

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

B R A S I L

PROGRAMA DE DESARROLLO DE DISTRITOS INDUSTRIALES

Operación No. ATN/ME-7927-BR
Aprobada en Junio 26, 2002

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

BRASIL

PROGRAMA DE DESARROLLO DE DISTRITOS INDUSTRIALES

(TC-01-09-00-5-BR)

MEMORÁNDUM DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: José M. Menezes (RE1/FI1), Jefe de Equipo; Kari Keipi (SDS/ENV); Claudio Cortellese (FOMIN); Gerardo Martínez (COF/CBR); Bernadete Buchsbaum (LEG); Anthony Anderson (Consultor); y Alicia Campbell (RE1/FI1).

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I.	ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROGRAMA.....	1
II.	ANTECEDENTES.....	1
	A. Los distritos industriales.....	1
	B. Desarrollo de los distritos industriales y papel del FOMIN	2
III.	EL PROGRAMA	4
	A. Objetivos.....	4
	B. Componentes	5
IV.	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA.....	8
	A. Agencia ejecutora	8
	B. Unidad Ejecutora	8
	C. Beneficiarios del Programa.....	9
	D. Período de ejecución, desembolso y estado de preparación del Programa.....	9
V.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	10
VI.	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y AUDITORÍA	11
VII.	JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS.....	11
VIII.	ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES	12
IX.	CONDICIONES PREVIAS AL PRIMER DESEMBOLSO.....	12
X.	EXCEPCIONES A POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL BANCO	12

ANEXOS

ANEXO IV-1 Marco Lógico (Resumen)

SIGLAS Y ABREVIATURAS

APEX	Agencia de Promoción de Exportaciones
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CTCC	Centro de Tecnología de Cueros y Calzados
DI	Distrito Industrial
FAT	<i>Fundo de Amparo ao Trabalhador</i>
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
GTTM	Grupo de Transferencia de Tecnología
PATEMP	Plan de Asistencia Técnica Empresarial para Micro y Pequeñas Empresas
PCDT	Programa de Apoyo a la Competencia y Difusión Tecnológica
PE	Pequeñas Empresas
PIB	Producto Interno Bruto
PLANFOR	<i>Programa de Qualificação Profissional do Governo Federal</i>
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROMOS	Cámara de Comercio de Milano
PyMEs	Pequeñas y Medianas Empresas
SEBRAE	<i>Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas</i>
SENAI	<i>Serviço Nacional de Aprendizado Industrial</i>
UE	Unidad Ejecutora

PROGRAMA DE DESARROLLO DE DISTRITOS INDUSTRIALES

(TC-010900-5-BR)

RESUMEN EJECUTIVO

Solicitante y organismo ejecutor:	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)	
Financiamiento:	FOMIN (Facilidad III-A)	US\$ 2.075.000
	SEBRAE:	<u>US\$ 2.030.000</u>
	Total:	US\$ 4.105.000
Calendario de ejecución:	Período de ejecución:	36 meses
	Período de desembolso	42 meses
Beneficiarios:	Pequeñas empresas productoras de bienes y servicios.	
Objetivos:	El objetivo del Programa es contribuir al aumento de la capacidad competitiva de las pequeñas empresas (PE) productoras de bienes y servicios en los distritos industriales seleccionados. El Programa desarrollaría acciones para fortalecer la cooperación empresarial, ayudaría a mitigar obstáculos básicos que enfrentan las PE y la mano de obra productiva, aprovechando las oportunidades de negocios relacionadas con capacidades tecnológicas existentes y utilizando las lecciones de la experiencia internacional.	
Descripción:	El Programa está estructurado en cuatro componentes: (i) fortalecimiento de la dinámica de distritos industriales; (ii) información y acceso al mercado; (iii) organización de la producción; y (iv) internacionalización de las PE.	
Condiciones contractuales especiales:	Condiciones previas al primer desembolso: (i) la selección del Gerente Técnico del Programa; (ii) el nombramiento de los integrantes del Comité de Gestión del Programa; y (iii) la puesta en marcha del Reglamento Operativo.	
Excepciones a las políticas del Banco:	Ninguna.	
Impacto social y ambiental:	El Programa fue revisado por el CESI el 26 de abril de 2002 y sus recomendaciones fueron incorporadas al documento.	

I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROGRAMA

- 1.1 El Comité de Donantes declaró elegible a la República de Brasil para todas las modalidades de financiamiento previstas en el marco del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) en su reunión del 16 de setiembre de 1994. El Programa cumple con los criterios de elegibilidad para su financiamiento a través de la Facilidad III-A, cuya orientación estratégica busca identificar y apoyar proyectos con las siguientes características: (i) innovación; (ii) efecto de demostración; (iii) sostenibilidad financiera y económica; (iv) asociación/participación de beneficiarios locales; y (v) adición de recursos críticos para alcanzar resultados en iniciativas de desarrollo de pequeñas empresas. Además este Programa está de acuerdo con la orientación del FOMIN para *clusters* de cadenas productivas.

II. ANTECEDENTES

A. Los distritos industriales

- 2.1 En la economía brasileña las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), representan aproximadamente un 98% del total en el mundo empresarial nacional. Estas crean empleo para alrededor de un 60% de la población urbana (45% de la fuerza de trabajo formal), y contribuyen con más del 20% del Producto Interno Bruto (PIB). En el país además hay importantes concentraciones productivas. Más allá de los Estados tradicionalmente más industrializados, se ha podido constatar la presencia de *clusters* sectoriales, también en sectores tradicionales pero con niveles apreciables de competitividad, muchas veces constituidos por empresas pequeñas, en Estados o microregiones de menor desarrollo relativo. Las empresas que son parte de estos conglomerados, presentan ciertos niveles de especialización productiva y de cooperación entre ellas, si bien en general no presentan la red de relaciones y el nivel de integración que distingue la organización de la producción de los que han sido llamados “distritos industriales”. La experiencia de distritos industriales (DI) que tiene mayor reconocimiento internacional es la italiana (Cuadro II-1).

