

**PROGRAMA DE DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS DE EXPORTACIÓN DE PEQUEÑAS
EMPRESAS**

(TC-99-10-07-5-AR)

MEMORANDUM DE DONANTES

RESUMEN EJECUTIVO

Organismo ejecutor:	Fundación Banco Credicoop		
Beneficiarios:	Los principales beneficiarios serán las pequeñas empresas exportadoras que, por falta de diversificación de sus mercados, actualmente están en una posición vulnerable por su dependencia total en los mercados regionales. Las actividades de capacitación, asesoramiento e información beneficiarán a un espectro más amplio de PyMEs exportadoras o con potencial exportador.		
Objetivo general:	Mejorar el posicionamiento competitivo internacional de pequeñas empresas exportadoras, asistiéndolas con técnicas que les permitan diversificar y consolidar su acceso a los mercados internacionales.		
Objetivos específicos:	(i) contar con una metodología en materia de diversificación de mercados de exportación para pequeñas empresas, que sea replicable, y con un equipo de profesionales especializados en su aplicación; (ii) lograr la diversificación de mercados de exportación de las pequeñas empresas que participen del programa; (iii) brindar información específica y procesada, acompañada de asesoramiento que facilite la toma de decisiones de las PyMEs en la materia; y (iv) como complemento de las actividades de asistencia técnica, desarrollar actividades de capacitación empresarial orientadas a posibilitar una mayor diversificación de mercados de exportación.		
Monto y fuente:	FOMIN	US\$	1.700.000
	Aporte Local	US\$	<u>1.700.000</u>
	Total:	US\$	<u>3.400.000</u>
Plazos:	Período de Ejecución:	36	meses
	Período de Desembolso:	42	meses
Condiciones contractuales especiales:	El primer desembolso está condicionado a: (a) la puesta en vigencia del Manual de Implementación; (b) los términos de referencia y bases para el concurso público internacional de la firma consultora y; (c) la contratación del Director del programa.		
Excepciones a las políticas del Banco:	Ninguna		
Impacto social y ambiental:	El proyecto fue revisado y aprobado por el CESI el 12 de mayo de 2000.		

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 posición internacional de las PyMEs.

II. ANTECEDENTES

- 2.1 A partir de 1989, Argentina adoptó importantes reformas estructurales que permitieron un período de estabilidad y crecimiento económico que facilitó la inserción de las empresas argentinas en el comercio internacional, particularmente en el MERCOSUR. Las exportaciones argentinas crecieron en forma ininterrumpida desde 1991 a 1998, con el número de empresas exportadoras aumentando de alrededor de 6.500 en 1988 a cerca de 11.000 en la actualidad. A pesar de este patrón de crecimiento en las exportaciones, éstas todavía constituyen una baja proporción del PIB (menor al 10%), y se concentran en pocos mercados y en un pequeño número de empresas de gran escala. Adicionalmente, considerando el intenso proceso de integración económica regional durante los años 90, no es sorprendente que las exportaciones argentinas se vean afectadas por la situación económica de los países vecinos, particularmente Brasil.
- 2.2 En este contexto, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) argentinas han logrado mejorar su participación en el comercio exterior en términos del número total de firmas exportadoras, pero todavía contribuyen sólo una proporción marginal del volumen total de exportaciones. Si se considerara como pequeñas empresas exportadoras aquellas que venden al exterior menos de 2 millones de dólares anuales, se observaría que las mismas alcanzan cerca de 9.900 casos de los aproximadamente 11.000 exportadores en el país, o un 90% del universo de firmas exportadoras argentinas. No obstante, las PyMEs representaron sólo el 6,7% del valor de las exportaciones argentinas durante el año 1998, registrando, a su vez, una tendencia decreciente a lo largo del último quinquenio, lo que deja a la luz su magro desempeño en el ámbito del comercio exterior.
- 2.3 Aumentar y diversificar la actividad exportadora de las PyMEs argentinas constituye no solamente un reto para el país, sino también una gran oportunidad para mejorar el desempeño de la economía y crear nuevas fuentes de empleo. A pesar del papel tan importante que desempeñan las PyMEs en la economía nacional respecto al empleo, el ingreso, y el crecimiento económico, hay todavía muy pocas que exportan (en términos de su potencial¹) y las que exportan, en su gran mayoría, se encuentran en una situación de alta vulnerabilidad por su dependencia en la exportación de pocos productos a pocos mercados. En este respecto, sobresale el

¹ Para dar un ejemplo, según datos del observatorio PyME de la Unión Industrial Argentina (UIA), más de la mitad de las PyMEs industriales no exportó nunca y, de las que lo hicieron, sólo un 15% lo hace de manera sistemática.

hecho que alrededor de un 60% de las firmas venden sus productos en un único mercado y un 86,5% dirigen sus ventas externas a no más de tres mercados diferentes, en general a países miembros del MERCOSUR. En 1998, según datos que manejan los exportadores, el 43.5% exportó hacia ese mercado y la mayoría de sus productos estuvieron destinados a Brasil, país que pasó a concentrar más del 30% de las exportaciones argentinas en ese año, comparado con 6% en 1985.

