

**CONSOLIDACIÓN DE MICROEMPRESARIOS EN MERCADOS NO
TRADICIONALES
(TC-00-12-07-9-AR)**

MEMORANDUM DE DONANTES

RESUMEN EJECUTIVO

Organismo ejecutor:	Centro Latinoamericano de Capacitación e Investigación para la Conducción Institucional - LEATID*		
Monto y fuente:	FOMIN – Ventanilla III	US\$	836.000
	Aporte Local	US\$	768.000
	Total:	US\$	1.604.000
Plazos:	Período de Ejecución:	36	meses
	Período de Desembolso:	42	meses
Objetivos:	<p>El objetivo general del proyecto es contribuir de manera piloto, con base en una metodología de servicios de desarrollo empresarial basada en apoyo técnico y comunitario, a acelerar la inserción competitiva de las microempresas de Buenos Aires y sus zonas de influencia, en segmentos de mercado con mayores posibilidades de generación de ingresos y por tanto de mayor valor agregado.</p> <p>El objetivo específico es validar a través de una experiencia piloto una metodología de SDE basada en apoyo técnico y prestación de capital semilla.</p>		
Descripción	<p>El proyecto es una prueba piloto que intenta masificar una metodología de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) que va acompañada por un apoyo de capital semilla. Este paquete se dirige a microempresarios para que se les pueda brindar un valor agregado a sus negocios identificando nuevos segmentos de mercado que les permitirán competir con éxito. El propósito es evitar que los microempresarios continúen operando en mercados saturados que les generan pocas ganancias.</p>		

* LEATID en hebreo significa "Hacia el futuro"

A través de este proyecto, se identificarán nuevos segmentos de mercado no tradicionales con posibilidades de crecimiento y se realizarán actividades tendientes a capacitar emprendedores con potencialidad de operar en esos mercados. Para ello, se fortalecerá la oferta de servicios de capacitación a microempresas, transfiriendo a entidades consultoras y/o capacitadoras, una metodología de capacitación y asistencia técnica a microempresas desarrollada por el "American Joint Distribution Committee", (en adelante el Joint) la cual se adaptará a las necesidades y características del microempresario argentino.

La vinculación posterior de la demanda por servicios de asistencia técnica, con la oferta ya entrenada se efectuará mediante la administración de un fondo de "matching grants", que subsidie parcialmente la demanda; finalmente, se manejará un fondo de capital semilla, mediante el cual el ejecutor invertirá recursos propios en aquellas empresas asistidas y capacitadas que demuestren mayores posibilidades de éxito.

Condiciones contractuales especiales:

Serán condiciones previas al primer desembolso la presentación a satisfacción del Banco de: (i) la evidencia de la selección del coordinador del proyecto (párrafo 4.6); (ii) la entrega del primer plan anual de trabajo, el cual deberá contener un cronograma de actividades del ejecutor, los recursos previstos y las metas a lograr en cada actividad (párrafo 4.6); y, (iii) los términos de referencia para la contratación de los servicios del Paraguas Club (párrafo 4.8).

Copia de los convenios suscritos entre el ejecutor y las microempresas beneficiarias de los aportes de capital semilla deben ser remitidos al Banco. El ejecutor deberá informar al Banco la evidencia de los aportes de capital semilla en sus informes semestrales, con detalles de montos y una relación de las microempresas en las cuales efectuó el aporte (párrafo 4.21).

Debido a la necesidad de apoyar a LEATID en la planificación y administración del proyecto, en particular en el cumplimiento de las condiciones especiales para el desembolso de la cooperación técnica, el Banco autorizará el desembolso hasta de US\$8.000, del componente de aceleración del desarrollo de microempresas para la contratación del coordinador del proyecto por un período de 2 meses. Este desembolso podrá hacerse efectivo una vez LEATID cumpla con las condiciones generales del convenio de cooperación técnica. (párrafo 4.32).

**Excepciones a las
políticas del Banco**

Ninguna.

I. ELEGIBILIDAD DE PAÍS Y DEL PROYECTO

- 1.1 El Comité de Donantes declaró elegible a la República Argentina para todas las modalidades de financiamiento previstos en el marco del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el 30 de noviembre de 1993. El proyecto es consistente con las disposiciones del FOMIN para apoyo a la micro y pequeña empresa, ya que brindará servicios para mejorar la competitividad y sostenibilidad de estas unidades económicas.

II. ANTECEDENTES

A. La problemática de las micros y pequeñas empresas

- 2.1 La encuesta de hogares de 1996 estimó que en Argentina existen 1,2 millones de unidades económicas que emplean menos de 5 empleados, lo que representa el 91% de las empresas. Su participación por sectores económicos es significativa. En efecto, las microempresas representan el 71% de los establecimientos registrados como industria manufacturera, el 95% de los establecimientos de comercio y el 89% de las empresas de servicios. Sin embargo, algunos estudios señalan que gran parte de aquellas microempresas que se constituyen, no subsisten más allá del segundo año de operaciones.
- 2.2 La crisis económica que se generó en Argentina a partir de 1991, afectó de manera particular a la clase media, la cual cayó en situación de pobreza o en franjas relativamente cercanas. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC), “entre mayo de 1999 e igual mes del año 2000, 1000 personas por día cruzaron la línea de la pobreza.¹ Estos son los “nuevos pobres”, quienes surgen por los impactos del proceso de retracción del Estado y cambios en el mercado de trabajo. Se caracterizan por ser profesionales, comerciantes autónomos y obreros calificados quienes ante la necesidad que les plantea su nueva situación, deben afrontar cambios socio-culturales. Entre estos, se resalta el hecho de que muchos de ellos, han encontrado en el sector de la microempresa un nicho apropiado para desarrollar emprendimientos, de baja inversión aunque con algún tipo de sofisticación y utilizando un máximo de 5 empleados. Para ello cuentan con sus conocimientos técnicos y algunos contactos. No obstante, enfrentan graves problemas de mortalidad empresarial.
- 2.3 La apertura económica, el acceso a nuevas tecnologías y formas de producción, la globalización de las marcas y productos, la llegada de empresas líderes mundiales en la región, las privatizaciones, el aumento de los costos relativos y absolutos de producción, consumo y exportación de bienes además de la necesidad de participar competitivamente en nuevos nichos de mercado, son algunos de los fenómenos que han impactado en el cierre de estas empresas, así como también de otras más consolidadas.

