

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

COLOMBIA

**PROMOCIÓN DE OPERACIONES COOPERATIVAS
ENTRE EMPRESAS**

(TC-01-08-00-7)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Frank Nieder (RE3/FI3), jefe de proyecto; Daniel Shepherd (FOMIN); María Ariano (SDS/MSM); Miguel Coronado (LEG); y Carlos Novoa (COF/CCO). Rosario Gaggero (RE3/FI3) tuvo a cargo la elaboración del documento.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I.	ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROGRAMA	1
II.	ANTECEDENTES	1
A.	La capacidad competitiva de las pequeñas y medianas empresas: Papel de las operaciones cooperativas (grupos empresariales)	1
B.	La experiencia colombiana	3
III.	OBJETIVOS Y COMPONENTES BÁSICOS DEL PROGRAMA	3
	Componente 1: Promoción de alianzas empresariales	4
	Componente 2: Preparación de planes de acción	5
	Componente 3: Ejecución de planes de acción.....	7
	Componente 4: Evaluación y difusión de resultados	8
IV.	ORGANISMO EJECUTOR Y BENEFICIARIOS	9
A.	Estructura de ejecución	9
V.	COSTO, FUENTE DE FINANCIAMIENTO Y RECUPERACIÓN DE COSTOS	12
VI.	BENEFICIOS Y RIESGOS.....	13
A.	Beneficios y beneficiarios	13
B.	Riesgos	13
VII.	INDICADORES DE DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN	13
VIII.	EXCEPCIONES A POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	14
IX.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES	14

ANEXOS

Anexo I Marco lógico

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACOPI	Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias
CESI	Comité del Medio Ambiente e Impacto Social
PIB	Producto interno bruto
PRODES	Promoción de desarrollo empresarial
PROFOS	Proyectos asociativos de fomento
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
UEP	Unidad ejecutora del programa

PROMOCIÓN DE OPERACIONES COOPERATIVAS ENTRE EMPRESAS

(TC-01-08-00-7)

RESUMEN EJECUTIVO

Organismo ejecutor:	Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI)		
Beneficiarios:	Los beneficiarios directos serán 150 empresas pequeñas y medianas que reciben asistencia financiera parcial para el diseño y puesta en marcha de operaciones cooperativas con miras a elevar su productividad y capacidad competitiva.		
Monto y fuente:	Modalidad: Donación – Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa		
	FOMIN:	US\$ 1.092.400	
	Aporte local:	US\$ 737.500	
	Total:	US\$ 1.829.900	
Plazos:	Período de ejecución:	36 meses	
	Período de desembolso:	42 meses	
Objetivos y descripción:	El objetivo general del proyecto es aumentar la capacidad competitiva de las empresas pequeñas y medianas facilitando y fortaleciendo la formación de operaciones cooperativas entre empresas vinculadas, ya sea horizontalmente en conjuntos industriales o verticalmente en cadenas productivas. Además, el proyecto ayudaría a demostrar la eficacia de estas operaciones cooperativas y estimular una mayor participación en otras áreas e industrias, así como facilitar el potencial de relaciones empresariales más sólidas construyendo una mayor confianza entre las firmas.		
Revisión ambiental y social:	El Comité del Medio Ambiente e Impacto Social estudió y aprobó este proyecto el 11 de enero de 2002.		

Cláusulas contractuales especiales:

Condiciones previas al primer desembolso: i) firma de convenios oficiales con otras instituciones respecto de sus contribuciones financieras durante el primer año del programa para financiamiento de contrapartida; y ii) aprobación oficial de ACOPI del Reglamento Operativo y presentación de un contrato modelo para la implementación de los planes de alianzas empresariales, aceptable para el Banco. (El Reglamento Operativo y el contrato modelo ya han sido elaborados y revisados por ACOPI).

La continuación de los desembolsos a ACOPI, después del vigésimo cuarto mes de funcionamiento del programa, estaría supeditada al establecimiento de una entidad legalmente independiente por parte de ACOPI y delegación a esa entidad de las responsabilidades administrativas del programa; y, después del trigésimo mes, dependería de la aprobación de un plan de sostenibilidad para el programa, aceptable para el Banco.

Excepciones a políticas del Banco:

Ninguna.