- 2.4 La alta dependencia de las pequeñas empresas de uno o muy pocos mercados hace muy vulnerable su consolidación como exportadores. La devaluación de la moneda brasileña al inicio de 1999, por ejemplo, encareció los productos argentinos hasta en un 40% en los mercados brasileños, contribuyendo a que se invirtiera por primera vez el crecimiento ininterrumpido de exportaciones argentinas y se profundizara el ambiente recesivo.
- 2.5 Todo lo anterior demuestra la importancia de dirigir esfuerzos y desarrollar programas de apoyo a PyMEs para promover no solamente la exportación sino también la diversificación de sus mercados. Para la mayor parte de las PyMEs, la actividad exportadora ha sido de tipo aleatorio más que el producto de una planificación estratégica determinada. En la realidad argentina, las pequeñas empresas enfrentan importantes limitaciones en su capacidad para desarrollar estrategias de exportación, entre las cuales se destacan: problemas operativos (escasez de recursos humanos y financieros, falta de personal experimentado, y dificultades en el diseño y puesta en marcha de estrategias de distribución exitosa en el exterior); dificultades para obtener información válida y confiable sobre los mercados externos y generar contactos en el exterior; barreras psicológicas a la hora de exportar; dificultades en identificar y seleccionar mercados y en hacer una correcta adecuación de producto/mercado; escaso conocimiento de los factores de competitividad internacional (ej., *embalaje*, normas y estándares de calidad) y de productos exportables; particularidades de la exportación tales como idiomas, papeleos, cobranza, y administración de las ventas, que se transforman en trabas para las PyMEs. Además, las PyMEs encuentran una limitación importante para su desarrollo competitivo en la dificultad de acceso a servicios de apoyo técnico adecuados a sus necesidades, particularmente en el ámbito de los servicios no financieros específicos de comercio exterior.
- 2.6 El Gobierno Argentino ha definido como una de sus más altas prioridades el incremento en las exportaciones y el apoyo a las PyMEs en su inserción en el comercio exterior. A través de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, el actual gobierno está diseñando nuevas medidas para apoyar a las PyMEs a exportar. El mismo se propone completar la reactivación del sector, proceso que se inició con el envío a principios de marzo de la "Ley PyME" al Congreso de la Nación, con medidas como: la devolución automática del IVA para pequeñas exportaciones; la simplificación de la operatoria exportadora; la búsqueda de nuevos mercados; y el fomento de las asociaciones entre empresas para la exportación. Se prevé también abrir ventanillas de servicio a PyMEs y apoyar la creación de una red nacional para atender la problemática de las PyMEs.

- 2.7 El programa Pymexporta (PREX1), financiado por el Banco Mundial, proveyó un importante recurso para el fomento de pequeños y medianos exportadores en el marco de una política de subsidios. Este programa, que finalizó recientemente, logró resultados significativos en términos de la cantidad de empresas alcanzadas (953), de las cuales un 60% no tenía antecedentes en exportaciones. Sin embargo, de acuerdo a un informe reciente, con la finalización de PREX1, no se lograron los objetivos de continuidad de la actividad exportadora ya que el acercamiento a los mercados externos se hizo de una manera aleatoria sobre la base de un concepto de oportunidad, pero carente de una estrategia para permanecer en ellos.
- 2.8 El Programa que se propone es consistente y coherente con los propósitos generales del FOMIN y con las estrategias y las prioridades del Banco en el país. Igualmente, es complementario con algunos programas en ejecución del Banco y del FOMIN² cuyos objetivos y dimensión no permiten incorporar las actividades del Programa que se propone. En el archivo técnico se incluye un cuadro resumen donde se especifica la diferenciación entre los programas existentes y el programa propuesto.
- 2.9 El Programa apoyaría, mediante una experiencia piloto, el desarrollo y aplicación de una metodología de diversificación de mercados de exportaciones, así como productos de asistencia y capacitación adecuados a las PyMEs exportadoras para que éstas se puedan establecer de manera estratégica, sistemática y de largo plazo en los mercados externos. Es así como se puede ofrecer un camino de solución inicial para mejorar la capacidad de las pequeñas empresas y su posicionamiento competitivo.

III. EL PROGRAMA

- 3.1 **Objetivo.** El objetivo general del Programa es contribuir a mejorar el posicionamiento competitivo internacional de pequeñas empresas exportadoras, asistiéndolas con técnicas que les permitan diversificar y consolidar su acceso a los mercados internacionales.
- 3.2 Para tal, se pretende: (i) contar con una metodología en materia de diversificación de mercados de exportación para pequeñas empresas, que sea replicable, y con un equipo de profesionales especializados en su aplicación; (ii) lograr la diversificación de mercados de exportación de las pequeñas empresas que participen del programa; (iii) brindar información específica y procesada, acompañada de asesoramiento que facilite la toma de decisiones de las PyMEs en la materia; y (iv) como complemento de las actividades de asistencia técnica, desarrollar actividades de capacitación empresarial orientadas a posibilitar una mayor diversificación de mercados de exportación.

² El Programa de Reestructuración Empresarial (Préstamo 989/OC-AR); la Red de Centros de Servicios Empresariales (ATN/ME-4851-AR); el Programa de Asistencia al Pequeño Productor Rural (ATN/ME-5441-AR); el Programa de Servicios de Apoyo a la Microempresa (ATN/ME-5489-AR); y el Centro Asesor de Nuevas Empresas (ATN/ME-5765-AR).

- 3.3 **Descripción.** El Programa desarrollaría un Proyecto Piloto de diversificación de exportaciones de pequeñas empresas. Adicionalmente, como complemento indispensable del Proyecto Piloto, se desarrollarán actividades de capacitación, asesoramiento e información en temas puntuales que surgieran en el proceso de diversificación de mercados.