¹ Tomado del Diario La Nación del día 17 de mayo de 2001.

- 2.4 Además de los factores estructurales señalados que obstaculizan la puesta en marcha, sostenibilidad y sobrevivencia de este tipo de empresas, existen también factores internos que explican esta situación. En muchos casos, los cambios anotados y generados por el cambio del modelo económico, no han sido acompañados por un entendimiento y adaptación al nuevo contexto en términos de reentrenamiento de contenidos y habilidades. Estas limitaciones se convierten en fuertes barreras a la entrada de estas empresas a nuevos mercados, especialmente en los segmentos de mercados que para efectos de este proyecto, se denominarán como “no tradicionales”².
- 2.5 Para tratar de subsanar los problemas relacionados con la baja capacidad gerencial y de estrategia de las unidades de menor tamaño relativo, se han gestado diversas iniciativas, muchas de ellas financiadas por el Banco, pero orientadas particularmente al sector de la pequeña y mediana empresa. En la práctica, no existen entidades capacitadas o entrenadas para dar una asistencia técnica específica a los empresarios de la microempresa. El proyecto que se presenta, pretende, por el contrario, diseminar prácticas de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) orientadas hacia microempresas, no de subsistencia, sino de acumulación de capital, con lo cual es complementario a todas las demás iniciativas financiadas por el Banco y por otros agentes multilaterales en Argentina.
- 2.6 Con este proyecto se pretende propiciar un espacio que estimule alternativas de negocios para aquellos empresarios que posean las cualidades básicas, personales y técnicas, para desarrollar una microempresa rentable, a partir de un análisis profesional de los escenarios futuros de algunos mercados.
- 2.7 El proyecto será ejecutado por LEATID, una organización sin fines de lucro, fundada en la Argentina en 1990 por iniciativa del “American Joint Distribution Committee” (en adelante el Joint). Su objetivo es promover el desarrollo humano y la calidad de vida en todas sus dimensiones, sin consideraciones de raza, religión o filiación política, mediante la investigación, la promoción social, la educación, la prevención de salud, creación de empleo y de nuevas empresas. El Joint es una organización sin fines de lucro de origen norteamericano nacida en 1914 para canalizar fondos para ayuda humanitaria de las comunidades judías de Palestina. Hoy día apoya y gesta de forma totalmente ecuménica a varias organizaciones en 70 países. Su función es la financiación parcial, a través de alianzas estratégicas con ejecutores locales, de los proyectos innovadores que repliquen los logros obtenidos con sus desarrollos metodológicos en Israel.
- 2.8 Para la ejecución de este proyecto, LEATID se encargará de adaptar a la realidad del sector microempresario de Argentina, la metodología de “Aceleración de Microempresas” desarrollada por el Joint en Israel en el “Small Business Advisory Center”, la cual ha sido probada con éxito en Israel, Bosnia, Serbia, Ruanda,

² Estos son mercados específicos que demandan alguna sofisticación sobre la actividad básica. A pesar de que la actividad básica es desarrollada en sectores económicos típicos de la microempresa, los productos finales ofrecidos en estos mercados conllevan un mayor valor agregado en términos de producto final, calidad ofrecida y por tanto posibilidades de expansión y crecimiento.

Albania, Macedonia y Turquía, entre otros países. El paradigma bajo el cual está desarrollada esta metodología de servicios de desarrollo empresarial se basa en tres componentes: (i) metodología para impulsar negocios en situaciones de crisis; (ii) fortalecimiento del liderazgo y espíritu empresario; y, (iii) existencia de asistentes sociales que apoyen a los empresarios en proceso de transformación. Se basa en un acompañamiento técnico de aproximadamente 60 horas por microempresa, entregándoles capacitación y asistencia técnica específica adecuada al estado de madurez de la empresa, la ayuda en el desarrollo de un plan de negocios adaptado a la realidad de nuevos nichos de mercados y finalmente un aporte de “capital semilla”³.

- 2.9 Este último elemento de inversión de capital semilla en algunas empresas, no sólo contribuye al mejoramiento estratégico y competitivo de las mismas, sino que a la vez ayuda a garantizar la sostenibilidad futura del proyecto. En efecto, las utilidades que se devenguen de estas participaciones servirán de sustento y expansión regional de este proyecto piloto.
- 2.10 Parte del éxito de esta metodología, ha sido que se ha probado en comunidades cerradas, que comparten factores culturales muy arraigados⁴. Lo especial de este proyecto, consiste en que se pretende masificar y abrir una metodología de amplia base comunitaria para ser aplicada a la gran comunidad de la microempresa en Argentina.
- 2.11 Con ese proyecto se pretende apoyar la generación de una oferta local de proveedores externos de SDE que tenga la capacidad de responder a los retos que le plantea la microempresa, en particular de aquellas que han logrado llegar a su nivel de posible transformación, pero que por falta de una visión estratégica apropiada no han podido adaptarse para entrar en las segmentos de mercado que muestran crecimiento y que les posibilitaría su consolidación como generadoras de ingreso y empleo.

III. EL PROYECTO

A. Objetivos

- 3.1 El objetivo general del proyecto es contribuir a acelerar la inserción competitiva de las microempresas de Buenos Aires y sus zonas de influencia, en segmentos de mercado con mayores posibilidades de generación de ingresos y por tanto de mayor valor agregado.
- 3.2 El objetivo específico es validar a través de una experiencia piloto una metodología de SDE basada en apoyo técnico y prestación de capital semilla.

³ En la práctica este aporte se comporta como un préstamo subordinado.

⁴ Ejemplos de este tipo de metodología se pueden ver por ejemplo, en las comunidades asiáticas en Washington, DC y en las comunidades judías aisladas.

