecanismo de Ejecución.....	10
	C. Período de Ejecución y Desembolsos	12
	D. Estados Financieros	12
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	13
VII.	JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS DEL PORYECTO.....	13
	A. Beneficios e Impacto del Programa.....	13
	B. Beneficiarios.....	14
	C. Riesgos	14
VIII.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES.....	15

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Estrategia de Sostenibilidad Financiera de los Servicios

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CAFER	Cooperativas Agropecuarias Federadas de Entre Ríos
DOC	Denominación de Origen Controlada
FAA	Federación Agraria Argentina
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
HACCP	Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control
INAES	Instituto Nacional de Economía Social y Asociativismo
NEA	Región Noreste de la Argentina
NMF	Nación Más Favorecida
NOA	Región Noroeste de la Argentina
PCR	Informe de Terminación del Proyecto
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RO	Reglamento Operativo
UEC	Unidad Ejecutora Central

SISTEMA DE FACILITACION DE ACCESO AMERCADOS INTERNACIONALES PARA PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES RURALES

(TC-02-05-02-0-AR)
RESUMEN EJECUTIVO

Organismo Ejecutor:	Fundación Fortalecer.		
Beneficiarios:	Los beneficiarios directos del Programa serán 500 pequeños y medianos productores rurales y empresas PyMES agroindustriales. En el caso de los primeros, estos podrán tener entre una y tres unidades productivas y su participación podrá ser individual, en forma cooperativa u otra forma asociativa. En el caso de las empresas agroindustriales deberán tener menos de 100 empleados.		
Financiamiento:	BID/FOMIN	US\$1.500.000	(60%)
	Aporte local:	<u>US\$1.000.000</u>	(40%)
	Total:	US\$2.500.000	(100%)
Objetivo	El objetivo general del Programa es facilitar la inserción de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) en los flujos de comercio internacional, a través de la diversificación de productos y mercados. El objetivo específico es implementar un sistema sostenible de facilitación de acceso a mercados internacionales para PyMES agropecuarias y agroindustriales, localizadas en las regiones de Cuyo, Noreste, Noroeste y la Pampa Húmeda de Argentina, posibilitando su adecuación a las exigencias técnicas de esos mercados, la remoción de los obstáculos comerciales y la conformación de una red asociativa para esos fines.		
Descripción	<p>El Programa estaría constituido por cuatro componentes: (i) promoción del Programa y sensibilización empresarial; (ii) plan de acceso de nuevos exportadores, de nuevos mercados, y/o de nuevos productos; (iii) servicios de comercialización asistida y apoyo al diálogo público privado; y (iv) red institucionalizada de información, asistencia comercial y de prestación de servicios de base electrónica.</p> <p>A los fines de asegurar una adecuada ejecución técnica y administrativa del Programa, se constituirá una Unidad Ejecutora Central (UEC), que apoyará a la Fundación Fortalecer en estas tareas. En cuanto a la atención territorial de los beneficiarios, el Organismo Ejecutor establecerá Ventanillas Regionales de Comercialización Asistida con sede en las localidades de Villa María (Provincia de Córdoba), Paraná (Provincia de Entre Ríos), Rosario (Provincia de Santa Fe) y Chilecito (Provincia de la Rioja).</p>		

Plazos:	Período de Ejecución: 36 meses Período de Desembolso: 42 meses
Revisión Social y Ambiental:	El Programa fue revisado por el Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI), el 14 de marzo de 2003, y sus sugerencias y recomendaciones han sido incluidas en diseño de la operación(ver ¶7.2) .
Excepciones a las políticas del Banco:	El Programa no contempla excepciones a las políticas del Banco.
Condiciones contractuales especiales:	El Primer desembolso de la contribución estaría sujeto a que la Fundación Fortalecer presente, a satisfacción del Banco, evidencia de que: (i) ha seleccionado al personal que integrará la UEC (ver ¶ 8.1); y (ii) ha puesto en vigencia el Reglamento Operativo conforme al borrador acordado con el Banco (ver ¶8.1)

I. ELEGIBILIDAD DEL PAIS Y DEL PROGRAMA

- 1.1 El Comité de Donantes declaró elegible a la República Argentina para todas las modalidades de financiamiento previstas en el marco del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el 30 de noviembre de 1993. Este Programa es elegible para financiamiento por parte de la Facilidad de Desarrollo de la Pequeña Empresa (Facilidad III), al contribuir a mejorar el comercio a través de la reducción o la superación de barreras técnicas que representan obstáculos para el eficiente desarrollo de mercados.

II. MARCO DE REFERENCIA

A. Antecedentes

- 2.1 El proceso de globalización de las economías y los cambios estructurales en el comercio mundial han contribuido a incrementar sustancialmente la importancia del comercio exterior en las economías de los países de la región. En el caso de Argentina se ha observado durante la década de los 90's un incremento sustancial en el grado de apertura de su economía, llegando a representar un 19% del PIB, porcentaje que a la fecha ha crecido aun más, debido a la devaluación del tipo de cambio. El arancel promedio de nación mas favorecida (NMF) que aplica Argentina para todos los productos es de 15%, mientras que el arancel preferencial promedio para sus socios comerciales es del 7%.
- 2.2 Sin embargo, y a pesar de los avances en el aumento del volumen y valor del comercio internacional del país, principalmente observado en el sector agropecuario¹, las barreras al comercio han tomado nuevas formas y aún quedan numerosos obstáculos - técnicos, sanitarios, información, normativos- por resolver, que facilitarían mayor competitividad y expansión internacional de los negocios, especialmente en el segmento de las pequeñas y medianas empresas. Una estimación general de la cobertura de las medidas no arancelarias que restringen el comercio argentino indica que éstas tienen una incidencia en el 72% de sus líneas arancelarias².
- 2.3 Las exportaciones de productos agropecuarios primarios y sus manufacturas duplicaron su valor en menos de una década, al pasar de US\$ 6.058 millones en 1989 a US\$ 13.451 millones a inicios de 1999. Se considera que este proceso podría haber tenido una expansión mayor si se hubiera involucrado en forma más dinámica a muchas de las pequeñas y medianas empresas agropecuarias, dado que a pesar de los avances en el aumento del volumen y valor del comercio internacional, ha existido una reducción de aproximadamente una cuarta parte en el número de establecimientos productivos y una concentración de la producción en pocos productos. Las políticas comerciales proteccionistas de muchos países desarrollados en el rubro agroalimentario - políticas de subsidios internos a los

¹ El aporte del sector primario agrícola y agroindustrial representó alrededor de 30% del PIB durante toda la década de los 90's.