I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROGRAMA

- 1.1 Colombia fue declarada apta para recibir todas las formas de financiamiento a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el 29 de octubre de 1993. La presente iniciativa está considerada elegible a través de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa (III-A), ya que contribuirá a desarrollar el mercado para servicios no financieros promoviendo la incorporación de pequeñas empresas en redes productivas y estimulará la integración de empresas productivas. Además, este proyecto formará parte del Grupo de Proyectos del FOMIN, *Una mejor capacidad competitiva mediante redes de PYME*, a medida que trata de introducir nuevos métodos eficaces para la promoción de la pequeña empresa creando redes productivas de grupos de empresas.

II. ANTECEDENTES

A. La capacidad competitiva de las pequeñas y medianas empresas: Papel de las operaciones cooperativas (grupos empresariales)

- 2.1 El aumento de la capacidad competitiva de las empresas colombianas pequeñas y medianas se encuentra restringido por varios factores, entre ellos, el elevado costo y el corto plazo del financiamiento, la falta de trabajadores técnicos capacitados, la fragilidad de la capacidad gerencial, escaso acceso a tecnologías eficaces en función del costo, y el alto costo adicional que representan los aspectos de seguridad y riesgos jurídicos. El proceso de aumentar la capacidad competitiva es complicado y requiere acciones en muchos frentes. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que, cuando varias empresas trabajan juntas, en una sola rama industrial, de preferencia concentradas en un lugar geográfico determinado, se pueden reunir los activos colectivos para obtener economías de escala y, por ende, rebajar el costo que representa dar soluciones a los problemas comunes para las empresas participantes. (Este tipo de asociación se denomina generalmente una red horizontal o grupo de empresas.) De modo similar, las empresas que ya están vinculadas contractualmente en una cadena de producción pueden rebajar los costos de transacción y aumentar la eficiencia en la producción y las ventas para aumentar la capacidad competitiva de la cadena productiva. (Este tipo de asociación se denomina una red vertical o cadena de producción.)
- 2.2 Este proceso de estrecha cooperación entre firmas competitivas está considerado como una de las claves del éxito económico de la zona norte de Italia y de Alemania Occidental, regiones cuyas empresas pequeñas y medianas, usualmente administradas por familias, desempeñan una función predominante en el sector empresarial. Una de las maneras en que estas firmas han podido superar las ventajas de sus competidores más grandes ha sido trabajando en forma conjunta para buscar soluciones a problemas comunes y aprovechar las oportunidades. Entre las actividades conjuntas se pueden mencionar: repartición y acumulación de pedidos y compras; uso de programas de ventas en grupo, adopción de normas uniformes para

los productos; intercambio de conocimientos acerca de tecnologías eficaces de producción y, a veces, el desarrollo en grupo de tales tecnologías; acceso compartido a equipos de elevado costo, así como a capacitación de la mano de obra y a renovación de programas. Estas operaciones cooperativas, junto con la mayor flexibilidad y agilidad de las empresas más pequeñas, les han permitido competir eficazmente en los mercados nacionales e internacionales. Las empresas se sienten motivadas a participar en estas actividades conjuntas porque tienen objetivos comunes, y pueden hacerlo eficazmente porque van aumentando la confianza recíproca. Esta confianza es un elemento del capital social que, según ciertos observadores, es una condición necesaria para una democracia eficaz y para sistemas económicos de base mercantil¹.

- 2.3 **La experiencia en América Latina.** La estructura de la industria latinoamericana es similar a la de Italia y de Alemania Occidental en el sentido de que está dominada por pequeñas y medianas industrias de propiedad familiar. Además, como en estos países, las relaciones personales son importantes en los negocios, y predominan sobre las relaciones judiciales. Estas características se prestan para la formación de operaciones cooperativas y de grupos empresariales eficaces. No obstante, en gran parte de América Latina, el nivel de capital social y de confianza entre las compañías para trabajar estrechamente y compartir información es bajo, lo cual inhibe la formación de operaciones cooperativas y grupos empresariales eficientes.
- 2.4 Existe, empero, bastante evidencia de que los programas externos, en el contexto latinoamericano, pueden ayudar a fortalecer el proceso de confianza entre las firmas y ayudar a promover el desarrollo de grupos empresariales eficaces². El más importante ejemplo es el programa PROFOS (Proyectos asociativos de fomento), implantado por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) en Chile. En este programa, que actúa según la demanda, hubo grupos de empresas pequeñas y medianas que proporcionaron asistencia externa para cubrir parte de los costos derivados de la operación cooperativa. Tras una rigurosa evaluación, se concluyó que este programa ha logrado una rentabilidad importante y positiva³. Ampliando este programa, el FOMIN inició recientemente su apoyo a un programa de Servicios de Consultoría de América Latina (SERCAL), organización no gubernamental que participó como proveedora de servicios en el programa PROFOS.