B. Descripción

- 3.3 A través de este proyecto se identificarán nuevos segmentos de mercado no tradicionales con posibilidades de crecimiento⁵ y se realizarán actividades tendientes a capacitar emprendedores con potencialidad de operar en esos mercados. Para ello, se fortalecerá la oferta de servicios de capacitación a microempresas, transfiriendo a entidades consultoras y/o capacitadoras, la metodología desarrollada por el Joint para la atención a microempresas, la cual se adaptará a las necesidades y características del microempresario argentino.
- 3.4 La vinculación posterior de la demanda por servicios de asistencia técnica, con la oferta ya entrenada, se efectuará mediante una promoción masiva y convocatoria a microempresas a través de correo directo, más la administración de un fondo de “matching grants”, que subsidie parcialmente la demanda. Finalmente, se prevé el establecimiento de un fondo de capital semilla, mediante el cual el ejecutor invertirá recursos propios en aquellas empresas asistidas y capacitadas que demuestren mayores posibilidades de éxito.

C. Componentes

- 3.5 El proyecto se ejecutará a través de dos componentes: (i) vinculación e integración de emprendedores; y, (ii) aceleración de desarrollo de microempresas.

1. Vinculación e integración de emprendedores (FOMIN US\$75.000)

- 3.6 Con el propósito de abrir las posibilidades del proyecto a microempresas de un nivel de menor escala y en zonas fuera de Buenos Aires, LEATID contratará los servicios de una institución, la Asociación Civil Paraguas Club, para promover la integración horizontal y vertical de los microempresarios, para que luego puedan presentarse para recibir el paquete de servicios de SDE y capital semilla. Buscará promover la demanda de entrenamiento y capacitación de emprendedores, generar alianzas entre ellos e impulsar su reactivación y la mejoría de su gestión. Pretende que alrededor del 20% de los clientes que se atiendan con la metodología del Joint, provengan de una base empresarial de menor tamaño y con menor atención de parte de las entidades capacitadoras.
- 3.7 Las principales actividades a realizar son: (i) 90 reuniones de motivación e integración de emprendedores; y, (ii) difusión de las actividades a través de publicaciones y páginas web.
- 3.8 Los productos esperados de este componente son: (i) hasta 1.000 emprendedores vinculados; (ii) presentación por parte del Paraguas Club de hasta 45 empresas a las convocatorias efectuadas por LEATID para participar de la selección para capacitación y asistencia técnica; (iii) réplica de la metodología de vinculación de

⁵ Los mercados en los que se trabajará buscando nichos de mayor valor agregado son: industria de la confección, marroquinería y calzado, diseñadores de modas y joyería; industria del software y multimedia; servicios turísticos y de entretenimiento; industria química y farmacéutica; industria y comercio de productos para el hogar como iluminación, mueblería, tapicería y pinturería; gastronomía y restaurantes.

emprendedores en por lo menos dos filiales del Paraguas Club, en localidades del interior del país a determinar.

2. Consolidación del desarrollo de microempresas (FOMIN US\$534.000;Aporte local US\$609.000)

- 3.9 A través de este Componente se busca la inserción competitiva de microempresas en determinados segmentos de mercado, a partir de asistencia técnica y financiera especializada y homologada por el ejecutor.
- 3.10 Este componente se ejecutará mediante actividades concretas en cuatro áreas: (i) identificación de segmentos de mercado no tradicionales; (ii) adaptación de la metodología del Joint a la realidad de Argentina y entrenamiento de consultores independientes y entidades consultoras; (iii) promoción y convocatoria a microempresas; y, (iv) “aceleración”⁶ del desarrollo de las microempresas.
- 3.11 En relación con la **identificación de nichos de mercado no tradicionales** con potencial para el desempeño exitoso de microempresas, LEATID se encargará de analizar nueve sectores y segmentos de mercados no tradicionales en los cuales las microempresas podrían competir con éxito. En principio se han identificado 9 potenciales sectores, los cuales se encuentran mencionados en el Reglamento Operativo (RO).
- 3.12 En cuanto a la **adaptación de la metodología al entorno Argentino y el entrenamiento de consultores**, LEATID hará un llamado público a consultores individuales y entidades consultoras que cumplan con los siguientes criterios: (i) experiencia de trabajo con micro o pequeñas empresas; (ii) experiencia como consultor/a especializada en temas de productividad y desarrollo de planes de negocios; (iii) disposición para firmar un convenio con LEATID manifestando su conformidad para trabajar con el sector objetivo del proyecto; y, (iv) aceptar las tarifas y forma de pago establecidas en el proyecto. La selección final de las entidades a ser capacitadas estará a cargo de un Comité de Selección (CS) que se creará para el efecto, en el cual participarán el coordinador del proyecto, un representante de LEATID, y un invitado representativo de las necesidades e intereses de los micro y pequeños empresarios. De ser posible, se invitará a participar en este CS a un representante de la banca.
- 3.13 La **promoción del proyecto y convocatoria a las microempresas** a participar en un concurso se hará a través de correo directo y medios masivos de comunicación; se hará una selección de microempresas de acuerdo con los criterios básicos de elegibilidad: (i) que cumplan con la definición de microempresa de acuerdo a la legislación vigente en el país; (ii) que no cuenten con más de 5 empleados; (iii) que puedan presentar estados financieros del último año; (iv) que ya se encuentre operando en el mercado; (v) que cumplan con los criterios locales de regulación ambiental; (vi) que no haya recibido anteriormente subsidios del mismo fondo; es

⁶ Acelerar el desarrollo empresarial, de acuerdo con la metodología del Joint, significa procesar e impulsar ideas de micronegocios en un tiempo promedio rápido a fin de no desgastar el espíritu emprendedor de la idea. Implica articular todos los factores necesarios para el despegue inmediato de una propuesta de negocio.

decir, que sólo se puede acceder al fondo para “matching grants” una sola vez durante la vida del proyecto y con recursos del FOMIN.