² BID, Informe de Progreso Económico y Social en América (2002), página 79.

productores y a las exportaciones, medidas para-arancelarias, cuotas de mercado, sistemas arancelarios preferenciales, etc.- han contribuido a limitar seriamente una vía de desarrollo de las PyMES agropecuarias basadas en la diversificación de su producción y dotación de valor agregado orientadas a los mercados externos.

- 2.4 En particular, muchas de las pequeñas y medianas empresas potencialmente exportadoras tienen dificultades (esta es la limitante principal a la que responde el proyecto) para cumplir en forma eficiente cuando la demanda es de carácter internacional, debido entre otros factores a los siguientes: (i) pequeña escala de producción – volumen; (ii) falta de información y observancia de los múltiples requisitos técnicos y comerciales para el acceso a estos mercados – calidad, sanidad, complejos procedimientos aduaneros, y cumplimiento de normativa comercial en los ámbitos multilateral y nacional; (iii) baja capacidad de gestión para sostener negociaciones comerciales; y (iv) reducida capacidad económico-financiera para incorporar servicios profesionales.
- 2.5 A fin de atender esta situación y contribuir a superar las limitaciones señaladas, la Fundación Fortalecer, brazo operativo de la Federación Agraria Argentina (FAA) para el apoyo técnico a los pequeños productores rurales, ha diseñado un proyecto, motivo del presente documento, que permitirá, en coordinación con proveedores de servicios no financieros existentes y con el sector público, proveer servicios de apoyo a las pequeñas empresas rurales para elaborar e implementar estrategias de negocios orientadas al mercado internacional.
- 2.6 Según datos del Instituto Nacional de Economía Social y Asociativismo (INAES) en 1998, había en la Argentina 890 cooperativas agropecuarias de pequeños productores rurales, de las cuales sólo 50% (445) estaban activas³. De este universo, un 26% (120) son socias de la Federación Agraria Argentina (FAA), y conformarían la demanda inmediata a ser atendida por el Programa. Asimismo esta primera experiencia en el sector cubriría el 20% de la demanda potencial. La distribución geográfica de las cooperativas activas muestra una mayor concentración (85%) en las regiones del NEA, NOA, Pampeana y Cuyo, áreas donde el Programa focalizaría sus actividades. El cuadro siguiente identifica los productos principales por región, precisando la oferta actual y potencial.

³ Se considera que una cooperativa es activa cuando presenta todos los años su balance financiero al órgano contralor (INAES)

IDENTIFICACION DE PRODUCTOS POR REGION. OFERTA ACTUAL Y POTENCIAL.			
REGION	Provincias	PRODUCCIÓN	
		ACTUAL	POTENCIAL
PAMPA HUMEDA (54 Cooperativas)	Buenos Aires Santa Fe La Pampa	Granos/Commodities: Maíz Trigo Soja Bovinos + Porcinos Leche	Pellets de Alfalfa Maíz diferenciado (Pizingallo, alto oleico) Harinas de granos Granos con calidad diferenciada y clasificada Cortes de carne Aromáticas y Berris
CUYO (13 Cooperativas)	Mendoza San Juan La Rioja	Olivo/Frutas secas Vid para vinificar Hortalizas Aromáticas Frutales de pepita y carozo Semillas hortícolas.	Semillas forrajeras: alfalfa Vinos orgánicos, finos, D.O.C., etc. Hortalizas deshidratadas, congeladas, etc. Aromáticas: nuevos productos. Frutales: nuevos procesos, envases, etc. Semillas hortícolas para exportación
N.E.A. NORESTE ARGENTINO (23 Cooperativas)	Corrientes Chaco Entre Ríos Misiones	Arroz Bovinos Cítricos Algodón Leche	Arroz diferenciado Cortes de carne Cítricos: nuevos procesos, envases, etc. Jugos/Concentrados Algodón diferenciado Leche: nuevos productos
N.O.A. NOROESTE ARGENTINO (30 Cooperativas)	Catamarca Córdoba Salta Santiago Tucumán Jujuy	Pimiento para pimentón. Caña de azúcar Cítricos Frutos Tropicales Poroto Frutas secas Caprinos	Pimentón ahumado Azúcar integral Jugos/Concentrados Frutales: nuevos procesos, envases, etc. Quesos artesanales Carpincho (cuero y carne)

- 2.7 Del universo de cooperativas activas un 40% se dedica a actividades agroindustriales y un 60% a actividades de comercialización. Respecto a las actividades productivas estas cooperativas se agrupan en: agrícola-ganaderas 45%; lácteas 25%; vitivinícolas y frutícolas 6%; yerbateras y tabacaleras 5%; hortícolas 6%; algodonerías 4%; granjeras 1%, y sin especificar 8%. El perfil de los productores asociados en estas cooperativas se caracteriza por: (i) ser propietarios de pequeñas y medianas parcelas - el 54% no supera las 100 hectáreas, mientras que el 90% no supera las 500; (ii) desarrollar un trabajo con mano de obra familiar o doméstico, dado que de las 238.000 personas que trabajan en forma permanente en las parcelas, el 70% corresponde a los productores y sus familiares.

B. Participación y experiencia del Banco

- 2.8 **Participación del Banco.** El Proyecto propuesto es consistente con la estrategia el Banco para Argentina en apoyo al crecimiento sostenido y al incremento de la productividad. Específicamente, la operación contribuiría a: remover barreras técnicas que obstaculizan una mayor competitividad de las PyMES; promover el desarrollo productivo local, principalmente en zonas de menor desarrollo relativo del país (NEA y NOA); y facilitar el acceso a los mercados internacionales a nuevos exportadores y productos.

- 2.9 **Experiencia del Banco.** El Banco, con anterioridad a la presente operación y con recursos del FOMIN, ha apoyado la competitividad y la gestión empresarial de los pequeños productores rurales. Específicamente, a través del Programa de Asistencia al Pequeño Productor Rural (ATN/ME-5441-AR), se ha contribuido a mejorar la gestión empresarial y la competitividad de 10.000 pequeños productores en las zonas de Córdoba, Cuyo y la Pampa Húmeda.