CUADRO II-1
Concepto sobre Distrito Industrial Italiano

Se puede describir la lógica del distrito italiano del siguiente modo: (i) adhesión a mercados dinámicos y consecuentemente al proceso de crecimiento sostenido; (ii) oferta buena en lo que se refiere a productos (atención a las exigencias, calidad, precio); (iii) especialización en la cadena productiva y excelencia en la especialización; (iv) formación relativamente rápida y fácil de instituciones de apoyo y de empresas de servicio que cubran las diferentes necesidades de las pequeñas y medianas empresas en su interior; y (v) formación de empresas en sectores próximos (máquinas, accesorios, etc.), que contribuyan para la ventaja competitiva, con soluciones *ad hoc*. Esta caracterización lleva a una definición amplia de los “distritos industriales” como redes de empresas integradas horizontalmente y/o verticalmente, localizadas en una zona geográfica delimitada. En este sentido, por ejemplo, la cadena productiva es una de las características de un distrito industrial; pero no siempre es suficiente tener una cadena productiva en una localidad para de ésta hacer un distrito, siendo la colaboración entre empresas y la definición estratégica común lo que distingue un distrito.

- 2.2 El *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas* (SEBRAE) ha realizado un proceso de identificación y selección de diversos casos de concentración productiva en pequeñas empresas con el objetivo de identificar situaciones de organización de la producción parecidas a las de un “distrito industrial”. A partir de veinticuatro propuestas de *clusters* de diferentes sectores y áreas geográficas brasileñas, el SEBRAE seleccionó siete para ser analizadas con mayor profundidad por parte de consultores independientes, con el objetivo de reducir mayormente las opciones y averiguar la efectiva factibilidad de un proyecto piloto de apoyo al desarrollo de estas experiencias.
- 2.3 El proceso de selección se basó en diversos criterios, enfocados a facilitar la ejecución de un proyecto de apoyo al desarrollo de un sistema integrado de pequeñas empresas. Los factores más relevantes que se consideraron son:
- a. **Aspectos político-institucionales:** (i) presencia del SEBRAE en el área; (ii) ambiente institucional favorable; (iii) interés del Gobierno del Estado; (iv) entidad local del sector privado para liderar juntos el proceso.
 - b. **Aspectos socioeconómicos:** (i) demanda de servicios de apoyo empresarial, tecnológico y de comercialización; (ii) grado de participación de pequeñas empresas; (iii) concentración sectorial en la región meta; (iv) cultura de cooperación entre las empresas; (v) potencial impacto de desarrollo; (vi) impacto económico del sector en el área y región; (vii) infraestructura regional; (viii) articulación PyMEs/instituciones tecnológicas; (ix) potencial de diseminación del modelo de DI para otras regiones del Brasil; (x) incentivos para atraer inversiones y desarrollo regional; (xi) sustentabilidad ambiental; (xii) la capacidad de generación de empleo y renta.
- 2.4 Este proceso, apoyado por un trabajo de investigación con expertos locales e internacionales, ha permitido llegar a una selección de tres regiones/sectores.
- a. **El Polo de Confecciones de Moda Intima de Nova Friburgo (Rio de Janeiro)** que tiene una participación de aproximadamente un 20% de la producción nacional de lencería con cerca de 600 establecimientos de producción formales e informales.
 - b. **El Polo de Cuero y de Calzados en Campina Grande (Paraíba)** que está compuesto actualmente por 147 empresas inscritas y 468 empresas informales, haciendo un total de 615 empresas.
 - c. **El Polo de Madera y Muebles en Paragominas (Pará)** que cuenta con 70 unidades y está formado por pequeñas y medianas empresas, que se establecieron en un 90% de modo informal.

B. Desarrollo de los distritos industriales y papel del FOMIN

- 2.5 Las áreas analizadas representan situaciones en evolución en las que la industria tiene una fuerte caracterización sectorial. Asimismo, en los tres casos hay claras ventajas competitivas y un grande potencial de crecimiento, y oportunidades para agregar valor localmente. Sin embargo, la elevada presencia de un sector industrial o hasta de una mono-producción (Nova Friburgo) no significa que se caracterice de

un “distrito industrial”, en el sentido utilizado para describir el desarrollo productivo de Italia.

- 2.6 En los casos seleccionados, los factores de debilidad de las pequeñas empresas son bastantes uniformes siendo los principales: limitado acceso a los servicios financieros y no financieros principalmente a mercados, dificultad de definir una estrategia de producción al nivel de producto/sector que les permitiría un mejor posicionamiento comercial, limitada capacidad de gerencia de los empresarios, que se refleja en una excesiva integración vertical y escasa cooperación empresarial, bajo nivel tecnológico, demanda insatisfecha por servicios de apoyo, entre otros.
- 2.7 La selección de los tres polos representa una excelente experiencia para el FOMIN porque cada polo cuenta con niveles de desarrollo diferente, y una posición geográfica distinta y debido a la dimensión del país tiende a tener un efecto de diseminación regional muy importante posibilitando “*il sorpasso*” del suceso de las empresas que mejorarán su competitividad con la adopción de tecnologías y gestión más avanzadas. Además, las tres actividades, madera/muebles, cuero/calzados y moda íntima, existen en varias regiones del país que también utilizarán en el futuro los logros de este Programa piloto.
- 2.8 Asimismo, la implantación y fortalecimiento de una dinámica de distrito puede derivarse de la entrada en el sistema local de factores catalizadores. Entre éstos puede considerarse la presencia de una *empresa ancla*, esto es, una empresa de dimensiones mayores que pueda abrir nuevos mercados, o la difusión de una nueva tecnología, u otras iniciativas. En este sentido el Programa deberá coordinarse con iniciativas específicas y complementarias que se estarían realizando, en particular aquellas de promoción de la internacionalización de las PE de las zonas seleccionadas. Con este objeto, el SEBRAE está promoviendo paralelamente al Programa, un convenio con la Agencia de la Cámara de Comercio de Milán (PROMOS), que promoverá la formación y actualización permanente de una “*matriz de oportunidades*”. Esta matriz, que contendría necesidades y ofertas de posibles soluciones técnicas (servicios e instrumentos aplicables a las diferentes áreas productivas), permitirá seleccionar las mejores oportunidades de negocios para las empresas brasileñas involucradas en este Programa y otras áreas del SEBRAE y las empresas extranjeras. (El Convenio SEBRAE – PROMOS se encuentra disponible en los archivos de RE1).
- 2.9 De esta forma, el FOMIN a través de este Programa y en colaboración con el SEBRAE, estará apoyando el proceso de desarrollo competitivo de las empresas en las áreas seleccionadas. Este papel no se limita a los recursos financieros, sino especialmente permite movilizar el sector empresario hacia la realización de objetivos productivos concretos a través de una mayor colaboración y definición estratégica de las empresas. Se considera que el impacto de tales elementos podría ser todavía más amplio al generarse efectos de imitación entre empresas y al facilitarse el uso de nuevas tecnologías y el acceso a nuevos mercados.