- 3.14 Finalmente, la **aceleración del desarrollo de las microempresas**, se efectuará mediante: (i) la vinculación de los empresarios seleccionados por el CS con las entidades capacitadoras/consultoras que hayan recibido la transferencia de tecnología de capacitación y asistencia técnica a empresarios de microempresas; (ii) administración de un fondo de “matching grants” mediante el cual se reembolsará directamente a la microempresa el 50% del costo de una capacitación y asistencia técnica⁷; y, (iii) aporte de capital semilla por parte de LEATID en algunos proyectos.
- 3.15 El producto esperado de este componente es la validación de la metodología referida, que permitirá recoger lecciones aprendidas para su posible expansión o réplica en otras partes del país o en el exterior. Se logrará através de: (i) por lo menos 9 sectores económicos analizados buscando los nichos de mercado de mayor valor agregado; (ii) por lo menos 20 entidades de oferta de servicios de capacitación y asistencia técnica fortalecidas técnicamente y ofreciendo servicios de calidad a microempresas; (iii) cerca de 200 empresarios de microemprendimientos capacitados; (iv) cerca de 90 microempresarios participando en segmentos de mercado no tradicionales en crecimiento; y, (v) concreción de aportes de capital semilla en cerca de 35 microempresas seleccionadas.

IV. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

A. Organismo Ejecutor

- 4.1 El proyecto será ejecutado por LEATID. Desde sus inicios en la década de 1990, LEATID ha gestado proyectos relacionados con la creación de fondos fiduciarios para actuar como capital semilla en organizaciones de América Central; tiene experiencia promoviendo los conocimientos técnicos del Joint para traerlos al campo de preincubadoras de empresas en Uruguay, Brasil y Argentina; y, fundamentalmente ha trabajado proyectos de autoempleo y creación de bolsas laborales como el Centro de Orientación para el Desarrollo Laboral en Argentina y el Centro Integral de Expansión Laboral en Uruguay.
- 4.2 En el tema específico de la microempresa, LEATID ha venido trabajando desde 1994, apoyando la implementación y diseño de proyectos ejecutados directamente y por otras organizaciones. Entre los primeros, se destaca el proyecto “Voluntarios en Red”, el cual es un proyecto piloto para el diseño y puesta en marcha de microempresas cooperativas orientadas hacia nichos de mercado en el área de servicios que sean fácilmente abordables por emprendedores de baja preparación técnica. A la fecha se han creado 4 microempresas asociativas en los sectores de la panadería, mensajería y transporte, que dan autoempleo a 60 personas directamente

⁷ Máximo monto de reembolso: el 50% de US\$3.600 por empresa, a razón de 60 horas a US\$60 cada una, en promedio.

e indirectamente a 90. Estas cuatro microempresas cooperativas, después de dos años son independientes y sustentables.

- 4.3 Otro proyecto destacable es el Organización para la Rehabilitación del Trabajo (ORT) Argentina, mediante el cual se entrenaron 500 microempresarios en la introducción de Internet. Hoy día, los 500 cuentan con PC con acceso a Internet, todos tienen páginas web institucionales y están conectados entre sí, habiendo sido los primeros microempresarios en Argentina en implementar y utilizar el “e-commerce”.
- 4.4 LEATID participó en el montaje y apoyo institucional para la reorientación de la Fundación Banco de Mayo y su conversión en Fundación CANE; en el fortalecimiento del Centro Laboral CODLA de la Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA) proyecto a través del cual se ha logrado el reentrenamiento laboral de 800 microempresarios; y finalmente, apoyó el montaje de la Fundación Tzedaka, la cual brinda apoyo integral a microempresarios de bajos recursos mediante capacitación y crédito, siendo actualmente una de las entidades ejecutoras de los proyectos del Fondo Fiduciario de Capital Social (FONCAP).
- 4.5 La operación usual de LEATID se basa en la ejecución de proyectos específicos, para los que cuenta con aportes en efectivo del Joint, busca el desarrollo de alianzas estratégicas con otras entidades de la sociedad civil y con el gobierno. Sus recursos provienen adicionalmente de aportes de individuos, cobro por servicios, seminarios, consultorías y congresos. Para este proyecto LEATID cuenta con recursos que serán aportados en efectivo por el Joint, entidad que ya tiene comprometido para este proyecto la suma de US\$400.000.

B. Mecanismo de Ejecución

- 4.6 Se conformará una Unidad Ejecutora (UE) compuesta por el coordinador del proyecto, quién será elegido por convocatoria pública y un asistente administrativo-contable⁸. Serán condiciones previas al primer desembolso la presentación a satisfacción del Banco de: (i) la evidencia de la selección del coordinador del proyecto; y, (ii) la entrega del primer plan anual de trabajo, el cual deberá contener un cronograma de actividades del ejecutor, los recursos previstos y las metas a lograr en cada actividad.
- 4.7 La UE se encargará de: (i) aprobar el RO del proyecto y sus modificaciones si las hubiera (en este caso se requeriría la no objeción del Banco); (ii) coordinar las actividades para identificar segmentos de mercado no tradicionales para microempresas; (iii) coordinar la capacitación a capacitadores/consultores en la metodología del Joint para asistencia técnica a microempresas; (iv) definir los criterios básicos de elegibilidad de los microemprendimientos para capacitación y/o inversión; (v) difundir y promocionar el proyecto; (vi) conformar el CS encargado de la selección de los microempresarios; (vii) vincular a los empresarios con las entidades que hayan recibido la transferencia de tecnología de asistencia técnica a microempresas; (viii) administrar el fondo para matching grants; (ix)

⁸ Los términos de referencia para las contrataciones forman parte del Reglamento Operativo.

definir los criterios de elegibilidad para determinar cuáles microempresarios recibirán apoyo financiero; (x) diseñar, desarrollar e implementar el sistema de vigilancia y evaluación de los aportes financieros en las microempresas seleccionadas, así como determinar los indicadores de desempeño; (xi) aprobar los informes semestrales que le presente el coordinador del proyecto previo a su presentación al Banco; (xii) diseminar los resultados obtenidos; y, (xiii) vigilar el cumplimiento de los indicadores de desempeño y objetivos del proyecto, establecidos en el Marco Lógico (Ver Anexo I).