- 2.10 De acuerdo con el Informe de Terminación del Proyecto (PCR), la operación en los cuatro años de ejecución alcanzó sus objetivos de manera satisfactoria, habiéndose superado el número original de beneficiarios atendidos, los mismos que habrían adquirido una mejor capacidad de gestión y generación de ingresos. La evaluación de impacto del Proyecto FOMIN, realizada por el Ejecutor, la Federación Agraria Argentina (FAA), indica que: el 80 % de los beneficiarios usuarios de los servicios encuestados manifestó haber tenido cambios de actitudes positivos en sus explotaciones; el 61 % reconoce haber mejorado sus habilidades técnicas o productivas; y el 32 % identificó sus principales logros en los avances en la capacidad de gestión. La evaluación final del Programa recomendó continuar con el apoyo a las PyMES del sector a través de lo que se ha definido como la prioridad en materia de asistencia técnica, el apoyo a la eliminación de las barreras técnicas al comercio que permitan a sus cooperativas acceder a mercados de exportación.
- 2.11 Por otro lado, en la cartera de préstamos del Banco en el país existen dos operaciones en ejecución de apoyo a la competitividad del sector: (i) Servicios Agrícolas Provinciales I – PROSAP (préstamo 899/OC-AR), cuyos recursos están dirigido a financiar un programa de obras múltiples de inversiones públicas a nivel provincial en las siguientes áreas: rehabilitación y construcción de obras de riego y drenaje; generación y transferencia de tecnología en los proyectos de riego; control, erradicación y prevención de enfermedades y plagas; y el fortalecimiento de las entidades de programación de desarrollo agropecuario. A la fecha el programa ha desembolsado el 72% del monto del financiamiento aprobado US\$125,0 millones; y (ii) el Programa de fortalecimiento institucional de la política comercial externa (préstamo 1206/OC-AR) cuyas actividades incluyen el apoyo a la articulación entre el sector público nacional con el sector privado y los entes públicos provinciales a fin de contribuir a ampliar las expectativas exportadoras de los sectores productivos nacionales. A la fecha el programa ha desembolsado el 4% de los recursos del financiamiento aprobado US\$5,0 millones. Dada la naturaleza de las inversiones financiadas con el PROSAP y del programa en el sector comercio, se considera que la operación del FOMIN propuesta sería complementaria, dirigiendo sus actividades principalmente a los esfuerzos que corresponde ser realizados por el sector privado (articulación de la oferta y la demanda de servicios).
- 2.12 Finalmente, en el programa operativo del Banco con el país se tiene previsto para 2004 una otra operación de préstamo en el sector de apoyo a la Competitividad del Agro –PROCOM (AR0241). Esta operación cuyo objetivo es apoyar la competitividad del sector, prevé inversiones de apoyo a la generación y transferencia de tecnología agroalimentaria, asegurar la calidad y sanidad de los productos y el fortalecimiento de los sectores forestal y de pesca. El monto previsto para los financiamientos sería de US\$75,0 millones. En la medida que el programa desarrollara actividades de apoyo en la esfera de los sistemas y procesos productivos principalmente, se considera que la misma sería complementaria al esfuerzo del programa FOMIN dirigido al apoyo del proceso de comercialización.

C. Lecciones Aprendidas

- 2.13 El diseño del Programa propuesto ha tomado en cuenta las principales lecciones aprendidas de otros programas del FOMIN de apoyo a mejorar la competitividad de los pequeños productores⁴, tales como: (i) focalizar el apoyo en productores con base económica y tecnología suficiente, que puedan responder a las oportunidades de los mercados de exportación (ver ¶5.7 y ¶5.8); (ii) orientar los servicios a satisfacer los requerimientos de la demanda en los mercados objetivo (ver ¶3.9.i); (iii) asegurar que los organismos ejecutores sean entidades vinculadas a los productores (Federaciones, Gremiales, Juntas, Asociaciones, Cooperativas, etc), que entienden sus requerimientos y los problemas que las afectan (ver ¶5.1 y ¶5.2); (iv) establecer las estrategias de sostenibilidad financiera partiendo desde la selección de los beneficiarios a fin de que se asegure que los mismos tengan actividades con dimensión suficiente para generar los recursos para pagar por los servicios, y se establezcan aranceles adecuados (ver ¶4.4); y (v) se incorporen actividades de apoyo al cumplimiento de estándares y normas técnicas ambientales (ver ¶3.9.ii).

III. OBJETIVO Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

A. Objetivo

- 3.1 El objetivo general del Programa es facilitar la inserción de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) en los flujos de comercio internacional, a través de la diversificación de productos y mercados. El objetivo específico es implementar un sistema sostenible de facilitación de acceso a mercados internacionales para PyMES agropecuarias y agroindustriales, localizadas en las regiones de Cuyo, Noreste, Noroeste y la Pampa Húmeda de Argentina, posibilitando su adecuación a las exigencias técnicas de esos mercados, la remoción de los obstáculos comerciales y la conformación de una red asociativa para esos fines.

B. Componentes

1. Promoción del Programa y sensibilización empresarial (FOMIN: US\$ 53.300; LOCAL: US\$ 86,930)

- 3.2 Propósito. Informar acerca del alcance y acciones que propone el programa y motivar a los pequeños productores a participar del mismo. Se avanzaría en

⁴ Mayor detalle sobre las lecciones aprendidas se encuentra disponibles en el informe de evaluación de la ejecución de diez proyectos aprobados por el FOMIN en nueve países de la región: Argentina; Belice; El Salvador; Guatemala; Honduras; Nicaragua; Panamá; República Dominicana y Uruguay (ver <http://mif/website/static/en/lessons.asp>).

instalar una *cultura de trabajo asociativo* como estrategia para que empresas de pequeño tamaño accedan al comercio internacional.

- 3.3 Tareas Específicas. Incluirá las siguientes actividades: (i) 36 encuentros con instituciones intermedias (cooperativas, filiales y diversos centros afines) e identificación de expresiones de interés basadas en grupos asociativos específicos; (ii) 72 talleres para cooperativas o grupos asociativos específicamente formados o a constituirse para la presentación de proyectos y el desarrollo de agendas de trabajo; (iii) promoción general del Programa: material gráfico (diseño de folletos), página web (diseño, producción y mantenimiento), prensa (diseño: gráfico, radio, TV); (iv) jornadas para diseminar resultados y lecciones aprendidas incluyendo la contratación de especialistas; y (v) elaboración de material de diseminación de actividades y logros alcanzados por el Programa con el fin de replicar las experiencias al resto del universo de los beneficiarios.
- 3.4 Resultados Esperados. Se espera que por lo menos el 50% de las demandas de servicios del Programa provengan de este componente (firma de solicitudes de participación). El universo de potenciales beneficiarios asistentes a las actividades de promoción y sensibilización sería de 1.700.