1. Proyecto Piloto de Diversificación de Mercados (US\$1.142.000-FOMIN y US\$417.000-Contraparte)

- 3.4 El Proyecto Piloto brindaría asistencia técnica a 60 pequeñas empresas que ya cuentan con experiencia exportadora en algún mercado regional, para mejorar su posición competitiva internacional mediante la diversificación de sus mercados de destino y la consolidación de sus ventas externas. Para participar en el proyecto, las empresas deberán cumplir con los siguientes requisitos: (i) tener hasta 100 empleados; (ii) desarrollar procesos productivos que no tengan un impacto negativo en el medio ambiente; (iii) exportar o haberlo hecho en el pasado, a no más de tres mercados; (iv) contar con un plan preliminar para diversificar sus exportaciones en materia de mercados y/o productos; y (v) estar dispuestas a formalizar un compromiso de participación en el Programa y asumir los costos que le correspondan en la contratación de asistencia técnica para su empresa.
- 3.5 Con los recursos de este componente se llevarán a cabo actividades de asistencia técnica para que las pequeñas empresas beneficiarias logren alcanzar dicha diversificación, a través del diseño y aplicación de una metodología adaptada al contexto local, desarrollada por una firma internacional especializada y con antecedentes exitosos en la materia. Esta metodología contemplaría distintas fases en el proceso de diversificación de mercados e incluiría apoyo a las empresas en: (a) un diagnóstico inicial de su posicionamiento internacional actual incluyendo el análisis de sus competencias exportadoras, actuales políticas y estrategias, y principales fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas; (b) desarrollo de una estrategia de diversificación de mercados concretada en un plan de acción para la construcción y desarrollo de ventajas competitivas; (c) implementación de un plan de diversificación de mercados; y (d) seguimiento de las acciones de diversificación con una visión hacia el mejoramiento continuo. Esta metodología podrá ser utilizada por el Banco para otras operaciones en el futuro.
- 3.6 Las actividades específicas a realizar bajo el Proyecto Piloto consistirán en: (a) selección, por concurso internacional, de una firma consultora con amplia experiencia en temas de competitividad internacional, diversificación de mercados y fomento de exportaciones. Esta firma desarrollará la metodología a aplicar y deberá posibilitar la integración a una red de centros de promoción de negocios y/o asociativos; (b) selección y capacitación de los consultores que integrarán el equipo de ejecución del Proyecto; (c) selección de las empresas elegibles para participar en el Proyecto Piloto; (d) preparación de los planes de diversificación de exportaciones de las empresas seleccionadas; (e) asistencia para la ejecución de los planes de diversificación de exportaciones de las empresas; (f) promoción y difusión del Programa, incluyendo diversas acciones (exposiciones y publicidad a través de folletos, periódicos, Internet, y medios televisivos y radiales) para

promover la participación en el Proyecto Piloto de pequeñas empresas exportadoras, especialmente aquellas que operan en las distintas provincias del interior del país y/o que son empresas de mujeres, y para difundir las experiencias y resultados obtenidos en el Proyecto Piloto entre empresas y organismos de apoyo.

- 3.7 Los resultados que se esperan obtener de la ejecución de este componente son los siguientes: (a) haber logrado que el 85% de las PyMES exportadoras participantes implementen sus planes de diversificación de mercados; (b) haber logrado diversificar los mercados en al menos un 50% de las empresas participantes del Proyecto; (c) contar con una metodología y un programa probado, en materia de diversificación de exportaciones de pequeñas empresas, para ser replicado en nuevos grupos de empresas; y (d) contar con un equipo especializado, capaz de reproducir la metodología aplicada.

2. Capacitación, Asesoramiento e Información (US\$333.000-FOMIN y US\$663.000-Contraparte)

- 3.8 Estas actividades se desarrollarán paralelamente y como complementos indispensables del Proyecto Piloto. Con este tipo de actividad se busca brindar capacitación a las empresas que participen en el mismo y que la requieran, en temas puntuales que podrán surgir en el proceso de desarrollo y ejecución de los planes estratégicos de diversificación. También con la intención de complementar el desarrollo de las empresas en el Proyecto Piloto, se implementará un servicio de información procesada de comercio exterior. Este servicio será acompañado de asesoramiento para su uso, que resulte de utilidad a las pequeñas empresas, posibilitando la adopción de mejores decisiones vinculadas a su participación en los mercados externos. Estos servicios también estarán a disposición de todas las empresas interesadas, que en el futuro podrán demandar los servicios contemplados en dicho Proyecto Piloto. Se estima que al final del Programa habrán tomado estos servicios aproximadamente 500 empresas.
- 3.9 Las actividades de capacitación, conforme a la demanda, se focalizarán en temas específicos que puedan surgir en el proceso de penetración de nuevos mercados. Estos temas podrán incluir, entre otros: transporte y seguros; calidad; normativa ambiental; diseño y embalaje; formas de pago; canales de distribución; legislación impositiva; rol de agentes en el proceso de comercio exterior en origen y destino; prospectiva de mercados; capacidad exportadora; organización de y participación en eventos y actividades promocionales; administración de costos; y subcontratación (*outsourcing*). Para la realización de estas actividades, se contratará a un consultor que tendrá la responsabilidad del diseño y puesta en operación de un programa de cursos y seminarios. Para el dictado de los mismos se contratarán a consultores nacionales e internacionales. El costo de los consultores nacionales será asumido en su totalidad por las propias empresas participantes. Los consultores internacionales serán expertos sectoriales principalmente, que impartirán talleres y seminarios en sectores con ventajas competitivas para la Argentina.