1. Ejecución de la vinculación e integración de emprendedores

- 4.8 Para la ejecución de este componente, LEATID contratará los servicios de la Asociación Civil Paraguas Club. Esta entidad tiene como objetivo generar trabajo partiendo de recursos inactivos disponibles, en un marco de integración solidaria. Funciona desde 1996, fecha desde la cual ha capacitado a más de 2000 microemprendedores y ha logrado concretar negocios entre más de 200. La metodología de atención de esta entidad se basa en articular negocios entre empresarios de la microempresa, para lo cual les brinda capacitación básica, entrenamiento en negociación y entrega los insumos requeridos para la formalización y legalización de sus operaciones.
- 4.9 La alianza estratégica con el Paraguas Club implica la posibilidad de trabajar con diferentes sectores de la microempresa y propiciar la “graduación” de un estrato de menor desarrollo a uno de mayor desarrollo. En efecto, mientras LEATID tiene experiencia con micro y pequeños empresarios de mayor desarrollo, la del Paraguas Club se basa en microempresarios de acumulación simple de capital e incluso con los de subsistencia. Una condición previa al primer desembolso será la presentación a satisfacción del Banco de los términos de referencia para la contratación de los servicios del Paraguas Club.

2. Ejecución de los Matching Grants

- 4.10 Las solicitudes de capacitación o asistencia a través de “matching grants” se procesarán por estricto orden de ingreso, entregándose previamente material explicativo de las reglas del proyecto y el listado y especialidades de las consultoras homologadas.
- 4.11 Las solicitudes serán analizadas por el CS convocado para el efecto por la UE. Los criterios de evaluación de las solicitudes permitirán establecer cuales de los planes presentados son viables y contribuyen a lograr los objetivos del proyecto, y por tanto susceptibles de recibir aportes no reembolsables en “matching grants”. Los aspectos principales que se evaluarán serán: (i) la empresa, sus expectativas, el mercado en que se encuentra; (ii) sus posibilidades de inserción en nichos de mercado no tradicionales; (iii) su actual posición competitiva; y, (iv) el Plan de Capacitación y Asistencia Propuesto (PCAP).
- 4.12 El CS se encargará de determinar los criterios de calificación de propuestas; evaluar las solicitudes de acuerdo con los anteriores criterios y aprobar la solicitud de cofinanciamiento. Adicionalmente, debe validar la consistencia del PCAP en aspectos tales como: (i) el cumplimiento de los criterios de elegibilidad por parte

de la empresa; (ii) la coherencia entre los objetivos y las actividades de contratación previstas; (iii) los servicios solicitados; (iv) el cronograma de ejecución; (v) los costos de los servicios; y, (vi) el cumplimiento de formalidades legales. A los postulantes les será comunicada la aceptación o rechazo de la solicitud de financiación del 50% de la capacitación y/o consultoría en el término de 10 días hábiles.

- 4.13 Los empresarios cuyos PCAP sean aprobados, se comprometerán a contratar los proveedores de servicios homologados, seguir los términos de referencia de las cotizaciones aprobadas, cumplir con los cronogramas y pagar el costo de los servicios de su propuesta⁹. La UE guiará a la empresa para la contratación de la asesoría requerida. Todo contrato de capacitación y/o asistencia técnica que celebren las empresas con las entidades homologadas por el proyecto, deberá ser visado por la UE, previo a su inicio.
- 4.14 En el contrato se incluirán como mínimo los siguientes elementos: (i) temas a ser atendidos y/o sobre los cuales versará la capacitación o asistencia técnica; (ii) costo total y forma de pago; (iii) duración de los servicios; (iv) resultados esperados; (v) condiciones para la rescisión del contrato; y, (vi) declaración de las empresas beneficiarias de que su proyecto no tendrá un impacto ambiental negativo.
- 4.15 Los reintegros del 50% de los fondos invertidos por los empresarios podrán ser efectuados pari passu con los pagos del empresario a la entidad consultora. Para recibir el reembolso los empresarios deberán presentar las facturas correspondientes y una descripción clara y sintética de los resultados obtenidos. Asimismo, deberán presentar la documentación y los materiales utilizados en la capacitación si correspondiera.
- 4.16 Los empresarios deberán comunicar con anticipación a la UE el lugar, día y horario de cada capacitación o sesión de asistencia técnica. La UE se reservará el derecho de asistir a estas sesiones. En caso de no recibir comunicación anticipada del lugar y fecha de la capacitación, la UE se reservará el derecho de no reembolsar el 50% acordado. Las notificaciones se podrán hacer vía fax.
- 4.17 Cada empresa participante del proyecto podrá acceder a un máximo de US\$1.800 de subsidio del FOMIN.

3. Administración del fondo de capital semilla

- 4.18 El concepto de capital semilla contenido en la metodología del Joint, se refiere a pequeños aportes monetarios que financian alguna actividad específica requerida para el posicionamiento estratégico de la empresa en un nuevo mercado. Es decir, que se aporta como capital o aportes sociales, un monto máximo de US\$10.000 por empresa con los cuales se financian actividades tales como: una traducción de un catálogo de productos; un viaje de negocios al exterior; desarrollo de muestras y nuevos productos para exportación; participación en ferias comerciales, etc.

⁹ Se tendrán en cuenta las tarifas vigentes en el mercado para apoyos de similar envergadura.