III. EL PROGRAMA

A. Objetivos

- 3.1 El objetivo del Programa es contribuir al aumento de la capacidad competitiva de las pequeñas empresas (PE) productoras de bienes y servicios en los distritos industriales seleccionados. El Programa desarrollaría acciones para fortalecer la cooperación empresarial, ayudaría a mitigar obstáculos básicos que enfrentan las PE y la mano de obra productiva, aprovechando las oportunidades de negocios relacionadas con recursos naturales o capacidades tecnológicas existentes y utilizando las lecciones de la experiencia internacional. Tanto el FOMIN como el SEBRAE pretenden obtener un importante efecto demostrativo para el desarrollo de instrumentos de apoyo a las PE. El Cuadro III-1 resume los lineamientos estratégicos y operativos resultados de diversos estudios, propuestas de entidades y entrevistas con los principales actores del Programa (empresas, cámaras de industrias, instituciones públicas y privadas, universidades, etc.).

CUADRO III-1 Lineamientos Generales del Programa	
a.	Participación del sector privado. El sector privado tendrá un papel central en la ejecución del Programa. Se utilizarán servicios privados para asistencia técnica y capacitación a las empresas.
b.	Articulación institucional. Se contribuirá a la articulación de las instituciones y programas que prestan servicios de apoyo a las empresas, y se vincularán los programas existentes con la demanda.
c.	Orientación por la demanda. Se priorizarán las señales de mercado como orientadoras de la aplicación de los instrumentos del Programa.
d.	Libre acceso a los servicios. El acceso a cualquiera de los servicios podrá realizarse libremente, sin necesidad de seguir una secuencia determinada entre los mismos, siempre que se verifique la viabilidad del proyecto empresarial.
e.	Estímulo a la asociatividad. Se promoverá el desarrollo de la asociación, a través de diversas estrategias y mecanismos operativos.
f.	Adicionalidad. Los recursos serán invertidos en proyectos de desarrollo empresarial que demuestren posibilidad de obtener resultados positivos que no ocurrirían o que se demorarían en la ausencia del Programa.
g.	Sustentabilidad. Las acciones del Programa podrán tener continuidad después que se agoten los recursos de financiamiento del Banco.
h.	Preservación del medio ambiente y protección de los trabajadores. Dada la preocupación por el impacto de las actividades productivas sobre el ambiente, se difundirá información sobre programas, proveedores y consultores expertos en procesos de producción vías "limpias" y más eficientes desde el punto de vista de los insumos energéticos y materias primas y de higiene y seguridad laboral.

- 3.2 Los objetivos específicos son: (i) mejorar la capacidad local de actuación en favor del desarrollo competitivo de las empresas, tanto de las instituciones como de los empresarios, en una óptica de cooperación entre empresas; (ii) facilitar el aumento de la competitividad de las empresas, a partir del acceso a mercados y de la identificación o fortalecimiento de los canales apropiados; (iii) apoyar los procesos de reorganización de la producción de las PE, mejorando su competitividad; y (iv) promover la inserción de las empresas más dinámicas en el mercado nacional e internacional.

B. Componentes

- 3.3 El Programa prevé aplicar las lecciones aprendidas en algunas experiencias internacionales de formación de distritos, y se enfoca en la capacitación de recursos humanos adecuados, en el fomento de acciones de cooperación empresarial y en la facilitación del acceso al mercado. El Programa propuesto se ha estructurado en cuatro componentes.

Componente 1. Fortalecimiento de la Dinámica de “Distrito Industrial” (US\$432.000 FOMIN, US\$404.000 SEBRAE)

- 3.4 Está destinado a estimular y promover la participación de empresas privadas en la ejecución del Programa, así como fortalecer las capacidades locales de las instituciones involucradas en la gestión y dinámica de distritos industriales. Las actividades principales son: (i) **sensibilización y promoción empresarial**: reforzar la colaboración empresarial a partir del desarrollo de dinámicas territoriales que favorezcan la eficiencia colectiva del distrito; (ii) **asociativismo empresarial**: realizar acciones enfocadas a la creación e implantación de estructuras de agregación y de sinergia entre las empresas, como consorcios (de exportación, de acceso a crédito, de certificación), condominios de empresas y cooperativas de servicios; y (iii) actividades de promoción de la **padronización, marca y sello regional**.