2. Plan de acceso de nuevos exportadores, de nuevos mercados, y/o de nuevos productos. (FOMIN: US\$ 366.825; LOCAL: US\$ 257.625)

- 3.5 Propósito. Contribuir a la identificación de oportunidades de negocios para las PyMES, a través de *la organización de la oferta exportable y la elaboración de planes de negocios* para facilitar su acceso a los mercados internacionales por tipo de producto y mercado objetivo.
- 3.6 Tareas Específicas: Incluirá las siguientes actividades:
- (i) Organización de grupos asociativos con fines de mercado/producto similares, que contemplaría: (1) 40 asistencias técnicas para trabajo de campo, por sede y por año, con el fin de disponer de un mapeo actualizado de la capacidad regional de producción; (2) identificación de productores y empresarios con potencial para iniciar procesos asociativos y procesos de innovación en sus productos, procesos y sistemas de comercialización; y (3) consultoría para el diseño de registros, procedimientos y organización jurídica de grupos asociativos -se estima que del universo de productores y empresarios participantes un 40% avanzarían en el proceso asociativo.
 - (ii) Identificación de demanda, que contemplaría servicios de consultoría para: (1) identificación de demandas específicas no satisfechas, 40 por año; (2) identificación de nichos y oportunidades de mercados de exportación, 10 por año; (3) evaluación de las condiciones, antecedentes y referencias de los posibles socios comerciales externos, en un 50% de los casos indicados en 1 y 2; (4) determinación de las condiciones, exigencias y normativas técnicas sanitarias de los mercados de destino para los productos en cuestión, en el 100% de lo indicado en 1 y 2; y (5) detección y sistematización de las

condiciones exigidas por distintas cadenas productivas para la participación de las PyMES, a razón de un promedio de 5 anuales.

- (iii) Gestación de Planes de Negocios de Exportación, que contemplaría servicios de consultoría para definir la factibilidad del negocio exportador -vinculación oferta y demanda – a través de la elaboración del plan de negocios, incluyendo: (1) descripción del mercado-producto a asistir y sus características; (2) condiciones actuales de las empresas para atender ese mercado; (3) dificultades o barreras a superar para la concreción del negocio; (4) estudio de factibilidad económica; (5) plan de trabajo que realizarán hasta la concreción del negocio; y (6) detalle de los servicios que demandarán del programa los beneficiarios en la ejecución del plan de trabajo.

- 3.7 Resultados Esperados. Lograr 15 grupos asociativos conformados específicamente para el Programa y otros 120 participantes conformados por cooperativas y grupos asociativos y empresas individuales con expresiones de interés, entre todos los cuales se gestarían 90 planes de negocios exportadores.

3. Servicios de comercialización asistida y apoyo al diálogo público-privado (FOMIN: US\$ 412.062; LOCAL: US\$ 308.600)

- 3.8 Propósito. Apoyar la ejecución de planes exportadores para facilitar la superación de las barreras que dificultan la operación normal en el comercio exterior a las PyMES y a la elaboración de propuestas al sector público que sirvan para fortalecer la posición negociadora del país en los foros internacionales.

- 3.9 Tareas Específicas. Incluirá la ejecución de las siguientes actividades:

- (i) Apoyo a la Ejecución de Planes de Negocio, que contemplaría servicios de consultoría para el desarrollo de productos, mercados y gestión de las empresas, contemplado: (1) labores de investigación del mercado de destino seleccionado; (2) servicios de negociación asistida en el mercado de destino; (3) servicios de enlaces de video o teleconferencia entre las empresas argentinas y los clientes en el mercado de destino; (4) organización y apoyo a misiones comerciales; (5) asesoramiento sobre requerimientos de embalajes; (6) asesoramiento sobre transporte y logística; (7) asesoramiento en técnicas modernas de gestión empresarial y costeo; y (8) capacitación de productores y personal involucrado en los procesos productivos con destino externo.
- (ii) Apoyo a las certificaciones voluntarias y cumplimiento de estándares, contemplando servicios de consultoría para: (1) control de campo del proceso productivo para evitar defectos físicos y sanitarios; (2) control de campo para garantizar condiciones requeridas de aplicación y períodos de carencia impuestos para los clientes; (3) aplicación de sistemas de aseguramiento de calidad para los procesos de cosecha y espera en campo, transporte al galpón, acondicionamiento, selección, enfriado, embalaje, transporte marítimo y cuarentena y trazabilidad de productos; y (4) implantación de sistemas de Buenas Prácticas de Manufactura y HACCP.

- (iii) Apoyo a la participación privada en diálogo político nacional para incorporar los contenidos técnicos en las negociaciones internacionales sobre barreras al comercio, contemplando servicios de consultoría para: (1) realización de estudios técnicos, a partir de la identificación previa de casos concretos de trabas a la internacionalización de las PyMES, que sirvan de base para la formulación de propuestas para su superación; y (2) apoyo a la participación privada en foros o eventos internacionales donde se definan los contenidos técnicos en materia de comercio.

3.10 Resultados Esperados. Como resultados de estas actividades se espera lograr la concreción e implementación de un porcentaje superior al 85% de los 90 planes de negocios elaborados. A su vez, se espera que de estos planes ejecutados, el 25 % de las beneficiarios participantes realice la implantación de estándares y certificaciones voluntarias (calidad, sanidad de origen, trazabilidad, etc.) y el 60% se conviertan en nuevos exportadores y/o abastezcan nuevos mercados y/o desarrollen nuevos productos.

4. Red institucionalizada de información, asistencia comercial y de prestación de servicios de base electrónica (FOMIN: US\$ 282.600; LOCAL: US\$ 120.600)

3.11 Propósito: Conformar y consolidar una plataforma territorial, de comunicación y vinculación virtual con todos los clientes y servicios en los que intervendrá el Programa.

3.12 Tareas Específicas: Incluirá la ejecución de las siguientes actividades:

- (i) Diseño y puesta en funcionamiento de una red de información, asistencia comercial y de servicios en las sedes donde presta servicios la Fundación Fortalecer (Buenos Aires, Rosario, Chilecito, Paraná y Villamaría), contemplando: (1) diseño de la pagina web y sistema de comunicación (Intranet) entre los nodos de la Red; y (2) adquisición e instalación de los equipos necesarios para su funcionamiento.
- (ii) Diseño y organización de una plataforma territorial de atención a las PyMES a través de ventanillas regionales cubriendo la Pampa Húmeda, Cuyo, Noreste y Noroeste Argentino, contemplando: (1) organización de la plataforma territorial sobre la que operará la Red de base electrónica y desde donde se organizarán los servicios a ser ofrecidos por el Programa; y (2) apoyo operativo al funcionamiento de las ventanillas de atención a los beneficiarios de la operación.
- (iii) Establecimiento de un directorio de proveedores de servicios de asistencia técnica clasificados por especialidad y experiencia, actualizado y disponible en línea, contemplando: (1) diseño y puesta en funcionamiento del directorio de proveedores; y (2) actualización periódica del registro e información dirigida a consultores, profesionales y técnicos inscriptos en el directorio para explicar

cómo opera el programa, los roles y funciones y la tipología de servicios brindados y la clasificación de especialistas por temas.