¹ Putnam, Robert: *Making Democracy Work*, 1992. Princeton Press.

² Cabe observar, no obstante, que las actuaciones externas no fueron factores decisivos en la formación de grupos empresariales en Italia o Alemania.

³ Benavente, J. et al. "Impacto del Instrumento PROFOS en la Pequeña y Mediana Empresa", mimeografía, abril de 1997. Obsérvese que este es uno de los pocos casos en que quedó demostrado que un programa de promoción empresarial, tras una rigurosa evaluación, ha tenido un impacto claramente significativo y positivo.

B. La experiencia colombiana

- 2.5 El organismo ejecutor que se propone para este programa, ACOPI, ha sido el principal promotor de la formación de operaciones cooperativas o grupos empresariales en Colombia. A través de su programa de Promoción de desarrollo empresarial (PRODES), creado en 1996, ACOPI ha venido difundiendo información acerca de los beneficios de estas operaciones cooperativas y grupos, y facilitando la formación de alianzas comerciales entre empresas pequeñas y medianas, organizadas horizontalmente, y en algunos casos verticalmente, en estrecha coordinación con una empresa de mayor magnitud. Estos esfuerzos han fructificado en la creación formal de 40 alianzas empresariales en 17 ciudades, que en grupo reúnen a unas 360 compañías, distribuidas en 10 sectores industriales. La experiencia ha demostrado que se requiere de uno a dos años para que las firmas integrantes de cada alianza adquieran suficiente confianza en las demás para empezar a poner en marcha acciones conjuntas específicas. Dado que los recursos son insuficientes, ACOPI no ha podido asistir en forma significativa a las alianzas comerciales ni en el diseño de planes específicos de acción ni en la ejecución de proyectos en grupo específicos. Incluso sin asistencia financiera, aproximadamente la mitad de los grupos ya han identificado un proyecto en grupo y financiado ciertas actividades mancomunadas. Se espera que una asistencia parcial para diseñar planes de acción rigurosos y ejecutar proyectos acelere la demostración de los efectos positivos de las operaciones cooperativas y, por ende, acelerar el proceso de una eficaz formación de grupos industriales en Colombia.

III. OBJETIVOS Y COMPONENTES BÁSICOS DEL PROGRAMA

- 3.1 El objetivo principal del proyecto es aumentar la capacidad competitiva de las empresas pequeñas y medianas facilitando y fortaleciendo la formación de operaciones cooperativas entre empresas vinculadas ya sea horizontalmente en grupos industriales o verticalmente en cadenas productivas. Además, el proyecto ayudaría a demostrar la eficacia de estas operaciones cooperativas y estimular una mayor participación en otras áreas e industrias, así como facilitar el potencial de relaciones empresariales más sólidas construyendo una mayor confianza entre las firmas.
- 3.2 El programa está concebido para alcanzar estos objetivos prestando asistencia a grupos de empresas formalmente organizados para que elaboren y pongan en marcha planes de acción para dar solución en forma conjunta a las dificultades comunes que enfrentan. Para lograr estos objetivos de manera más eficaz y eficiente, el programa obedecerá a la demanda, con proyectos selectos que propongan los beneficiarios, con pocas restricciones en cuanto al tipo de proyectos elegibles. Además, el programa incluye criterios de selección destinados a apoyar a los grupos que ya hayan demostrado capacidad y voluntad de trabajar juntos. Por otra parte, considerando que el éxito del programa depende principalmente de las

acciones de las firmas participantes, éstas tendrán que financiar una parte significativa de los costos en efectivo de las operaciones cooperativas que formen con el apoyo del programa. Esto crea un fuerte incentivo financiero para que las empresas participantes presenten planes y ejecuten actividades respecto de los cuales estén convencidas que serán eficaces y que darán lugar a una rentabilidad real significativa.