- 4.19 Los criterios para ser beneficiarios del aporte de capital semilla que efectuará el ejecutor, son: (i) haber participado en el programa de asistencia técnica desde un comienzo; (ii) haber presentado un plan de negocios coherente con las prioridades sectoriales de la UE; (iii) no tener un endeudamiento total (Total Pasivos/Total Activos) superior al 65%; (iv) presentar un plan de negocios con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de alrededor del 22% anual; (v) capacidad suficiente de la administración de la empresa para la puesta en marcha del proyecto tomando en consideración su educación, experiencia y entrenamiento; (vi) simplicidad del proyecto para su ejecución; y, (vii) situación de liquidez y solvencia del emprendedor líder de la microempresa.
- 4.20 De acuerdo con el plan de negocios de la empresa, la UE analizará los principales componentes a ser financiados que podrían estar entorpeciendo o retrasando la aceleración del proyecto. Los montos y porcentajes se determinarán en cada caso de acuerdo a las inversiones a realizar y los resultados esperados.
- 4.21 La microempresa seleccionada para ser acelerada, deberá firmar un convenio con la UE en el cual constarán las obligaciones asumidas por LEATID para acelerar la inserción competitiva de la empresa en mercados no tradicionales y la obligación del microempresario de: (i) contabilizar el aporte de LEATID dentro del patrimonio como parte del capital social; (ii) cancelar a LEATID anualmente por servicios de asistencia y seguimiento, una comisión de éxito de un porcentaje sobre las ventas, a ser acordados entre las partes y que será variable dependiendo de las mismas; (iii) cancelar a LEATID una suma sobre el aporte de capital semilla el cual también será acordado entre las partes dependiendo del monto de la inversión y de los resultados esperados; y, (iv) a devolverle a LEATID el aporte en términos nominales una vez se venza el plazo establecido para el mismo. Copia de estos convenios deben ser remitidos al Banco. El ejecutor deberá informar al Banco la evidencia de los aportes de capital semilla en sus informes semestrales, con detalles de montos y una relación de las microempresas en las cuales efectuó el aporte.
- 4.22 En este contrato también se especificará el tiempo que tal aporte figurará como parte del patrimonio de la empresa y la forma como se prevé la estrategia de salida, pudiéndose optar por el pago completo al final de período o desinversiones paulatinas durante el mismo. Parte fundamental de la asistencia técnica de LEATID durante este período, consistirá en hacer bancarizable a la microempresa y a sus titulares, a fin de lograr que tenga acceso a recursos del sector financiero, que le permitan mantener la empresa capitalizada.
- 4.23 Las participaciones en el patrimonio de las microempresas aceleradas no podrán permanecer por más de 5 años, esperando en todo caso, que el tiempo máximo de esta inversión sea de 3 años.

C. Beneficiarios

- 4.24 Los beneficiarios del proyecto serán las microempresas de la ciudad de Buenos Aires y sus zonas de influencia, que tengan empresas en funcionamiento y que busquen insertarse competitivamente en mercados no tradicionales.

- 4.25 Estos SDE se dirigen a microempresarios para que se les pueda brindar un valor agregado a sus negocios identificando nuevos segmentos de mercado que les permitirán competir con éxito. El propósito es evitar que los microempresarios continúen operando en mercados saturados que les generan pocas ganancias.
- 4.26 Además, los consultores independientes y firmas consultoras que resulten entrenados en esta metodología de servicios de desarrollo empresarial, representan beneficiarios indirectos, teniendo el potencial de replicarla con clientes adicionales a aquellos atendidos con el proyecto.
- 4.27 El objetivo a mediano plazo de LEATID es replicar este proyecto en las grandes ciudades aquejadas por los problemas mencionados de desempleo y empobrecimiento de la clase media.

D. Medio Ambiente

- 4.28 La operación fue analizada por el Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI), el día 9 de marzo de 2001. Sus recomendaciones se encuentran involucradas en el diseño del proyecto, específicamente en el Reglamento Operativo.

E. Adquisición de Bienes y Servicios

- 4.29 La adquisición de bienes y la contratación de servicios de consultoría necesarios para la ejecución del proyecto, se realizarán de acuerdo con los procedimientos del Banco en la materia; su adquisición o contratación estará abierta a todos los países miembros del FOMIN.

F. Contabilidad y Auditoría

- 4.30 A LEATID y al Paraguas Club les corresponderá: (a) establecer y mantener un control contable, financiero e interno adecuado, así como sistemas de archivo que permitirán determinar detalladamente las fuentes y utilización de fondos del proyecto. Los registros del proyecto contendrán: (i) identificación de recursos y distintas fuentes; (ii) información sobre los gastos del proyecto, distinguiendo las contribuciones del FOMIN y los fondos de otras fuentes; y, (iii) los detalles necesarios para determinar los bienes adquiridos y los servicios contratados; (b) apertura de cuentas bancarias separadas para la administración de la contribución del FOMIN y de los fondos locales de contrapartida; (c) el procesamiento de los pedidos de desembolsos y las respectivas justificaciones de gastos, de acuerdo con los procedimientos de desembolsos del Banco; y, (d) preparar y presentar al Banco el estado financiero final del proyecto auditado por una firma independiente aceptable al Banco, así como también de los informes del fondo rotatorio.

G. Período de Ejecución y Desembolsos

- 4.31 El proyecto previsto será ejecutado en un período de 36 meses y el desembolso de los recursos de la contribución se hará en un período de 42 meses. Conforme a las necesidades estimadas de ejecución del proyecto se constituirá un fondo rotatorio equivalente al 10% de la contribución del FOMIN, que será manejado en una

cuenta independiente y que permitirá disponer en forma oportuna de los fondos para realizar las distintas actividades previstas.

- 4.32 Debido a la necesidad de apoyar a LEATID en la planificación y administración del proyecto, en particular en el cumplimiento de las condiciones especiales para el desembolso de la cooperación técnica, el Banco autorizará el desembolso hasta de US\$8.000, del componente de aceleración del desarrollo de microempresas para la contratación del coordinador del proyecto por un período de 2 meses. Este desembolso podrá hacerse efectivo una vez LEATID cumpla con las condiciones generales del convenio de cooperación técnica.