- 3.13 Resultados Esperados. Como resultados de estas actividades se espera que la Red Institucionalizada esté totalmente operativa en cuatro Ventanillas Regionales de Comercialización Asistida, comunicada por medios de Intranet e Internet y con un directorio compuesto por un mínimo de 200 prestadores de servicios calificados, y con toda la información resultante de las actividades del Programa.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El costo del Programa se ha estimado en US\$2.500.000. La contribución del FOMIN alcanzaría el equivalente de US\$1.500.000 (60%), con carácter no reembolsable. La Fundación Fortalecer e instituciones aportantes al Programa (Federación Agraria Argentina, Cooperativa Vitivinícola la Riojana LTDA y Cooperativa CAFER) contribuirían el saldo, equivalente de US\$1.000.000 (40%). Sin embargo, será la Fundación Fortalecer la responsable ante el Banco de asegurar la disponibilidad de los recursos de aporte local. El presupuesto consolidado se acompaña a continuación y el presupuesto detallado está disponible en los archivos técnicos del Programa.

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA (EN US\$)			
COMPONENTES	FOMIN	A. LOCAL	TOTAL
1. Promoción y Sensibilización	53.300	86.930	140.230
2. Acceso a Nuevos Exportadores, Mercados y Productos	366.825	257.625	624.450
3. Servicios de Comercialización Asistida	412.062	308.600	720.662
4. Red de Asistencia Comercial	282.600	120.600	403.200
- Unidad Ejecutora	299.220	125.612	354.834
- Evaluación y Auditoría	72.500	0	72.500
- Imprevistos	83.493	100.633	184.126
Total	1.500.000	1.000.000	2.500.000
%	60	40	100

- 4.2 Matriz de Financiamiento. La matriz de financiamiento propuesta 60/40 considera: (i) el esfuerzo significativo que están realizando las entidades participantes, las mismas que se encuentra en proceso de recuperación gradual a partir de los incentivos macroeconómicos a su actividad; (ii) los aportes importantes en dinero, que superan el 50% de su contribución al programa, en el contexto post-devaluación del país; y (iii) no se ha incluido para el cálculo del financiamiento de la contrapartida local el pago por servicios de los beneficiarios.
- 4.3 Contribución del FOMIN. Con la contribución del FOMIN se financiará parcialmente: (i) los servicios de asistencia técnica; (ii) la capacitación; (iii) la difusión y equipamiento requeridos para el Programa; y (iv) los gastos de administración del Programa.
- 4.4 Sostenibilidad de los servicios. La sostenibilidad será abordada desde dos aspectos: (i) Financiero y (ii) Operativo. Desde la perspectiva de la sostenibilidad

Financiera, el Programa centrará su atención en la tasa de crecimiento anual de ingresos por venta de servicios los que al finalizar el cuarto año deben ser equivalentes a la suma del 100% de los costos de los servicios más el 50% de los gastos de estructura. El 50% faltante de gastos de Estructura será aportado por la Fundación Fortalecer. Respecto a la sostenibilidad Operativa, hacia fines del tercer año y antes de efectuar el último desembolso por parte del Banco, la Fundación Fortalecer debe presentar su Plan Operativo para el cuarto año. La estrategia de sostenibilidad financiera se detalla en el cuadro que se acompaña como Anexo II.

V. AGENCIA EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

A. El Ejecutor

- 5.1 El Organismo Ejecutor del Programa será la Fundación Fortalecer. Fortalecer es una asociación civil, con personería jurídica, fundada por la Federación Agraria Argentina (FAA)⁵ y otras cooperativas agrícolas y agropecuarias el 17 de mayo de 2000. Su creación se debe a la experiencia exitosa del Programa del FOMIN con la FAA y al reconocimiento de la importancia de continuar brindando a sus afiliados, a demás de la defensa de sus intereses, servicios de asistencia técnica a los distintos eslabones de la cadena agropecuaria y agroindustrial.
- 5.2 La Fundación Fortalecer cuenta con una pequeña estructura estable integrada por un Consejo de Administración⁶, una Dirección Ejecutiva, y cinco áreas encargadas de Información, Comunicación, Proyectos, Capacitación, y Administración. El total de personal en la planilla de Fortalecer, es de doce profesionales, nueve a tiempo completo y tres a tiempo parcial. La estructura orgánica y funcional de Fortalecer se considera adecuada. Asimismo, dada la alta capacidad de convocatoria y prestigio de la Fundación, que se refleja en la amplia representación y participación de asociados regionales, gremiales e institucionales de todo el país en su Consejo de Administración, y su capacidad técnica para diseñar, planificar e implementar proyectos de asistencia técnica se considera que es la entidad idónea para ejecutar el Programa.

B. Mecanismo de Ejecución

- 5.3 Organismo Ejecutor. La Fundación Fortalecer, en su carácter de Organismo Ejecutor, tendrá la responsabilidad técnica, administrativa y financiera del Programa. Para este fin, establecerá en su estructura una Unidad Ejecutora Central (UEC) y dada la proyección de cobertura regional del Programa se establecerá una Red de Ventanillas Regionales de Comercialización Asistida.

⁵ La FAA es una entidad gremial de alcance nacional que desde el año 1912 representa y defiende los intereses de pequeños productores rurales.

⁶ El Consejo de Administración esta integrado por 7 miembros: un Presidente, que es a su vez el Presidente de la FAA; un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y tres Vocales. Dos miembros del consejo son elegidos por la FAA, y un miembro elegido por cada una de las siguientes cooperativas fundadoras: La Riojana LTDA; Dr. Francisco Netri LTDA; Agrícola Ganadera de Chivilcoy LTDA; y Agropecuarias Federadas de Entre Ríos LTDA.