- 3.10 El servicio de información procesada de comercio exterior pretende complementar las actividades de capacitación con datos estadísticos y de mercado con el valor agregado que la misma sea procesada e interpretada de acuerdo a las necesidades de cada empresa interesada. El servicio será acompañado de un asesoramiento individualizado, a fin de facilitar su mejor utilización. Dicha información se remitirá a cada empresa por correo electrónico o fax y tendrá un costo de acuerdo a un tarifario ya establecido. Para la realización de este servicio, el Programa contratará a un consultor para el diseño y puesta en marcha de un sistema apoyado en las Bases de Datos con que la Fundación ya cuenta. Asimismo se contratará a un consultor para el diseño y puesta en operación de un mecanismo de asesoramiento técnico a las pequeñas empresas solicitantes.
- 3.11 Con el fin de cubrir las necesidades de información general se realizará una publicación periódica, en donde se informarán las principales novedades de interés para las pequeñas empresas. Esta publicación será gratuita y se distribuirá vía informática, por correo electrónico a los interesados, quienes además podrán accederla por Internet. Para la realización de la misma, se contratará a un técnico/periodista que tendrá como responsabilidad la elaboración de su contenido y su actualización periódica.
- 3.12 Como resultado de estas actividades se espera que las PyMEs tengan mayor acceso a información, asesoramiento y capacitación en temas de diversificación y competitividad externa, permitiéndoles consolidar sus estrategias y participación en diversos mercados internacionales.

IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

- 4.1 **Organismo Ejecutor.** El Programa será ejecutado por la Fundación Banco CREDICOOP. Esta institución privada sin fines de lucro fue creada a principios del año 1999 y tiene, entre otros, el objetivo de contribuir al incremento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a través de actividades de capacitación y asistencia técnica. La Fundación es dirigida y administrada por un Consejo de Administración integrado por tres miembros. Con la creación de esta Institución se dio continuidad a las actividades desarrolladas anteriormente por el Banco Credicoop Cooperativo Limitado desde el “Departamento de Asesoramiento a Pymes”, en el cual se brindaban algunos servicios de información y capacitación a los clientes del banco. La Fundación amplió y diversificó los servicios, a la vez de hacerlos extensivos a todas las pequeñas empresas interesadas. Actualmente el Banco Credicoop constituye una de las fuentes de recursos financieros para el funcionamiento de la Fundación y brinda su apoyo técnico y logístico para actividades de difusión. Asimismo cuenta con una larga trayectoria de servicios a las PyMEs y actualmente es el primer banco de capital 100% nacional del país, contando con 217 sucursales en todo el territorio nacional.
- 4.2 Para la ejecución del Programa, el Consejo de Administración ha nombrado un “Grupo de Trabajo” integrado por su Director Ejecutivo y dos miembros de dicho

Consejo, quienes formarán el Comité Directivo que tendrá a su cargo la toma de decisiones vinculadas al Programa. Sus integrantes prestarán servicios en forma honoraria. Este Comité, a su vez, designará una Unidad Ejecutora para el desarrollo de los componentes y actividades previstas. Dicha designación constituirá una condición previa al primer desembolso.

- 4.3 El Comité Directivo tendrá como responsabilidades: (i) seleccionar y contratar al Director del Programa; (ii) aprobar el Manual de Implementación del Programa y sus modificaciones si las hubiera;³ (iii) supervisar el cumplimiento de los objetivos y metas del Programa; (iv) aprobar los planes anuales de ejecución del Programa y controlar su cumplimiento; y (v) aprobar los presupuestos anuales del Programa y controlar su cumplimiento.
- 4.4 La Unidad Ejecutora será responsable por el desarrollo del Programa. Específicamente, realizará las siguientes actividades: (i) difusión, comercialización y seguimiento de los servicios que brinda el Programa; (ii) preparación del plan de capacitación, asistencia técnica e información; (iii) subcontratación de entidades y consultores oferentes de capacitación y asistencia técnica; (iv) implementación de la metodología desarrollada para diversificación de mercados; (v) identificación y fomento de posibles alianzas empresariales; (vi) disseminación de los resultados obtenidos; y (vii) monitoreo del cumplimiento de los indicadores de desempeño y objetivos del Programa, establecidos en el Marco Lógico (Anexo I).
- 4.5 La Unidad Ejecutora estará conformada por un Director del Programa, un coordinador para el “Proyecto Piloto de Diversificación de Mercados”, un coordinador para las actividades de “Capacitación, Asesoramiento e Información”, un consultor administrativo/contable y una secretaria (los términos de referencia de la Unidad Ejecutora son parte de los anexos técnicos). Esta Unidad tendrá el apoyo de una firma consultora, a ser contratada por licitación internacional para el desarrollo del Proyecto Piloto de Diversificación de Mercados y contará con consultores nacionales e internacionales para el desarrollo de las demás actividades previstas. Dicha firma tendrá la responsabilidad de desarrollar la metodología a aplicar para el logro de la diversificación de mercados de exportación de las pequeñas empresas beneficiarias, así como la capacitación a los técnicos asesores que acompañarán a las empresas durante la instrumentación de esta metodología. El procedimiento de contratación de esta firma, así como los términos de referencia generales de sus responsabilidades constan en las bases acordadas para el proceso internacional de selección y contratación de la misma, que se encuentran en los archivos técnicos del programa. Para la selección y contratación de servicios de consultoría, se seguirán procedimientos del Banco. Sólo se podrán contratar consultores y firmas consultoras de los países elegibles para las contrataciones del FOMIN.
- 4.6 El Director del Programa deberá, principalmente: (i) preparar y ejecutar el procedimiento de selección y contratación del resto del personal de la Unidad Ejecutora; (ii) asegurar que se establezcan todos los mecanismos para la