H. Estado de avance del proyecto

- 4.33 LEATID cuenta con la aprobación del Joint para la ejecución del proyecto, habiéndose recibido a la fecha la carta compromiso del aporte en efectivo. De otra parte, el Reglamento Operativo cuya aprobación es una condición previa, se desarrolló en conjunto con el ejecutor.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

A. Costo y financiamiento

- 5.1 El costo del proyecto se ha estimado en el equivalente de US\$1.604.000, de los cuales US\$836.000 serán aportados por el FOMIN y US\$768.000 provendrán del aporte local, tal y como se observa a continuación:

ACTIVIDADES	FOMIN	LOCAL	TOTAL	%
Componente 1: Vinculación e Integración de Emprendedores	75.000		75.000	5,0
Componente 2: Aceleración del Desarrollo de Microempresas	534.000	609.000	1.143.000	71,0
Unidad Ejecutora	167.000	159.000	326.000	20,0
Evaluación y Auditoría	30.000		30.000	2,0
Imprevistos	30.000		30.000	2,0
Total	836.000	768.000	1.604.000	100
Porcentajes	52%	48%	100%	

- 5.2 Los recursos de la contrapartida provendrán en especie hasta por la suma de US\$250.000 y la diferencia en efectivo.

B. Sostenibilidad del proyecto

- 5.3 La sostenibilidad de este proyecto se genera por la existencia de una oferta de servicios de capacitación y asesoría técnica orientada al sector de la microempresa; por el éxito de los microempresarios operando en nichos de mercado más sofisticados ; y, finalmente a través de la recuperación de algunos costos.
- 5.4 En relación con la oferta de servicios de capacitación y asesoría técnica, se contará con por lo menos 20 entidades que tendrán la capacidad y experiencia para orientar

microempresarios utilizando una metodología novedosa y habiendo participado de un proceso piloto. Podrán así, entrar a operar en nuevos nichos de mercado, ampliar su clientela.

- 5.5 Las microempresas por su parte habrán adquirido no sólo conocimientos de gestión y de estrategia de posicionamiento en nichos de mercado más sofisticados, sino que adicionalmente, serán como personas jurídicas y de hecho, entidades bancarizables, generando ingresos y empleo.
- 5.6 LEATID por su parte, habrá recibido los recursos indispensables para la inversión inicial que implica adaptar una nueva metodología a un medio diferente a donde se concibió, contará con el personal entrenado y con experiencia en la aplicación de la misma y recibirá por parte de las microempresas un porcentaje sobre los ingresos obtenidos, sumas que le permitirán tener la base para replicar el proyecto en otras localidades del país y para llevar la metodología a otros países, como Chile y Uruguay, sin tener que asumir los costos de iniciación.

VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS

A. Justificación

- 6.1 El principal beneficio del proyecto se centra en el desarrollo y prueba de una metodología innovadora que permita generar una oferta adecuada de entidades especializadas en la asistencia técnica a microempresas, servicios que actualmente no se encuentran disponibles en la Argentina para el sector de la microempresa.
- 6.2 De otra parte, los beneficios derivados de centrarse en el logro de la conquista de nuevos mercados en crecimiento y con potencial, contribuirá a generar una base sólida de microempresarios, que ante la crisis que enfrenta actualmente el país, contribuirá con la generación de empleo e ingresos.
- 6.3 Finalmente, la decisión de adaptar científicamente una metodología de servicios de desarrollo empresarial, concebida especialmente para atender las necesidades de empresas bajo condiciones de crisis, es especialmente apropiada para el sector de la microempresa en Argentina, país que atraviesa por una fuerte recesión y crisis en sus mercados internos y externos.

B. Riesgos

- 6.4 En este proyecto se dan dos clases de riesgos: (i) la falta de demanda de asistencia técnica por parte de las microempresas; y, (ii) la sostenibilidad del proyecto.
- 6.5 Para mitigar el primer riesgo, el proyecto contempla actividades de promoción masiva y directa, además del efecto estimulador que tiene sobre la demanda el esquema de subsidios de los “matching grants” y el posterior aporte de capital semilla. De otra parte, LEATID cuenta con una demanda propia suficientemente difundida, como fruto de los diferentes proyectos que ha ejecutado, de los cuales ha quedado con vinculaciones con microempresarios y entidades representativas de los mismos.

- 6.6 El segundo riesgo surge del hecho de que la metodología y su éxito ha dependido de su aplicación en comunidades con fuerte sentido de pertenencia y se basa en la hipótesis de considerar que el sector microempresario no de subsistencia, ante la falta de atención adecuada para su estado de desarrollo y fuertemente afectado por la recesión del país, sufre similares consecuencias de exclusión económicas y de mercado que las comunidades aisladas afectadas por crisis para las cuales fue desarrollado. Por ello, el proyecto se plantea como un proyecto piloto que contempla la adaptación, bajo bases científicas técnicas y culturales de la misma, de la metodología en cuestión, esperando que su aplicación genere el éxito esperado en los microempresarios y la adopción de la misma por numerosas entidades consultoras y capacitadoras que podrán replicarla.

VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

A. Seguimiento.

- 7.1 El Marco Lógico que se presenta como Anexo I a este documento proporciona los elementos para la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto. LEATID, será responsable por el seguimiento y la preparación de los informes correspondientes. Cada semestre deberá preparar un informe de progreso en el cual se documentarán las actividades realizadas durante dicho período. Los informes – cuyo formato de presentación se acordará con la Representación en Argentina-, incluirán el seguimiento del cumplimiento de los indicadores de desempeño del Marco Lógico, un plan de trabajo y un cronograma de desembolsos para el siguiente período. El informe de progreso será entregado a la Representación del Banco dentro de los 30 días siguientes al cierre del término del semestre correspondiente. Estos informes servirán de base para que el ejecutor prepare un informe final dentro de los tres meses previos a la terminación del proyecto. La Representación usará estos informes para hacer el seguimiento del mismo.

B. Evaluación

- 7.2 El proyecto contempla dos evaluaciones, realizadas por un consultor de nivel internacional, especializado en temas de servicios financieros y no financieros a micros y/o pequeñas empresas, seleccionado por el Banco y contratado por el ejecutor con recursos de la contribución. La primera, se realizará al haberse desembolsado más del 30 % del total, o al cumplirse los primeros 12 meses desde el primer desembolso y considerará, al menos, los siguientes aspectos: (a) la capacidad institucional del ejecutor; (b) la puesta en marcha de los servicios previstos en el proyecto; (c) la necesidad de nuevos servicios; (d) el tamaño y tipo de empresas beneficiarias; (e) la calidad y el costo de los servicios ofrecidos a través de las actividades de Capacitación y Asistencia Técnica; y, (f) satisfacción de los usuarios a través de entrevistas con al menos 20 beneficiarios, tanto de entidades consultoras como de empresarios, seleccionados aleatoriamente. Este informe debe indicar las acciones correctivas necesarias que garanticen la correcta ejecución del proyecto, así como sugerir la suspensión de desembolsos en caso de que surgieran deficiencias estructurales en su ejecución. Los desembolsos podrán reanudarse una vez el ejecutor demuestre que ha tomado las medidas necesarias para corregir tales deficiencias. En caso de detectarse fallas estructurales en la

ejecución de cualquiera de los componentes, los desembolsos se cancelarán definitivamente.