- 3.3 El programa tiene cuatro componentes: i) promoción de alianzas empresariales (operaciones cooperativas entre grupos de firmas); ii) preparación de planes específicos de acción para alianzas empresariales seleccionadas; iii) implantación de planes de acción, y iv) evaluación y difusión de resultados.

Componente 1: Promoción de alianzas empresariales (FOMIN, US\$26.000; aporte local, US\$27.080)

- 3.4 Este componente consiste en actividades que se realizarán para ayudar a lograr, en la colectividad empresarial de Colombia, una comprensión del programa y de los beneficios que encierran las operaciones cooperativas y grupos empresariales, especialmente entre las empresas pequeñas y medianas, y ayudar al mismo tiempo a promover una demanda de las actividades del programa.
- 3.5 La primera actividad será un acto de inauguración con el fin de presentar públicamente el proyecto y generar credibilidad. Una segunda actividad para captar la demanda adecuada y el apoyo de la comunidad local será una serie de foros regionales que se realizarán al menos en seis ciudades distintas, a saber, Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y la región cafetalera (Manizales, Pereira y Armenia). La primera ronda de foros se efectuará al tercer mes después de iniciado el programa e incluirá a representantes de alianzas empresariales existentes y otros miembros interesados del sector privado. Cada uno de estos foros, de medio día cada uno, incluirá presentaciones sobre los beneficios de la formación de alianzas empresariales, con presentación de ejemplos exitosos, especialmente los de Colombia. Además, en los foros se presentarán los objetivos y actividades del programa, incluidos los detalles sobre cómo pueden participar las alianzas interesadas. Se realizará una ronda adicional de foros para estimular a las compañías a trabajar en forma colectiva, destacando los beneficios de la formación de alianzas y promoviendo los resultados del programa hasta la fecha. Esta segunda ronda de foros estará dirigida específicamente a representantes de compañías que no hayan participado aún en una alianza empresarial.
- 3.6 El programa también incluirá una serie de 12 seminarios de un día para promover el desarrollo de las alianzas empresariales participantes, así como difundir los resultados del programa para los beneficiarios hasta la fecha. Estos seminarios serán facilitados por personal del programa y se realizarán en las seis zonas industriales de Colombia (véase el párrafo 3.5). Estos eventos incluirán presentaciones de representantes de alianzas participantes. Se espera que haya dos

series de estos seminarios. La primera comenzará aproximadamente a mitad de proyecto después de terminada la evaluación a mitad de período, y una segunda al trigésimo mes, una vez que haya más resultados de las alianzas participantes.

- 3.7 Este componente también incluirá la elaboración de varias publicaciones y otros medios para promover el programa y difundir la información, como por ejemplo un sitio virtual en Internet. Esto incluirá asimismo el diseño de folletos que se distribuirán a empresas potencialmente participantes, en los que se explicarán las características del programa, los criterios de elegibilidad, los plazos y condiciones financieras, y las ventajas y posibles métodos para formular propuestas de alianza. El programa también financiará la preparación y reproducción de boletines periódicos que se distribuirán a empresas colombianas para difundir los resultados y el avance del programa.

Componente 2: Preparación de planes de acción (FOMIN, US\$114.930; aporte local, US\$125.690)

- 3.8 Este componente tiene la intención de asistir a las alianzas, seleccionadas por criterios transparentes y que indiquen alta posibilidad de éxito eventual en la implantación de operaciones cooperativas y en la preparación de planes de acción para mejorar cooperativamente su productividad y desempeño comercial.
- 3.9 La primera actividad prevista en este componente será capacitar a un grupo de coordinadores regionales para cada una de las seis regiones participantes del país. La capacitación se ofrecerá para garantizar que tengan suficiente entendimiento de los objetivos y fundamentos del programa, así como de sus procesos operativos para llevar a cabo sus responsabilidades de promover el programa en su región y asistir a beneficiarios efectivos y potenciales a cumplir con los requisitos del programa. La capacitación ayudaría a mejorar la eficacia de la labor de los coordinadores y también serviría para garantizar la uniformidad en las metodologías utilizadas y la calidad del servicio.
- 3.10 Las alianzas empresariales interesadas tendrán que presentar una solicitud oficial (véase un modelo de solicitud en los archivos técnicos del proyecto). Las alianzas podrán trabajar con los coordinadores regionales, quienes les pueden ayudar a preparar las solicitudes. Los coordinadores informarán a las alianzas interesadas acerca de las características, criterios de selección y plazos y condiciones de financiamiento del programa, tanto para la preparación como para la ejecución de los planes de acción. Se aceptarán las solicitudes en forma continua, pero el proceso de selección se realizará una vez que se reúna un grupo de diez solicitudes elegibles, o bien cada tres meses, lo que suceda primero. Los criterios de elegibilidad incluirán el requisito de que todos los miembros beneficiarios de la alianza sean microempresas y empresas pequeñas o medianas, privadas y