Componente 2. Información y Acceso al Mercado (US\$1.014.000 FOMIN, US\$827.000 SEBRAE)

- 3.5 Reforzar y hacer más eficiente el vínculo del sector productivo de mayor presencia en cada región con el mercado, nacional e internacional. Las actividades variarán según la región y las fortalezas y debilidades existentes en cada caso, pudiendo incluir, entre otros diseño curricular y capacitación de los canales de comercialización; apoyo a la introducción de elementos de calidad (Normas ISO y otros sistemas de manejo ambiental - SMA) al interior de las empresas y eventualmente de marcas a nivel regional, diseño técnico de los productos, etc. Además se incluyen: (i) **estrategia de mercado**: dada la diversidad regional, se resalta la necesidad de efectuar planes individuales para cada distrito, establecer alianzas estratégicas, y adaptar el Programa en forma permanente con el fin de ajustarlo a la situación siempre cambiante de los sectores; (ii) **acciones piloto y demostrativas en mercado**: después de que se haya obtenido conocimiento derivado de la actividad Estrategia de Mercado, se propondrán para los tres distritos acciones piloto para el desarrollo de nuevos mercados incluyendo: (a) selección de empresas; (b) elaboración de planes de negocios; (c) logística; (d) capacitación; (e) implantación con un mínimo de 3 grupos operacionales por distrito; y (f) cooperación empresarial; (iii) **design estratégico**: esta actividad está estructurada en cuatro sub-actividades: (a) sensibilización, promoción y comunicación; (b) capacitación en *design* y promoción de productos y servicios; (c) integración y fortalecimiento de la infraestructura en *design*; (d) tema estratégico marca – implantación o mejora de sistema de garantía de calidad. Se realizarán acciones específicas de promoción de la transferencia de tecnología, y programas de capacitación en el campo de la gestión en *design*. Para avanzar con

las metas trazadas, el Programa propuesto realizará actividades adicionales en relación a los cursos con participación del SEBRAE, como el Programa SEBRAE *Design*, y el Programa de Apoyo a la Competencia y Difusión Tecnológica (PCDT), e infraestructura de centros, núcleos y laboratorios en las áreas de *design* (NAD – Nova Friburgo), Centro de Tecnología de Cueros y Calzados – SENAI Campina Grande, entre otras instituciones. Con esto el Programa estará llenando las vacancias tecnológicas demandadas por las empresas.

Componente 3. Organización de la Producción (US\$368.000 FOMIN, US\$367.000 SEBRAE)

- 3.6 Promover una mayor diversificación de la producción, mejorar la tecnología y los rendimientos, la calidad de los productos finales, y disminuir sus costos unitarios para garantizar la competitividad de las empresas individuales a partir del aprovechamiento de ventajas competitivas del colectivo de empresas. Las principales actividades son: (i) **capacitación:** se intentará la integración y utilización del sistema de capacitación y enseñanza del SEBRAE (gestión, espíritu emprendedor, capacidad de asociación y liderazgo), SENAI, escuelas técnicas, y centros de investigaciones; (ii) **asistencia técnica para la mejora de la reorganización de la producción:** apoyar las empresas en proyectos de innovación tecnológica, en sentido amplio, incluyendo: (a) transferencia de tecnología más limpia; (b) adaptación de tecnologías de productos y procesos productivos; (c) supervisión y seguimiento de procesos de subcontratación; (d) racionalización del producto, de los equipamientos de producción, métodos y procesos productivos, *lay-out*.
- 3.7 **Aspectos ambientales del distrito de madera y muebles en Paragominas y del polo de cuero y calzados en Campina Grande.** Para mitigar los riesgos ambientales del Programa en Paragominas se utilizarán principalmente tres medidas: (i) la utilización de madera obtenida sólo de fuentes legalmente autorizadas conforme a los requerimientos de la normatividad forestal en materia de reposición forestal obligatoria; (ii) un programa de entrenamiento en gestión forestal para desarrollo sostenible cuyos términos de referencia están en el Reglamento Operativo; y (iii) monitoreo. El Cuadro III-2 presenta estas medidas de mitigación. En los archivos de RE1 se encuentra el análisis detallado de los aspectos ambientales del polo de Paragominas. El polo de cuero y calzados no cuenta con curtiembres y los fabricantes de zapatos no tienen, en general, problemas de contaminación ambiental. Sin embargo, el Centro de Tecnología de Cuero y Calzados de SENAI cuenta con instalaciones de tratamiento de efluentes líquidos que apoyarían la implantación de curtiembre, con certificación ambiental, en la región del Programa. Además, el Centro realizará un estudio para identificar el origen del cuero utilizado por una muestra de empresas con la finalidad de educar a las mismas en el uso de materia prima certificada. La región es muy caliente de manera que las condiciones de trabajo son muy incómodas y podrían ser mejoradas con la utilización de la aeración forzada y mejores *lay-outs* de las fábricas.

CUADRO III-2 MEDIDAS ACORDADAS PARA MITIGAR RIESGOS AMBIENTALES EN PARAGOMINAS	
1.	La industria de muebles solamente utilizará madera obtenida de fuentes legalmente autorizadas.
2.	El Programa prevé la creación de entrenamiento en gestión forestal considerándose las necesidades de las empresas en aspectos tales como manejo de bosques y certificación forestal, uso adecuado de desechos industriales de madera, y seguridad e higiene de los empleados.
3.	El Programa hará el monitoreo a través de auditorías independientes periódicas, usando tres indicadores ambientales: <ul style="list-style-type: none"> • Total área (en hectáreas) bajo proyectos de gestión forestal aprobados anualmente por el IBAMA, seguimiento del cumplimiento del requisito de reforestación dentro de la municipalidad de Paragominas, y el uso de madera de fuentes legalmente autorizadas cada año para las industrias del proyecto. • Área (en hectáreas) cubierta por desechos de maderas de las industrias dentro del perímetro urbano en Paragominas, que será medido usando fotografías y videografías al comienzo y al término del proyecto. • Número y tipo de cursos para fomentar desarrollo forestal e industrial sostenible; número de graduados del programa de adiestramiento cada año.

Componente 4. Internacionalización de las PE (US\$300.000 SEBRAE)

- 3.8 El componente de internacionalización de las PE apoyaría a las empresas más dinámicas y con productos con calidad para atender mercados nacionales más distantes y externos. Se promoverán proyectos aislados y formación de consorcios, se harán prospección de productos y mercados, se financiarán solamente la preparación para la participación en ferias y misiones comerciales en el país y en el exterior, se apoyarán a las actividades de marketing y publicidad. Además de la experiencia del SEBRAE que cuenta con el apoyo de PROMOS en un programa paralelo y de la Agencia de Promoción de Exportaciones (APEX) para estas actividades, siendo que esta última financia principalmente grupos de pequeñas empresas.