- 5.4 La Unidad Ejecutora Central. La UEC tendrá a su cargo el relacionamiento con el Banco incluyendo la canalización de solicitudes de no objeción a la contratación de los servicios y adquisiciones de bienes previstos en el Programa. Para este fin, la Unidad estará integrada por: (i) un Director Ejecutivo; (ii) dos coordinadores técnicos de apoyo a los componentes 2 y 3; (iii) un asistente financiero contable; y (iv) un asistente administrativo. Las funciones de la UEC y los términos de referencia para sus integrantes se encuentran disponibles en los archivos técnicos del Programa.
- 5.5 Ventanillas Regionales de Comercialización Asistida. Se establecerán cuatro (4) Ventanillas Regionales de Comercialización Asistida con sedes en las localidades de: Rosario (Provincia de Santa Fe), en Paraná (Provincia de Entre Ríos), en Chilecito (Provincia de La Rioja), y en Villa María (Provincia de Córdoba)⁷. En cada Ventanilla Regional del Programa operará un gerente cuyas funciones incluyen organizar y poner en operación la Ventanilla Regional y actuar como representante y responsable de las tareas que se desarrollen en ésta. Las funciones y términos de referencia para los gerentes de las Ventanillas Regionales se encuentran disponibles en los archivos técnicos del Programa.
- 5.6 Mecanismo Operativo. A fin de asegurar una adecuada ejecución del Programa, se ha diseñado un Reglamento Operativo (RO), cuyo contenido incluye los criterios administrativos y operativos que regirán las relaciones entre el Organismo Ejecutor y los Beneficiarios del Programa, así como los criterios de elegibilidad que deberán cumplir los beneficiarios para acceder al mismo y las actividades susceptibles a ser financiadas. El RO se encuentra disponible en los archivos técnicos del Programa.
- 5.7 Entre los criterios de elegibilidad de los beneficiarios están: (i) que sean pequeños o medianos productores rurales (una a tres unidades productivas) o empresas PyMES agroindustriales con menos de 100 empleados; y (ii) se presenten en forma individual, en forma cooperativa u otra forma asociativa en el marco de un proyecto empresarial, sean estos miembros o no de la Federación Agraria Argentina (FAA).
- 5.8 Entre los criterios de elegibilidad para que los beneficiarios accedan a los servicios de comercialización asistida - componentes 2 y 3 - están: (i) manifestar su compromiso para avanzar en la ejecución de planes de negocios; (ii) contribuir al financiamiento de los costos por servicios bajo un esquema de aportes crecientes por parte de los beneficiarios hasta que se llegue a pagar el precio de mercado en el cuarto año (ver ¶4.4); (iii) contribuir a la sustentabilidad ambiental de las actividades agrícolas, pecuarias y agroindustriales, particularmente en lo referente al manejo del suelo y del agua, carga animal por unidad de área, manejo de agroquímicos y maquinaria agrícola y agroindustrial; y (iv) representar un negocio

⁷ La selección de Ventanillas para la prestación de servicios se ha realizado teniendo en cuenta: (i) la cobertura geográfica y (ii) la capacidad empresarial actual para liderar un proceso exportador. En función a los resultados del avance y éxito de las actividades del Programa, la Fundación podrá abrir nuevas ventanillas con cargo a los recursos de la contrapartida local.

exportador relacionados con nuevos productos, nuevos mercados, nuevos procesos y/o su combinación. Adicionalmente para acceder a las actividades del componente 3, los beneficiarios deberán contar con planes de negocios formulados que aseguren la viabilidad financiera del emprendimiento.

- 5.9 Para la selección y contratación de los servicios de consultoría y las adquisiciones de equipos y materiales previstos en el Programa, se seguirán los procedimientos del Banco y del FOMIN.⁸ La contratación de los servicios de consultoría y adquisición de bienes serán realizadas por la UEC (ver ¶5.4 (v)).

C. Período de Ejecución y Desembolsos

- 5.10 El período de ejecución del Programa sería de 36 meses y el período de desembolso correspondiente de 42 meses, ambos a partir de la vigencia del Convenio de Cooperación Técnica.
- 5.11 Fondo Rotatorio. A fin de asegurar una adecuada provisión de recursos para la ejecución del Programa, se ha previsto la constitución de un fondo rotatorio de hasta el equivalente de US\$ 150.000 (10%).

D. Estados Financieros

- 5.12 **Contabilidad.** La entidad ejecutora establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo, lo que permitirá la identificación de las fuentes y los usos de fondos del programa. El sistema de contabilidad se organizará de tal forma que proporcione los documentos necesarios, facilite la verificación de transacciones y permita la preparación oportuna de los estados e informes financieros. Los registros relacionados con el Programa se archivarán de modo que: (i) puedan identificarse las sumas recibidas de distintas fuentes; (ii) informen de los gastos del Programa de acuerdo con una tabla de cuentas previamente aprobadas por el Banco, diferenciando entre las contribuciones del FOMIN y los fondos procedentes de otras fuentes; y (iii) se incluyan los detalles necesarios para identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados, así como el uso de dichos bienes y servicios. La entidad ejecutora también abrirá cuentas bancarias separadas y específicas para la administración de la contribución del FOMIN y para los fondos locales de contrapartida. Por último, la entidad ejecutora procesará las peticiones de desembolso y sus respectivas justificaciones de gastos según las normas de desembolso del Banco.
- 5.13 **Auditorías financieras.** En los noventa (90) días posteriores al desembolso final del Programa, la entidad ejecutora preparará y presentará ante el Banco los estados financieros finales relacionados con la contribución del Banco y con los fondos

⁸ Para los efectos de la selección y contratación de firmas de servicios de consultoría por montos inferiores al equivalente de US\$30.000, los procedimientos de selección y contratación serían análogos a los de contratación de consultores individuales.

locales de contrapartida. Una empresa de auditores independientes o consultores independientes aceptables para el Banco auditarán estos estados financieros. Los costos de las auditorías se financiarán con los fondos de la contribución del FOMIN según los procedimientos del Banco.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 **Seguimiento.** La Entidad Ejecutora preparará y presentará ante la Oficina de País del Banco (OP) informes del progreso del Programa en los treinta (30) días posteriores al término de cada semestre, y un informe final a los 30 días del desembolso final. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con la OP y abordará las actividades y finanzas del Programa, así como los resultados medidos en términos de los indicadores de ejecución identificados en el marco lógico de referencia del Programa. La OP utilizará estos informes para supervisar los progresos en la implementación del Programa y preparar un Informe de Finalización del Programa en los tres meses posteriores al último desembolso.
- 6.2 **Evaluación.** El Banco contratará a consultores individuales para llevar a cabo dos evaluaciones del Programa. Se realizará una evaluación intermedia una vez desembolsado el 50% de los recursos. Se efectuará una evaluación final en los tres meses posteriores a la finalización del Programa. En base a la evaluación intermedia, la Oficina de País, junto con el equipo de Programa si fuera necesario, llevará a cabo evaluaciones de desempeño anuales para determinar si el Programa debería proseguir, suspenderse o cancelarse. En los archivos técnicos del Programa se encuentra disponible el detalle del alcance de las evaluaciones.
- 6.3 Durante la ejecución del proyecto, la Entidad Ejecutora compilará los indicadores de supervisión y evaluación del proyecto. Estos indicadores se exponen en el Marco Lógico de Referencia (ver Anexo I) y la Oficina de País del Banco y la Entidad Ejecutora los emplearán para calibrar el impacto general y valorar los resultados. Asimismo, se ha elaborado una primera versión del Informe de Supervisión del Desempeño para el Programa (ISDP).