³ Si hubiera modificaciones se requerirá la “no objeción” del Banco.

administración y ejecución del Programa; (iii) velar por la correcta preparación de los manuales y aplicación de las metodologías correspondientes; (iv) asegurar el uso racional de los recursos de la operación, a fin de cumplir con las metas del Programa; y (v) coordinar y realizar alianzas con otros organismos públicos y privados vinculados al comercio exterior. El Director actuará como secretario del Comité Directivo y será el enlace entre éste y la Unidad Ejecutora.

- 4.7 **Beneficiarios.** Los principales beneficiarios del Programa serán las pequeñas empresas exportadoras que, por falta de diversificación de sus mercados, actualmente están en una posición vulnerable por su dependencia total en los mercados regionales. Se espera que las actividades de promoción y difusión del programa permitirán atraer y beneficiar especialmente a PyMEs de mujeres y a PyMEs ubicadas en el interior del país, ya que se propone incluir en el Manual de Implementación y en los términos de referencia de la firma consultora requerimientos para realizar esfuerzos y acciones tendientes a buscar la participación de estos grupos objetivos. Adicionalmente, las actividades de capacitación, asesoramiento e información beneficiarán a un espectro más amplio de PyMEs exportadoras o con potencial exportador que eventualmente podrían convertirse en candidatas para futuros proyectos de diversificación de mercados.
- 4.8 Podrán participar del Programa, todas las empresas que califiquen, independientemente de su vinculación a la Fundación y al Banco Credicoop. Adicionalmente, con el motivo de promover la participación de empresas del interior del país y de mujeres, se han incluido en el Proyecto Piloto actividades de promoción y difusión dirigidas a estos grupos.
- 4.9 **Estado de preparación del programa.** El programa se encuentra en un estado avanzado de preparación, habiéndose elaborado conjuntamente con los técnicos de la Fundación el borrador del Manual de Implementación que contendrá, entre otros, las reglas básicas para su administración y los criterios de selección y elegibilidad de las empresas. Su puesta en vigencia será una condición previa al primer desembolso. Asimismo se han preparado los términos de referencia para la licitación internacional de la firma consultora. Cabe destacar que la Fundación ya ha realizado algunas experiencias en las áreas de servicios de información, asistencia técnica y capacitación, las que se busca fortalecer y expandir bajo el programa propuesto. Asimismo, la Fundación ha colaborado estrechamente con la formulación del proyecto, lo que facilitará la firma posterior del Convenio con el Banco.
- 4.10 **Vinculación del Programa con la Problemática del Medio Ambiente.** De acuerdo a las sugerencias del CESI, se ha incorporado en el diseño del Programa elementos que buscan asegurar que las actividades de la operación promuevan proyectos social y ambientalmente sostenibles. Estos elementos incluyen: (i) empresas (y proyectos) que no cumplan con las normas ambientales vigentes en el país, que no tengan los permisos necesarios o que atenten contra la seguridad y/o salud de los trabajadores no serían elegibles para participar; (ii) ofrecer servicios de capacitación e información en temas directamente relacionados con tecnologías limpias y normativa ambiental; y (iii) incluir en las distintas instancias de

evaluación del Programa ciertos parámetros de cumplimiento con normas ambientales.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA

- 5.1 El costo del Programa se ha estimado en el equivalente de US\$ 3.400.000, de los cuales US\$ 1.700.000 serán aportados por el FOMIN y US\$ 1.700.000 provendrán del aporte local.

ACTIVIDADES	APORTE LOCAL	FOMIN	TOTAL	%
1. Proyecto Piloto de Diversificación de Mercados de Exportación	417.000	1.142.000	1.559.000	45,86
1.1 Desarrollo y Aplicación de Metodología de Diversificación de Mercados de Exportación	177.000	1.112.000	1.289.000	
1.2 Promoción y Difusión	240.000	30.000	270.000	
2. Capacitación, Asesoramiento e Información	663.000	333.000	996.600	29,32
3. Gestión del Programa	535.800	108.000	643.800	18,93
4. Evaluación y Auditoría	20.000	30.000	50.000	1,47
5. Imprevistos	63.600	87.000	150.600	4,42
TOTAL	1.700.000	1.700.000	3.400.000	100,00
%	50	50	100	

- 5.2 Con el aporte local se financiará: (a) el director del Programa; (b) el coordinador de las actividades de capacitación, asesoramiento e información; (c) los conferencistas y consultores nacionales para capacitación; (d) parte de los consultores para asistencia técnica; (e) los locales, equipamiento y gastos generales de funcionamiento; (f) los servicios administrativos; y (g) la auditoría.
- 5.3 Los recursos del FOMIN serán utilizados principalmente para la contratación de: (a) la firma consultora y los consultores necesarios para implementar el Proyecto Piloto; (b) consultores internacionales para los cursos y seminarios de capacitación; (c) un consultor administrativo contable para apoyar al gerenciamiento del programa; (d) un consultor para instrumentar el periódico electrónico; y (e) las evaluaciones previstas en el Programa.
- 5.4 **Período de Ejecución y Desembolsos.** El Programa 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 Programa 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.