CUADRO III-3 ACTIVIDADES DEL MEMORANDO DE INTENCIONES DE SEBRAE CON PROMOS (CÁMARA COMERCIO DE MILANO)	
•	Organización de misiones en Italia.
•	Organización y gestión de visitas técnicas en Italia.
•	Realización de seminarios y eventos orientados a la promoción de los sectores interesados.
•	Organización de encuentros de empresas y entidades técnicas (Italia para el Brasil y vice-versa).
•	Organización de seminarios de información/formación orientados a las instituciones italianas y brasileiras.
•	Identificación de actividades específicas de interés a las empresas (centros técnicos, sociedades de asesoría, consorcios <i>export</i> , asociaciones de categorías, instituciones).
•	Activación de instrumento informático (intranet) para permitir flujo de informaciones para las empresas e instituciones interesadas.

IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Agencia ejecutora

- 4.1 El SEBRAE – *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*, la agencia ejecutora del Programa, es una institución privada, sin fines de lucro, creada por la Ley 8.029/90 y 8.154/90 (con reglamentación mediante el Decreto 99.570/90) para apoyar las actividades de desarrollo de pequeños negocios. El Sistema SEBRAE comprende de una Dirección Nacional (SEBRAE-DN) con oficinas en Brasilia y una Superintendencia SEBRAE en cada uno de los 26 Estados del país.
- 4.2 El Programa requerirá una actuación concertada de los organismos relacionados con los procesos de desarrollo y modernización empresarial en los Estados donde se han identificado los distritos industriales. Para esta coordinación se crearía un Comité de Gestión del Programa que se reuniría trimestralmente y el cual estaría conformado por: (a) el Director Ejecutivo del Programa; (b) los Superintendentes de los SEBRAE de Pará, Rio de Janeiro y Paraíba; y (c) un representante de la Dirección Nacional del *Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial* (SENAI), en representación de la Confederação Nacional da Indústria. Entre las atribuciones de dicho Comité estarían asesorar a la Unidad Ejecutora del Programa, identificar oportunidades para mejor difundir el Programa, y revisar y aprobar los informes semestrales de progreso, así como la evaluación intermedia antes de que sean enviados al Banco para su no objeción.
- 4.3 El SEBRAE-DN actuaría en colaboración con la Superintendencia del SEBRAE en cada estado y principalmente con el *Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial* (SENAI), las Secretarías de Ciencia y Tecnología, las Secretarías de Medio Ambiente, y con su afiliada *Agência de Promoção de Exportações* (APEX creada por el Decreto 2398/97) con el propósito de apoyar actividades de exportación de pequeñas empresas. Estas instituciones son reconocidas a nivel nacional por su desempeño y por el Banco y consideradas adecuadas para su participación en el Programa.

B. Unidad ejecutora (UE)

- 4.4 La Unidad Ejecutora estaría constituida en la Unidad de Asuntos Internacionales del SEBRAE-DN en Brasilia y de tres Coordinadores Locales, cuyas funciones y responsabilidades se incluyen en el Apéndice I (Estructura Organizativa del Programa) que forma parte del Reglamento Operativo y que se encuentra disponible en los archivos de RE1. La UE estaría compuesta por un Director Ejecutivo que será el Asesor de Asuntos Internacionales del SEBRAE, dos Asistentes, un Técnico a cargo de difusión y comunicación, y una Secretaria Administrativa cuya remuneración será con cargo a la contrapartida. Con recursos del FOMIN se contratará un Gerente Técnico que tendrá responsabilidad por el seguimiento de las actividades comunes de capacitación (entre ellos la realización de talleres, cursos de corta duración, y charlas) para las Coordinaciones Locales en cada Estado, apoyo en la selección de personal y otras consultorías puntuales, haciendo visitas mensuales, y sirviendo como secretario del Comité de Gestión.

- 4.5 En cada distrito la coordinación del SEBRAE con las distintas entidades involucradas en el Programa, requerirá instancias locales, Comités Técnicos, para garantizar que todos los instrumentos institucionales puedan ser utilizados eficazmente de forma convergente por los beneficiarios del Programa. Asimismo, en cada distrito industrial se contratarán los Coordinadores locales para el período de ejecución del Programa.
- 4.6 La UE llevará registros contables conforme a un Plan de Cuentas aprobado por el Banco. Estos registros estarán centralizados en el SEBRAE-DN en Brasilia. Se llevará también el registro de todas las actividades que se desarrollen en los distritos de Nova Friburgo, Campina Grande y Paragominas, pasando su información a la contabilidad central en Brasilia.

C. Beneficiarios del Programa

- 4.7 El Programa beneficiaría a la pequeña empresa de los distritos industriales a través de sus actividades de capacitación y asistencia técnica. Para que puedan participar en el Programa, las PE deberán tener personería jurídica y contar con una organización técnica, administrativa y de control financiero que les permita la utilización adecuada del apoyo del Programa, tener hasta 100 empleados y ventas anuales (sin IVA) de hasta US\$2.9 millones, tener un mínimo de 1 año de antigüedad, y comprometerse a aportar fondos propios en las actividades del Programa que así lo requieran. Los oferentes de servicios interesados en participar en el Programa deberán poseer recursos humanos idóneos en competencia técnica, experiencia y calidad, contar con solvencia financiera para operar, y haber realizado trabajos similares satisfactoriamente. Los proyectos serán presentados a través de un plan de negocios en el cual se focalicen los aspectos técnicos, financieros, ambientales, mercadeo, legales, entre otros.