VII. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS DEL PROYECTO

A. Beneficios e Impacto del Programa

- 7.1 Los resultados esperados al final del período de ejecución del Programa son, a nivel micro, la incursión de las PyMES agrícolas y agroindustriales al mercado internacional; y a nivel macro, el mayor acceso a mercados se traducirá en un más amplio desarrollo de la economía, empleo y divisas. Específicamente se espera lograr lo siguiente:
- a. En un plazo de tres años se obtendrá una red de facilitación del comercio exterior consolidada y en expansión, que haya integrado y prestado servicios a 500 pequeñas y medianas empresas rurales, las que se encontrarán capacitadas en el cumplimiento de los requisitos técnicos, sanitarios y aduaneros,

obteniendo un mayor acceso de su producción a mercados internacionales exigentes, un incremento en el volumen exportado, y una mayor eficiencia en su proceso comercial al disminuir los tiempos y costos de la operatoria.

- b. El mejoramiento de su competitividad estará reforzado y consolidado por una mejor gestión ambiental con productos diferenciados, que cumplen con las condiciones sanitarias y de calidad alimentaria, y por una mayor capacidad de gestión comercial a través del conocimiento de las normativas y requisitos técnicos internacionales, así como de la información y operatoria comercial de base electrónica.
- c. La disponibilidad de una nueva estructura de servicios de apoyo a la internacionalización de los negocios de las PyMES, que sea sostenible en el tiempo.

- 7.2 **Impacto ambiental y social del Programa.** El CESI revisó el Programa en su reunión del 14 de marzo y recomendó: (i) incluir en el Reglamento Operativo, bajo criterios de elegibilidad, la sustentabilidad ambiental de las actividades agrícolas, pecuarias y agroindustriales (ver ¶5.8); y (ii) asegurar que la operación no discriminará por tipo de beneficiario, sean estos miembros o no de la Federación Agraria Argentina -FAA (ver ¶5.7).

B. Beneficiarios

- 7.3 Los beneficiarios directos del Programa serán 500 pequeños y medianos productores rurales y empresas PyMES agroindustriales. En el caso de los primeros, estos podrán tener entre una a tres unidades productivas y su participación podrá ser individual, en forma cooperativa u otra forma asociativa. En el caso de las empresas agroindustriales estas deberán tener menos de 100 empleados.

C. Riesgos

- 7.4 **Sostenibilidad financiera.** El riesgo principal es que la disponibilidad a pagar por estos servicios no sea suficiente para generar niveles de ingresos que aseguren la sostenibilidad financiera de los nuevos servicios. El Programa intenta resolver este aspecto con la formulación de una estrategia de difusión y penetración de mercado, además de educar a la comunidad empresarial sobre la utilidad de los servicios de apoyo a la inserción económica internacional de las PyMES. Asimismo, se desarrollará una estrategia de recuperación de costos que gradualmente se introducirá en la etapa de ejecución del Programa (ver ¶ 4.4).
- 7.5 **Disponibilidad de proveedores de servicios de consultoría.** Dado que la mayor parte del Programa contempla el financiamiento de servicios de consultoría especializados, uno de los riesgos de la operación consiste en la disponibilidad local y participación de un número adecuado de proveedores que asegure competencia. Al respecto para mitigar este riesgo la operación contempla una mayor difusión de las oportunidades de negocios y el establecimiento de un

directorio de proveedores de servicios de asistencia técnica clasificados por especialidad y experiencia, actualizado y disponible en línea, que permitirá ampliar la concurrencia y el universo de posibilidades para los beneficiarios (ver ¶3.12 iii).

VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 8.1 El Primer desembolso de la contribución estaría sujeto a que la Fundación Fortalecer presente, a satisfacción del Banco, evidencia de que: (i) ha seleccionado al personal que integrará la UEC (ver ¶5.4); y (ii) ha puesto en vigencia el Reglamento Operativo conforme al borrador acordado con el Banco (ver ¶5.6).

SISTEMA DE FACILITACION DE ACCESO AMERCADOS INTERNACIONALES PARA PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES RURALES - MARCO LOGICO (TC- 02-05-02-0-AR)			
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
Fin			
Facilitar la inserción de las PyMEs agropecuarias y agroindustriales en los flujos de comercio internacional, a través de la diversificación de productos y mercados.	<ul style="list-style-type: none"> Grado de diversificación en materia de nuevos exportadores, mercados y productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes y registros estadísticos de comercio exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> Exista la distribución de responsabilidades: el sector público dictando políticas comerciales de remoción a obstáculos al comercio; Fundación Fortalecer articulando la oferta y demanda de servicios; y las PyMEs contratando los servicios para hacer factible el acceso a mercados.
Propósito			
Un sistema sostenible de facilitación de acceso a mercados internacionales para PyMEs agropecuarias y agroindustriales en funcionamiento, posibilitando su adecuación a las exigencias técnicas de esos mercados, la remoción de los obstáculos comerciales y la conformación de una red para esos fines	<ul style="list-style-type: none"> Red de facilitación del comercio exterior consolidada y en expansión, que haya integrado y prestado servicios a 500 pequeñas y medianas empresas rurales en al menos 4 ventanillas de alcance regional al final del Programa. Al tercer año al menos 54 grupos asociativos acceden a negocios de exportación y/o diversificación de productos a través del sistema. . 	<ul style="list-style-type: none"> Informes y registros internos de la Unidad Ejecutora 	<ul style="list-style-type: none"> Existan las condiciones de entorno macroeconómico que favorezcan las exportaciones; y exista una tendencia a la eliminación de obstáculos al comercio