- 7.3 La segunda evaluación se llevará a cabo tres meses antes del último desembolso, analizando: (a) el grado de cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto; (b) la cantidad, tamaño y tipo de empresas beneficiarias; (c) la calidad y costo de los servicios ofrecidos (d) satisfacción de los usuarios a través de la realización de una encuesta a las empresas participantes; (e) la sostenibilidad del proyecto, una vez finalizada la contribución del FOMIN; y, (f) fundamentalmente, medirá a través de análisis de las cifras comparativas de las empresas encuestadas, el grado de inserción efectiva en nuevos mercados.

VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 8.1 Serán condiciones previas al primer desembolso la presentación a satisfacción del Banco de: (i) la evidencia de la selección del coordinador del proyecto; (ii) la entrega del primer plan anual de trabajo, el cual deberá contener un cronograma de actividades del ejecutor, los recursos previstos y las metas a lograr en cada actividad; (párrafo 4.6); y, (iii) de los términos de referencia para la contratación de los servicios del Paraguas Club (párrafo 4.8).
- 8.2 Copia de los convenios suscritos entre el ejecutor y las microempresas beneficiarias de los aportes de capital semilla deben ser remitidos al Banco. El ejecutor deberá informar al Banco la efectivización de los aportes de capital semilla en sus informes semestrales, con detalles de montos y una relación de las microempresas en las cuales efectuó el aporte (párrafo 4.21).
- 8.3 Se adelantará la suma de hasta US\$8.000 antes de la conformación del fondo rotatorio, a fin de facilitarle al ejecutor la contratación del Coordinador del Proyecto, quién será el encargado de hacer cumplir algunas de las condiciones previas, específicamente la relacionada con la elaboración del primer plan de trabajo anual (párrafo 4.32).

MARCO LÓGICO

FOMIN – TC-0012079 –Consolidación de Microemprendimientos en Mercados no Tradicionales

EN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>ecto tiene por objeto contribuir a las condiciones de desarrollo de las empresas de Buenos Aires y sus zonas de a.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> •
<p>s de una experiencia piloto una gía de SDE basada en apoyo técnico y n de capital semilla, validada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta 9 sectores económicos analizados • Un mínimo de 20 entidades de oferta de servicios de SDE entrenando microempresarios con esta metodología. • Cerca de 35 empresas que recibieron capital semilla, se encuentran consolidadas en mercados no tradicionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación • Informe Final del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen nichos de mercado en los que los microem participar si reciben entrenamiento y los ap semilla. • Argentina comienza crecimiento económico. • Se mantiene estable la nue Ministerio de Economía.
<p>ntes:</p> <p><i>ación e Integración de Emprendedores</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1000 emprendedores vinculados. • 45 empresas presentadas por el Paraguas Club para concursar por los subsidios del 50% de los costos de capacitación y asistencia técnica. • Replica de la metodología del Paraguas Club en por lo menos dos localidades del interior del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de ejecución del Proyecto • Documentación recibida para el concurso • Informe del comité de evaluación de propuestas • Informe del comité de evaluación de planes de acción • Encuestas a las microempresas y a grandes empresas beneficiarias y no beneficiarias • Publicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen compañías consulto participar como tales con adecuado, en el mercado de • Las microempresas están di en capacitación y asistencia • Las empresas que utilizan de capacitación y asi cumpliendo con los desempeño acordados con encuentran interesadas en capital semilla.
<p><i>olidación del Desarrollo de las empresas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • 200 microempresarios capacitados y entrenados técnicamente para participar en mercados no tradicionales. • 90 microempresarios reconvertidos en esos mercados. • 35 microempresas seleccionadas para ser receptoras de los aportes de capital semilla. • Por lo menos 20 entidades consultoras capacitadas, fortalecidas técnicas y en capacidad de atender con calidad al sector de la microempresa 		

les:

reuniones de motivación e integración de
rendedores.

sión de las actividades realizadas a través
publicaciones y páginas web.

icar la metodología en dos ciudades del
ior del país (conformación del equipo de
tivos y consultores en cada localidad;
zación de las reuniones de motivación e
ración de emprendedores.

Formación del Comité de Selección.
vocatoria abierta a consultores y
citadores y selección de las firmas a
lecer.

otación de la tecnología del Joint.
citación y homologación de las entidades
cionadas.

uación de la capacitación.

icación de nichos de mercados no
les en 9 sectores de la economía.
oción del proyecto por medios masivos de
unicación.

ccioón de las microempresas participantes.
ulación de la oferta de capacitación con la
anda por la misma, auditoría de la firma de
onvenio con responsabilidades y derechos
s partes.

uación del cumplimiento de metas y
nsabilidades.

mbolso del 50% de los costos de
citación y asistencia técnica
uación desempeño empresas para
cionar las beneficiarias de aportes de
al semilla.

- El Joint aportará recursos
suma de US\$400.000.

PROYECTO DE RESOLUCION

ARGENTINA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN PROGRAMA DE CONSOLIDACION DE MICROEMPRESARIOS EN MERCADOS NO TRADICIONALES

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 Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con el Centro Latinoamericano de Capacitación e Investigación para la Conducción Institucional - LEATID, y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el Documento MIF/AT-____ sobre cooperación técnica para la Consolidación de Microempresarios en Mercados No Tradicionales.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de ochocientos treinta y seis mil dólares (US\$836.000), 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.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.