D. Período de ejecución, desembolso y estado de preparación del Programa

- 4.8 Se prevé un período de ejecución de 36 meses y de desembolso de 42 meses. Se crearía un fondo rotatorio de un 10% de la contribución del FOMIN, que corresponde a un monto mínimo necesario para el inicio del Programa. El cronograma detallado de actividades se encuentra disponible en el Marco Lógico en su versión completa en los archivos de RE1.
- 4.9 Para que el diseño del Programa fuera participativo, durante la preparación del Programa, el equipo realizó dos visitas a cada uno de los distritos identificados, donde se realizaron reuniones con las autoridades del SEBRAE y otros representantes de cada sector, con el objeto de obtener información sobre el mercado local y las demandas por servicios de apoyo a la PE. Durante este proceso, una muestra de las firmas del sector manifestaron su predisposición a cofinanciar las actividades del Programa.
- 4.10 El equipo de proyecto trabajó con la contraparte en la preparación de los términos de referencia para la selección y contratación del Gerente Técnico, así como en el borrador del Reglamento Operativo y del Marco Lógico. SEBRAE ya ha establecido contacto con los posibles miembros del Comité de Gestión, quienes

han confirmado su interés en participar en el Programa y ya se está preparando el proceso público de selección del Gerente Técnico. La Presidencia del SEBRAE ha manifestado su total concordancia con el alcance del Programa propuesto que refleja la solicitud de esta operación.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 5.1 El costo total del proyecto asciende a un monto equivalente a US\$4.105.000. La contribución del FOMIN será de US\$2.075.000, en carácter no reembolsable, y la del SEBRAE de US\$2.030.000. A continuación se presenta el presupuesto, en forma resumida, por componente y distrito industrial (mayores detalles de costos se encuentran en los archivos de RE1). La contribución del FOMIN se utilizará para financiar: (i) el cofinanciamiento dirigido a las empresas para promover la utilización de servicios de capacitación y asistencia técnica y participación en los programas de cooperación empresarial; (ii) los honorarios del Gerente Técnico del Programa; (iii) honorarios de consultores nacionales e internacionales; (iv) parcialmente la campaña de promoción y mercadeo; y (v) adquisición de software y pequeños equipos complementarios para el componente de organización de la producción.

CUADRO V-1									
TABLA RESUMEN DE COSTOS									
En miles de US dólares									
COMPONENTE	DISTRITO INDUSTRIAL						COSTO TOTAL		
	Nova Friburgo: Lencería		Campina Grande: Cueros y Calzados		Paragominas: Muebles				
	FOMIN	SEBRAE	FOMIN	SEBRAE	FOMIN	SEBRAE	FOMIN	SEBRAE	TOTAL
1. Fortalecimiento de la Dinámica de los Distritos Indust.	158	158	149	143	125	103	432	404	836
2. Información y Acceso a Mercado	340	340	342	237	332	250	1.014	827	1.841
3. Organización de la Producción	117	117	112	108	139	142	368	367	735
4. Internacionalización de las PE	---	100	---	100	---	100	---	300	300
TOTAL	615	715	603	588	596	595	1.814	1.898	3.712
Coordinación Ejecutiva							186	102	288
Evaluación y Auditoría							75	30	105
TOTAL GENERAL							2.075	2.030	4.105

VI. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y AUDITORÍA

- 6.1 El seguimiento de la ejecución del Programa se realizará a través de informes semestrales de actividades que deberán incluir información sobre: (i) la asistencia técnica recibida por las empresas y sus resultados; (ii) las actividades de capacitación realizadas y sus resultados; (iii) los indicadores de desempeño con base en los indicadores del Marco Lógico; y (iv) las acciones correctivas tomadas en caso de incumplimiento de alguna de las metas.
- 6.2 SEBRAE enviará los informes semestrales auditados, conforme a los formatos acordados con el Banco, dentro de los 60 días siguientes a la terminación de cada semestre, y un informe final dentro de los 60 días siguientes a la finalización del plazo de ejecución del Programa. El Programa tendrá dos evaluaciones externas contratadas por el Banco con recursos del FOMIN, realizadas por consultores independientes. El Banco requerirá del Consultor que contrate, que presente la primera evaluación a los 18 meses o cuando se hubiere desembolsado el 50% de la contribución del FOMIN y la segunda en el último mes del período de ejecución del Programa. El Programa será evaluado por el FOMIN conforme a los parámetros del “*cluster*” Mejoramiento de la Competitividad de las PyMEs a través de Redes, y Cadenas de Suministro.
- 6.3 La agencia ejecutora mantendrá cuentas internas adecuadas y un control financiero de los fondos del proyecto para posibilitar la verificación de transacciones y facilitar la oportuna elaboración de los estados e informes financieros. Los archivos del Programa se dispondrán de modo que: (i) se identifiquen las sumas recibidas procedentes de las distintas fuentes existentes; (ii) se informe acerca de los gastos del proyecto en concordancia con un esquema de cuentas aprobado por el Banco, haciendo una distinción entre las contribuciones del FOMIN y los fondos procedentes de otras fuentes; y (iii) se incluyan los detalles necesarios para identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados, así como el uso de dichos bienes y servicios. La agencia ejecutora también abrirá cuentas bancarias separadas y específicas para la administración del aporte del FOMIN y de los fondos de la contrapartida local; dará trámite a las solicitudes de desembolso y sus respectivas justificaciones de gastos, conforme a los procedimientos del Banco en materia de desembolsos; y presentará al Banco el estado financiero final auditado por una firma independiente aceptable por el Banco y los informes financieros semestrales sobre el estado del fondo rotatorio.

VII. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS

- 7.1 La experiencia internacional demuestra que el fortalecimiento de las relaciones de cooperación empresarial y la organización de la producción entre empresas en un “distrito industrial” tiene un efecto importante en el desarrollo de la eficiencia y competitividad de las PE. Asimismo, las redes de relaciones entre empresas pueden resultar fortalecidas por acciones concretas, en general desarrolladas por los agentes económicos y políticos internos al área geográfica interesada, y por instituciones especializadas de soporte.
- 7.2 Se destacan tres riesgos principales: (i) que no se logre generar una masa crítica de demanda a partir de la sensibilización masiva. Para solventar esto, se ha previsto hacer llamados públicos de todas las actividades dando mucha transparencia en su

administración; (ii) que el Programa no sea capaz de generar una oferta atractiva de servicios (falla en el vínculo empresas-SEBRAE consultores). Esto se mitigaría con la contratación de consultores especializados y con los cursos de capacitación que estructurarían las actividades para generar esta oferta; y (iii) el riesgo ambiental del distrito forestal en Paragominas, cuya mitigación se ha descrito en el párrafo 3.7 anterior.