Componentes			
<p>Componente 1: Promoción del Programa y sensibilización empresarial</p> <p>PyMEs y proveedores de servicios sensibilizados en materia de información de mercados, necesidad de contratación de servicios y disponibilidad de ellos; demanda específica de las PyMEs, y resultados del Programa diseminados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 50% de las Demandas de servicios para otros componentes provenga de éste Componente al tercer año. • 1.700 potenciales beneficiarios participan de las actividades de este componente, a través de: (i) 36 encuentros con instituciones intermedias (cooperativas, filiales y diversos centros afines) e identificación de expresiones de interés basadas en grupos asociativos específicos; y (ii) 72 talleres para cooperativas o grupos asociativos específicamente formados o a constituirse para la presentación de proyectos; desarrollo de agendas de trabajo. • Promoción general: material gráfico (diseño de 2 folletos), www (diseño, producción y mantenimiento), 15 artículos de prensa (diseño: gráfico, radio, TV), edición de (1) material impreso y CD con casos exitosos 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de actividades de la Fundación • Actas con agenda y listados de participantes • Material de promoción realizado 	
<p>Componente 2: plan de acceso de nuevos exportadores, de nuevos mercados y/o nuevos productos</p> <p>Oportunidades de negocio de exportación identificadas para las PyMES, grupos asociativos conformados y planes de negocios desarrollados</p>	<p>Al final del tercer año:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 15 grupos asociativos conformados específicamente para el Programa identificando al representante (3 el primer año, 7 el segundo y 5 al tercero). • cooperativas, grupos asociativos y empresas individuales con expresiones de interés (120). • 90 planes de negocios (producto-mercado) elaborados, a razón de 30 por año, que incluyen entre otros: experiencia en el rubro, capacidad de oferta, definición de objetivos comerciales (mercado, canal de distribución, compradores), identificación de 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas constitutivas de asociatividad • Formulario de solicitud de apoyo • Planes de Negocio formulados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exista voluntad de PyMEs en asociarse en PNs de exportación

	obstáculos comerciales, necesidades de contratación de servicios, potenciales proveedores y necesidades de cofinanciamiento (viabilidad financiera, técnica, institucional, ambiental y comercial)		
<p>Componente 3: servicios de comercialización asistida y apoyo al diálogo privado-público</p> <p>Planes de negocio de exportación para las PyMES ejecutados y propuestas identificadas para la superación de sus obstáculos al comercio (internos y externos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 90 convenios firmados (Fundación – Grupos Asociativos) y ejecución de PN, incluyendo: términos de referencia, proveedores de servicios, precios, compromiso de las partes y ejecuciones de los servicios. • 85% de los Planes de Negocio completan su ejecución. • 60% de los 90 PN logran ser nuevos exportadores, nuevos mercados y/o nuevos productos. • 25% convenios incluyendo implantación de estándares y certificaciones voluntarias (calidad, sanidad, origen, orgánico, ambiental, trazabilidad, etc.) • 4 estudios de identificación de problemas que son obstáculos al comercio internacional de pequeños productores rurales y empresas PyMEs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros internos con Convenios de compromiso de participación • Registros internos de certificados en proceso u obtenidos • Registros internos y declaraciones de aduana • Registros internos de propuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los aportes de las PyMEs para cofinanciar todas las actividades de los PNs; • Existen servicios de consultoría adecuados en precio y calidad, según mejores prácticas internacionales; y • Existe la voluntad política del sector público de incorporar las propuestas de sector privado en los comités técnicos de comercio internacional
<p>Componente 4: Red institucionalizada de información, asistencia comercial y de prestación de servicios de base electrónica.</p> <p>Plataforma territorial de comunicación y vinculación virtual entre los clientes y servicios consolidada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema informático operativo y Plataforma de atención operativa en al menos 4 Ventanillas: Rosario, La Rioja, Entre Ríos y Córdoba • Directorio de proveedores de servicios con 200 proveedores clasificados por especialidad y experiencia, actualizado y disponible en línea 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación in situ • Verificación in situ y registros en sistema de gestión • Verificación in situ y en línea 	<ul style="list-style-type: none"> • Exista demanda para justificar la plataforma de atención

ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LOS SERVICIOS											
PROYECCION DE INGRESOS EN US\$ POR AÑO				Año 1		Año 2		Año 3		Año 4	
	Cant.	Costo	Costo	Financia	Ingresos	Financia	Ingresos	Financia	Ingresos		Ingresos
COMPONENTES 2 y 3	Anual de	Unitario	Medio	Programa	Servicios	Programa	Servicios	Programa	Servicios	A. Local	Servicios
	Servicios		Anual	(A)	(B)	(A)	(B)	(A)	(B)		(B)
2. Nuevos exportadores/mercados/productos											
2.1.- Organización de grupos asociativos					25%		50%		75%		100%
2.1.2.-Identificación Ofertas (AT)	240	120	28,800	21,600	7,200	14,400	14,400	7,200	21,600		31,104
2.1.1.-Organización jurídica de grupos (C)	96	500	48,000	36,000	12,000	24,000	24,000	12,000	36,000		51,840
2.2 Identificación de la Demanda											
2.2.1-Identificación de demandas (C)	40	1200	48,000	36,000	12,000	24,000	24,000	12,000	36,000		51,840
2.2.2.Oportunidades de exportación (C)	10	1600	16,000	12,000	4,000	8,000	8,000	4,000	12,000		17,280
2.2.3.-Evaluación socios comerciales (C)	75	300	22,500	16,875	5,625	11,250	11,250	5,625	16,875		24,300
2.2.4.-Determinación normativas técnicas (C)	50	700	35,000	26,250	8,750	17,500	17,500	8,750	26,250		37,800
2.2.5.-Detección de cadenas productivas (C)	5	3000	15,000	11,250	3,750	7,500	7,500	3,750	11,250		16,200
2.3 Gestación de planes de Negocios											
2.3.1.- Organización del Negocio (AT)	30	1200	36,000	27,000	9,000	18,000	18,000	9,000	27,000		38,880
2.3.2.- Formulación de Planes de Negocios (AT).	30	3000	90,000	67,500	22,500	45,000	45,000	22,500	67,500		97,200
3. Servicios de comercialización asistida											
3.1.- Desarrollo mercado/producto/empresa											
3.1.1 Capacitación	30	600	18,000	13,500	4,500	9,000	9,000	4,500	13,500		19,440
3.1.2 Asistencia Técnica	30	6400	192,000	144,000	48,000	96,000	96,000	48,000	144,000		207,360
3.2.- Estándares y certificaciones voluntarias											
3.2.1 Capacitación	30	1000	30,000	22,500	7,500	15,000	15,000	7,500	22,500		32,400
3.2.2 Asistencia Técnica	18	11000	198,000	148,500	49,500	99,000	99,000	49,500	148,500		213,840
TOTALES SERVICIOS			777,300	582,975	194,325	388,650	388,650	194,325	582,975	0	839,484
Gastos de Operación											
Unidad Ejecutora Central / UEC			118,277	118,277		118,277		118,277		34,372	34,372
Plataforma Territorial / Red de Ventanillas			116,000	116,000		116,000		116,000		23,200	23,200
TOTALES OPERACIÓN ANUAL			234,277	234,277		234,277		234,277		57,572	57,572
TOTAL GASTO DE OPERACIÓN 4TO AÑO			115,144								
Sostenibilidad				-700,114		-505,789		-311,464		4,612	
SOSTENIBILIDAD = (Ingresos por Servicios - Costos Directos Servicios - 50% Gastos de Operación>= 0)											
AT: Asistencia Técnica C: Consultoría											