- 5.5 **Contabilidad y Auditoría.** La Fundación deberá llevar una contabilidad específica del Programa, separada de las cuentas de esa institución. Para efectos de la contabilidad mencionada, como una condición previa al primer desembolso, la Fundación deberá presentar para la conformidad del Banco un plan, catálogo o código de cuentas en el que se registrarán todas las transacciones financiadas por la contribución y por la contrapartida local del Programa. La Fundación también deberá presentar al Banco anualmente, durante el período de desembolso previsto, los informes financieros del Programa dictaminados por un auditor o firma de auditores independientes aceptables para el Banco.
- 5.6 **Sustentabilidad.** Los costos de los servicios de la Fundación relacionados con las actividades de “Capacitación, Asesoramiento e Información”, serán cubiertos por los beneficiarios desde el comienzo del Programa, con excepción de los vinculados a conferencias con expertos internacionales. Estos últimos servicios serán cubiertos por el Programa pero se buscará fuentes alternativas locales de financiamiento (patrocinadores) para las mismas. Los costos vinculados a las actividades previstas en el “Proyecto Piloto de Diversificación de Mercados” serán determinados a precios de mercados y compartidos entre el Programa y los Beneficiarios. Los porcentajes de cofinanciamiento se determinarán conjuntamente con la firma consultora. A partir de la finalización del Programa, las empresas participantes deberán abonar el 100% de los costos.
- 5.7 La Fundación ya ha demostrado experiencia en el cobro y recuperación de costos por servicios no financieros brindados a clientes, lo cual permitiría suponer la fácil implementación del mecanismo planteado anteriormente. En caso que no se lograran cubrir totalmente los costos fijos de infraestructura y de funcionamiento general del Programa, la Fundación se hará cargo de los mismos. Al respecto, el Banco Credicoop ha asumido el compromiso, por escrito, que al finalizar la contribución del FOMIN, en el caso que los fondos recuperados no alcanzaran a cubrir el mantenimiento de los servicios, entregará a la Fundación los recursos suficientes para darle continuidad a las actividades del Programa.

VI. JUSTIFICACIÓN, BENEFICIOS Y RIESGOS

- 6.1 **Justificación.** Frente a la necesidad imperiosa de reactivar el sector exportador y lograr además de su fortalecimiento, una diversificación en los mercados de destino, el Gobierno Argentino ha encargado una serie de acciones tendientes a lograr estos objetivos. Como consecuencia, el momento es muy propicio para la realización de un esquema complementario que parta desde una iniciativa del sector privado. Queriendo ir un paso más allá del logro de una exportación aislada fruto de una oportunidad, el Programa propuesto pretende brindarle las herramientas necesarias a la empresa, a través de una probada metodología de trabajo, para que ésta logre entender plenamente el proceso, piense e identifique

sus obstáculos e implemente estrategias a mediano y largo plazo que le permitan consolidar mercados y pensar en otros a futuro.

- 6.2 El programa que se propone es consistente y coherente con los propósitos generales del FOMIN y con las estrategias y las prioridades del Banco en el país. Igualmente, es complementario con algunos programas en ejecución del Banco y del FOMIN cuyos objetivos y dimensión no permiten incorporar las actividades del Programa que se propone. En el archivo técnico se incluye un cuadro resumen donde se especifica la diferenciación entre los programas existentes y el programa propuesto.
- 6.3 **Beneficios.** El principal beneficio del Programa se centra en el desarrollo y prueba de una metodología innovadora que asistirá a PyMEs con alguna capacidad exportadora en diversificar sus mercados y mejorar su posicionamiento internacional, proveyéndolas de herramientas para el desarrollo de estrategias dinámicas que les den permanencia en los mercados internacionales. Actualmente, este tipo de servicios no se encuentran disponibles en la Argentina para pequeñas empresas.
- 6.4 **Riesgos.** En este tipo de programa, típicamente se dan cuatro clases de riesgos: (i) cambios en el entorno político-económico que afecten negativamente el interés de las empresas en exportar; (ii) la falta de demanda; (iii) la capacidad del organismo ejecutor para implementar el programa; y (iv) la sustentabilidad del programa. Sin embargo, después de analizar cada uno de estos aspectos en el caso específico de este Programa, el Equipo de Proyecto concluyó lo siguiente: (a) aunque siempre existe el riesgo de cambios en el entorno, el actual Gobierno Argentina ha establecido como una de sus más altas prioridades, el aumento de las exportaciones y el apoyo al mejoramiento de la competitividad de las PyMEs; (b) aparte de incluir actividades de Promoción y Difusión como parte del Proyecto Piloto para minimizar el riesgo de la demanda, la Fundación Banco Credicoop tiene acceso a la amplia red de clientes del Banco Credicoop, el que cuenta con una larga trayectoria de servicios a las PyMEs y tiene una red de sucursales en todo el territorio nacional; (c) la Fundación ya tiene una amplia experiencia en la provisión de servicios no financieros a PyMEs ya que ésta le da continuidad a las actividades desarrolladas anteriormente por el Banco Credicoop desde su “Departamento de Asesoramiento a PyMEs”; (d) se ha preparado un análisis de flujo de caja y se han considerado hipótesis razonables de demanda de servicios, una progresiva aproximación de las tarifas de los mismos a los precios de mercado, de tal manera que el mecanismo sea autosostenible financieramente.

VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

- 7.1 **Seguimiento.** El ANEXO I proporciona los elementos para la ejecución, monitoreo y evaluación del programa, a través de un Marco Lógico.

- 7.2 La Fundación presentará al Banco informes semestrales de progreso relativos a la ejecución del Programa. Los informes deberán explicar el estado de ejecución del Programa en su conjunto y, entre otros aspectos, la calidad y el cumplimiento de objetivos del Programa (ver Marco Lógico); el desempeño financiero del Programa; y lo referente al estado de las adquisiciones de bienes y contratación de consultores.
- 7.3 El acompañamiento de la ejecución del Programa será realizado por la Representación del Banco a través de la supervisión de la ejecución. Los instrumentos principales serán los informes de progreso, los informes de los consultores, los desembolsos y los estados financieros auditados que la Fundación deberá presentar al Banco, además de los resultados de las evaluaciones que prevé el Programa y que se explican en los párrafos siguientes.
- 7.4 **Evaluación.** El Programa contempla dos evaluaciones, realizadas por un consultor internacional, especializado en temas de servicios no financieros de comercio exterior a pequeñas empresas, seleccionado y contratado directamente por el Banco. La primera, se realizará al cumplirse los primeros 18 meses desde el primer desembolso y considerará, al menos, los siguientes aspectos: (a) la capacidad institucional de la Fundación; (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 de los servicios ofrecidos a través de las actividades de Capacitación, Asistencia Técnica e Información; (f) la capacidad, grado de cumplimiento y calidad de los servicios brindados por la firma consultora seleccionada para desarrollar la metodología e instrumentación del Proyecto Piloto de Diversificación de Mercados; (g) satisfacción de los usuarios a través de entrevistas con al menos 20 beneficiarios, seleccionados aleatoriamente; (h) el grado de recupero de costos alcanzado hasta la fecha de la evaluación.
- 7.5 La segunda evaluación se llevará a cabo tres meses antes del último desembolso, analizando: (a) el grado de cumplimiento de los objetivos específicos del programa; (b) la cantidad, tamaño y tipo de empresas beneficiarias; (c) la calidad 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 programa, una vez finalizada la contribución del FOMIN.

VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 8.1 El primer desembolso de la contribución estará condicionado a que se cumpla a satisfacción del Banco los siguientes requisitos: (a) la puesta en vigencia del Manual de Implementación acordado con el Banco; (b) los términos de referencia y las bases para la licitación internacional relacionados con la contratación de la firma consultora y; (c) la contratación del Director del Programa.

ANEXO 1: PROGRAMA DE DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS DE EXPORTACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS

MARCO LÓGICO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><u>FIN:</u></p> <p>Contribuir a mejorar el posicionamiento competitivo internacional de las pequeñas empresas exportadoras argentinas.</p>	<p><u>Al presente:</u> El esfuerzo de las pequeñas empresas representa sólo el 6,7% del total de las exportaciones argentinas, con tendencia a la baja.</p> <p><u>Dentro de 5 años:</u> Detener dicha tendencia a la baja y, de ser posible aumentar el porcentaje.</p>	<p>Estadísticas del Ministerio de Economía</p>	<p>Los siguientes supuestos tienen validez en relación a todos los niveles de objetivos del Programa y aún para la sustentabilidad del Fin indicado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se mantiene la prioridad del Gobierno con relación a los temas de comercio exterior y PyMEs. 2. No empeora el tipo de cambio efectivo. 3. Se mantiene el interés de las PyMEs exportadoras en mejorar su posicionamiento competitivo internacional, consolidando y diversificando su acceso a los mercados.
<p><u>PROPÓSITO:</u></p> <p>Asistir a las pequeñas empresas exportadoras participantes con técnicas que les permitan consolidar y diversificar su acceso a los mercados internacionales.</p>	<p>Al término del Programa:</p> <p>60 PyMEs beneficiadas por el Proyecto Piloto.</p>	<p>Informe final del Programa.</p> <p>Informe de evaluación final del Programa.</p>	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><u>COMPONENTES:</u></p> <p>A. Proyecto Piloto de diversificación de mercados.</p> <p>B. Actividades de capacitación, asesoramiento e información.</p>	<p>Al fin del Programa:</p> <p>85% de las 60 PyMEs exportadoras participantes finalizan y empiezan a implementar su plan de acción para el desarrollo de ventajas competitivas y diversificación de mercados.</p> <p>50% de las 60 PyMEs exportadoras participantes logran diversificar sus mercados.</p> <p>500 PyMEs exportadoras se han beneficiado con servicios de información, asesoramiento y/o capacitación.</p>	<p>Informe final del Programa.</p> <p>Informe de evaluación final del Programa.</p>	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><u>ACTIVIDADES:</u></p> <p>A.1 Selección y sensibilización de las empresas elegibles para participar en el Proyecto Piloto.</p> <p>A.2 Preparación de los planes de diversificación de exportaciones de las empresas seleccionadas.</p> <p>A.3 Asistencia a las empresas en la ejecución de sus planes de diversificación.</p> <p>A.4 Diseño y puesta en uso de instrumentos de promoción del Proyecto Piloto entre las pequeñas empresas exportadoras.</p> <p>A.5 Diseño y puesta en marcha del plan de difusión de las experiencias y resultados del Proyecto entre los interesados.</p>	<p>A.1 A.2 y A.3: En el 1er. Año: Metodología de diversificación diseñada y equipo de profesionales especializados formado; invertidos \$471.000. En el 2do. Año: primer grupo de 30 empresas con planes de diversificación desarrollados; invertidos \$434.000. En el 3er. Año: segundo grupo de 30 empresas con planes de diversificación desarrollados; invertidos \$384.000 Al final del Proyecto, invertidos \$1.289.000.</p> <p>A.4 Instrumentos diseñados y utilizados durante el período de ejecución del Proyecto. En cada año invertidos \$80.000. Al final del Programa invertidos \$240.000.</p> <p>A.5.1 Plan diseñado durante el 1er. Año. A.5.2 2 talleres realizados (en el 2do. Y 3er. Año). En los años 2do. y 3o. invertidos \$15.000. Al final del Programa invertidos \$30.000.</p>	<p>A.1, A.2 y A.3: Informes semestrales de avance del Proyecto.</p> <p>A.4 Informe semestral de avance del Proyecto (detalle del material diseñado y listado de distribución).</p> <p>A.5 Informes semestrales de avance del Proyecto pertinentes (detalle del temario y de los participantes).</p>	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><u>ACTIVIDADES (Continuación):</u></p> <p>B.1 Diseño y puesta en operación de un sistema de información sobre comercio exterior y oportunidades de negocios para pequeñas empresas.</p> <p>B.2 Diseño y puesta en operación de un mecanismo de asesoramiento técnico a las pequeñas empresas en temas de comercio exterior y oportunidades de negocios.</p> <p>B.3 Diseño y puesta en operación de un programa de cursos y seminarios generales y sectoriales en temas vinculados a competitividad y comercio exterior</p> <p>B.4 Diseño y preparación de la publicación informática relativa a comercio exterior.</p>	<p>B.1.1 Sistema diseñado. B.1.2 80 empresas inscritas a los servicios de información por año. En cada año invertidos \$33.600. Al final del Programa invertidos \$100.800.</p> <p>B.2.1 Mecanismo diseñado B.2.2 75 empresas son asesoradas por año. En cada año invertidos \$54.000. Al final del Programa invertidos \$162.000.</p> <p>B.3.1 5 eventos por año con conferencistas internacionales. B.3.2 50 eventos por año con conferencistas nacionales. En cada año invertidos \$208.600. Al final del Programa invertidos \$625.800.</p> <p>B.4.1 Publicación diseñada. B.4.2 Remisión mensual de la misma a la lista de involucrados. B.4.3 Introducción de la publicación a Internet. En cada año invertidos \$36.000. Al final del Programa invertidos \$108.000.</p>	<p>B.1 y B.2: Informes semestrales de avance del Programa. (detalle de los sistemas y mecanismos diseñados y puestos en operación y de las empresas beneficiadas).</p> <p>B.3 Informes semestrales de avance del Programa (detalle de los eventos programados y realizados, sus temáticas, los conferenciantes participantes y los beneficiarios de dichos eventos).</p> <p>B.4.1 y B.4.2: Informes semestrales de avance (detalle de las publicaciones elaboradas con copias adjuntas al informe, así como resumen del listado de receptores de las mismas).</p> <p>B4.3 Accesibilidad a las publicaciones en Internet.</p>	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p><u>ACTIVIDADES (Continuación):</u></p> <p><u>G. Actividades generales de Gerenciamiento</u></p> <p>G.1 Selección, contratación y seguimiento de las actividades de la firma consultora experta en competitividad internacional y fomento de exportaciones.</p> <p>G.2 Selección, contratación y seguimiento de la actividad de los consultores que integrarán el equipo de ejecución del Programa.</p> <p>G.3 Actividades generales (dirección del Programa, administración financiera, secretaría).</p> <p>G.4 Gastos generales de apoyo a la ejecución del Programa (locales, comunicaciones, suscripciones, papelería, fotocopias, impresos, servicios de seguridad y limpieza, etc.).</p> <p>G.5 Adquisición de equipamiento.</p> <p>G.6 Selección, de la firma de auditores independientes de estados financieros y de la firma consultora para las evaluaciones intermedia y final del Programa.</p>	<p>G.1, G.2, G.3: Al final del Programa invertidos \$428.400.</p> <p>G.4 Al final del Programa invertidos \$162.000.</p> <p>G.5 Durante la ejecución del Programa invertidos \$53.400.</p> <p>G.6.1 2 informes de evaluación presentados. G.6.2 3 informes auditados sobre estados financieros presentados. Al final del Programa invertidos \$50.000.</p>	<p>Las actividades generales de gerenciamiento son verificadas durante el desarrollo de la operación a través de los informes semestrales de avance del Programa, y a través de la remisión al BID de aquellos temas que requieren de su aprobación previa a la realización de la respectiva actividad (selección de consultores, firmas consultoras, adquisición de bienes).</p>	

NOTA:

El total de los montos indicados como costos de las actividades asciende a \$3.249.400. Este monto más los \$150.600 considerados en el presupuesto del Programa como "Imprevistos", suman \$3.400.000, monto que constituye el costo total del mismo.

PROYECTO DE RESOLUCION

**ARGENTINA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA
UN PROGRAMA DE DIVERSIFICACION DE MERCADOS DE
EXPORTACION DE PEQUEÑAS EMPRESAS**

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Fundación Banco Credicoop y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del memorando de donantes a que se refiere el Documento MIF/AT-____, sobre una cooperación técnica para un Programa de Diversificación de Mercados de Exportación de Pequeñas Empresas.
2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$1.700.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a 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.