- 7.3 Este Programa tiene el carácter “piloto” por tratarse de acciones experimentales en crear una relación especial de interdependencia y afinidades entre la organización de los sistemas productivos y las relaciones sociales dentro de una determinada cultura local. La mejora de la competitividad de las empresas, a través de la experiencia del SEBRAE, y con el apoyo de PROMOS, SENAI, Federaciones de Industria, APEX y otros, es la mejor garantía de sustentabilidad del Programa. La introducción de estas prácticas proporcionarán a las PE de los distritos industriales un desarrollo que es normal en prácticamente todos los países desarrollados y que son políticas reconocidas y aceptadas por la Organización Mundial del Comercio.
- 7.4 En el fortalecimiento de la gestión empresarial, las actividades de capacitación y asistencia técnica a las empresas representarán fuentes indirectas de obtención de recursos para el Programa. Las empresas contribuirán en un 10% en los costos de las actividades en el primer año y progresivamente hasta el 40% en el tercer año. En los archivos de RE1 se encuentran los aspectos principales del Memorándum de Elegibilidad y su indicación en dónde se incorporan las aclaraciones de los mismos.

VIII. ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES

- 8.1 El SEBRAE, en la prestación de los servicios de apoyo técnico a las PE relacionados con los procesos de producción, promoverá la adopción de medidas destinadas a neutralizar el impacto ambiental negativo. Además, se tratarán temas de salud ocupacional y de seguridad de los trabajadores. En los informes de seguimiento de la ejecución del Programa, se deberá evaluar el resultado de las acciones desarrolladas con al medio ambiente, principalmente en el distrito de Paragominas, en el cual se deberá utilizar solamente madera legalmente autorizada y se promoverá entrenamiento en gestión forestal para aumentar el número de técnicos capacitados en esta materia. (El Acta del CESI del 26 de abril de 2002, con las recomendaciones y las modificaciones introducidas en este documento, se encuentra en los archivos de RE1).

IX. CONDICIONES PREVIAS AL PRIMER DESEMBOLSO

- 9.1 Serán condiciones previas al primer desembolso, la presentación a satisfacción del Banco de: (i) la evidencia de la selección del Gerente Técnico del Programa; (ii) evidencia del nombramiento de los integrantes del Comité de Gestión del Programa; y (iii) la puesta en marcha del Reglamento Operativo.

X. EXCEPCIONES A POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL BANCO

- 10.1 No se contempla excepción a las políticas y procedimientos del Banco.

MARCO LÓGICO**PROGRAMA DE DESARROLLO DE DISTRITOS INDUSTRIALES EN BRASIL (TC-01-09-00-5-BR)****(Resumen)**

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Contribuir al aumento de la capacidad competitiva de las pequeñas empresas productoras de bienes y servicios en los distritos industriales seleccionados.	Competitividad de las pequeñas empresas incrementada.	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de producción y ventas de las PE en los distritos industriales. - Encuestas a empresas y estudios ad-hoc. 	<p>Las regiones de los distritos industriales despliegan estrategias de desarrollo que combinan la diversificación productiva y exportadora con la agregación sistemática de valor a la producción y exportación de bienes.</p> <p>Es posible incorporar crecientemente a los distritos industriales el esfuerzo nacional de desarrollo empresarial, tecnológico y de exportación.</p>
PROPÓSITO			
Inducir un nuevo impulso a la innovación y al desarrollo tecnológico en los distritos industriales, mediante el despliegue de programas para: (i) mejorar las capacidades locales de actuación en favor del desarrollo competitivo de las empresas, tanto de las instituciones como de los empresarios, en una óptica de cooperación entre empresas; (ii) facilitar el aumento de la competitividad de las empresas, a partir del acceso a mercados y de la identificación o fortalecimiento de los canales apropiados; y (iii) apoyar los procesos de reorganización de la producción de las PE, mejorando su competitividad.	<p>Incremento de la inversión en los distritos industriales en CyT, particularmente del sector productivo.</p> <p>Aumento del número de empresas que cotidianamente realizan acciones de innovación tecnológica y marketing.</p> <p>Incremento del número de profesionales y técnicos dedicados a actividades de innovación y marketing.</p>	<p>Evolución de la Productividad Total de Factores (PTF).</p> <p>Estadísticas de comercio exterior y de gasto en CyT.</p> <p>Encuestas a empresas y estudios ad-hoc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ MPE beneficiarias directas participando del proceso y destinando recursos. ♦ Elevado nivel de cultura emprendedora y liderazgo. ♦ Crecimiento constante del mercado. ♦ Políticas públicas adecuadas para las MPE y para el desarrollo territorial. ♦ Apoyo institucional y de infraestructura. ♦ Uso de tecnologías limpias.
SUBPROGRAMAS:			
SUBPROGRAMA 1: Distrito Industrial de Moda Intima de Nova Friburgo			
FIN			
Inducir un nuevo impulso a la innovación y al desarrollo tecnológico del DI de Moda Intima, mediante el despliegue de programas para: (i) mejorar en favor del desarrollo competitivo de las empresas, tanto de las instituciones como de los empresarios, en una óptica de cooperación entre empresas; (ii) facilitar el aumento de la competitividad de las empresas, a partir del acceso a mercados y de la identificación o fortalecimiento de los canales apropiados; y (iii) apoyar los procesos de reorganización de la producción de las PE, mejorando su competitividad.	<p>Número de empresas involucradas en el Subprograma.</p> <p>Se ha difundido y promovido en el DI mecanismos para estimular la dinámica de distrito: estructuras de agregación creadas o fortalecidas (centros de servicios, consorcios de créditos, consorcios de exportación y de certificación).</p> <p>Se han diseñado e implantado acciones piloto para el fortalecimiento de las relaciones con el mercado y con el canal para aumentar la demanda de mercancías en el DI.</p>	<p>Resultados y registros de los eventos y participación en capacitación.</p> <p>Contratos firmados por consorcios.</p> <p>Datos estadísticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Disponibilidad de personal calificado. ♦ Nivel elevado de cultura emprendedora y liderazgo. ♦ Crecimiento constante del mercado.

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
PROPÓSITO			
Identificar y priorizar un conjunto de acciones, sobre las cuales diseñar y poner en marcha programas que constituyan los ejes principales del desarrollo tecnológico y productivo de largo plazo, con énfasis en el <i>design</i> y <i>marketing</i> de los productos de moda íntima.	Identificación de un conjunto de parámetros económico-tecnológicos, claramente especificados y priorizados de acuerdo a criterios preestablecidos. Generación de un consenso entre los actores del DI acerca de esas prioridades.	Grupos de trabajo con amplia participación de los actores del DI. Encuestas y otros documentos de consulta. Informes parciales y finales.	Existencia de un acuerdo en el DI respecto a la necesidad de tener una visión de largo plazo sobre su desarrollo tecnológico y comercial. Disposición de los actores del DI a cooperar, construir consensos y legitimar las prioridades definidas, a través de procesos participativos. Existen en el DI las capacidades tecnológicas, empresariales y de gestión pública necesarias para elaborar una visión prospectiva acerca de su desarrollo tecnológico y comercial.
SUBPROGRAMA 2: Distrito Industrial de Cuero y Calzados en Campina Grande			
FIN			
Inducir un nuevo impulso a la innovación y al desarrollo tecnológico del DI de Cuero y Calzados, mediante el despliegue de programas para: (i) favorecer el desarrollo competitivo de las empresas, tanto de las instituciones como de los empresarios, en una óptica de cooperación entre empresas; (ii) facilitar el aumento de la competitividad de las empresas, a partir del acceso a mercados y de la identificación o fortalecimiento de los canales apropiados; y (iii) apoyar los procesos de reorganización de la producción de las PE, mejorando su competitividad.	Número de empresas involucradas en el Subprograma Se ha difundido y promovido en el DI mecanismos para estimular la dinámica de distrito: estructuras de agregación creadas o fortalecidas (centros de servicios, consorcios de créditos, consorcios de exportación y de certificación). Se ha diseñado e implantado acciones piloto para el fortalecimiento de las relaciones con el mercado y con el canal para aumentar la demanda de mercancías en el DI.	Resultados y registros de los eventos y participación en capacitación. Contratos firmados por consorcios. Datos estadísticos.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Disponibilidad de personal calificado. ◆ Nivel elevado de cultura emprendedora y liderazgo. ◆ Crecimiento constante del mercado.
PROPÓSITO			
Identificar y priorizar un conjunto de acciones, sobre las cuales diseñar y poner en marcha programas que constituyan los ejes principales del desarrollo tecnológico y productivo de largo plazo, con énfasis en el <i>design</i> y <i>marketing</i> de los productos de moda íntima.	Identificación de un conjunto de parámetros económico-tecnológicos, claramente especificados y priorizados de acuerdo a criterios preestablecidos. Generación de un consenso entre los actores del DI acerca de esas prioridades.	Grupos de trabajo con amplia participación de los actores del DI. Encuestas y otros documentos de consulta. Informes parciales y finales.	Existencia de un acuerdo en el DI respecto a la necesidad de tener una visión de largo plazo sobre su desarrollo tecnológico y comercial. Disposición de los actores del DI a cooperar, construir consensos y legitimar las prioridades definidas, a través de procesos participativos. Existen en el DI las capacidades tecnológicas, empresariales y de gestión pública necesarias para elaborar una visión prospectiva acerca de su desarrollo tecnológico y comercial.

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
SUBPROGRAMA 3: Distrito Industrial de Madera y Muebles en Paragominas			
FIN			
Inducir un nuevo impulso a la innovación y al desarrollo tecnológico del DI de Madera y Muebles, mediante el despliegue de programas en favor del desarrollo competitivo de las empresas, tanto de las instituciones como de los empresarios, en una óptica de cooperación entre empresas; facilitar el aumento de la competitividad de las empresas, a partir del acceso a mercados y de la identificación o fortalecimiento de los canales apropiados; y apoyar los procesos de reorganización de la producción de las PE, mejorando su competitividad.	<p>Número de empresas involucradas en el Subprograma.</p> <p>Se ha difundido y promovido en el DI mecanismos para estimular la dinámica de distrito: estructuras de agregación creadas o fortalecidas (centros de servicios, consorcios de créditos, consorcios de exportación y de certificación).</p> <p>Se ha diseñado e implantado acciones piloto para el fortalecimiento de las relaciones con el mercado y con el canal para aumentar la demanda de mercancías en el DI.</p>	<p>Resultados y registros de los eventos y participación en capacitación.</p> <p>Contratos firmados por consorcios.</p> <p>Datos estadísticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Disponibilidad de personal calificado. ◆ Nivel elevado de cultura emprendedora y liderazgo. ◆ Crecimiento constante del mercado.
PROPÓSITO			
Incremento del desarrollo e innovación tecnológica en los productos de madera y muebles, como una herramienta para mejorar su competitividad, a través de aumentar la calidad de productos y procesos, <i>design</i> y comercialización, introducir valor agregado y desarrollar capacidades a nivel local en la materia.	<p>Entrenamiento en áreas desatendidas.</p> <p>Implementación de normas de calidad, <i>design</i> industrial y actividades de <i>marketing</i>.</p> <p>Fortalecimiento de las capacidades públicas de apoyo al desarrollo e innovación tecnológica en los productos de madera y muebles.</p>	<p>Base de datos de instituciones de fomento del Estado.</p> <p>Encuestas a empresas y estudios ad-hoc.</p>	<p>Las instituciones del área consideran prioritario el desarrollo forestal y de los productos de madera y muebles.</p> <p>Existe necesidad y demanda por soluciones productivas basadas en el mejor <i>design</i>.</p>