legalmente constituidas⁴, y que la alianza haya estado ya establecida formalmente, con experiencia previa de trabajo colectivo.

- 3.11 El director del programa clasificará las solicitudes según una serie de criterios ponderados de selección, incluidos el número de años de existencia de la alianza, el número de proyectos que haya iniciado, los montos gastados en estos proyectos cooperativos y, finalmente, el porcentaje de costos de la preparación del plan de acción que la alianza esté dispuesta a sufragar. (Véanse las directrices operativas en los archivos técnicos del proyecto.) El director del programa presentará un informe en el que se sintetice la clasificación del grupo de candidatos para la revisión y consideración de no objeción por el Directorio del Programa. Se aprobará la mitad superior de cada tanda de solicitudes, siempre que lleguen a un puntaje mínimo. Las solicitudes rechazadas que logren el puntaje mínimo se presentarán automáticamente a la próxima tanda. Se espera que al menos se hayan seleccionado 20 alianzas empresariales para preparar planes de operación que cumplan la meta de financiación de la etapa de ejecución de un mínimo de 10 alianzas empresariales.
- 3.12 El proceso de preparación de los planes de acción comenzará con la elaboración de evaluaciones detalladas de cada una de las alianzas empresariales seleccionadas. Estas evaluaciones se realizarán mediante la organización y facilitación de talleres de evaluación para cada una de las 20 alianzas seleccionadas. Estos talleres procurarán analizar y desarrollar la capacidad de las empresas, en el ámbito tanto individual como colectivo, de entender cómo se ha de llevar adelante una labor conjunta en una alianza. Para las evaluaciones individuales, se contratará a un consultor experto que se encargará de elaborar un informe detallado de cada compañía sobre la base de una visita y conversaciones con representantes, a fin de evaluar su capacidad productiva, financiera, comercial y de recursos humanos. Para las evaluaciones colectivas, el mismo consultor elaborará un informe detallado de todas las compañías que formen una alianza trabajando con todas ellas por lo menos durante un período de dos días, a fin de analizar cuidadosamente las características del sector y las posibilidades de la alianza.
- 3.13 Partiendo de la base de las evaluaciones individuales y colectivas, el consultor contratado para cada alianza facilitará la elaboración de un plan de acción detallado, que incluya objetivos, indicadores, actividades, presupuesto pormenorizado, cronología prevista y perfil del profesional que administrará las actividades de la alianza (los términos de referencia preliminares para elaborar un plan de acción aparecen en los archivos técnicos del proyecto). El programa sufragará hasta el 75% de los costos de preparación de cada plan de acción, una suma máxima de US\$11.250 por alianza; el resto del costo será cubierto por las empresas participantes.

⁴ Las microempresas y empresas pequeñas y medianas son, simplemente, las que tienen menos de 100 empleados y menos de US\$3 millones en ventas anuales.

Componente 3: Ejecución de planes de acción (FOMIN, US\$620.000; aporte local, US\$380.000)

- 3.14 Este componente tiene por objeto ejecutar los planes de acción elegibles que han propuesto las alianzas empresariales seleccionadas. Se espera que apenas la mitad de las alianzas seleccionadas para elaborar planes de acción procederán a la etapa de proponer planes de acción elegibles para recibir la asistencia del programa. En tal sentido, se estima que se financiarán 10 planes de acción, para lo que se requerirá que unas 20 alianzas elaboren dichos planes. Si bien el tipo exacto y las actividades que comprenda un plan de acción (o “proyecto”) variarán indudablemente, se prevé que el programa asista en los siguientes tipos de operaciones: i) desarrollo de nuevos mercados nacionales o internacionales o ampliación de los que existan; ii) reducción de costos y aumento de la calidad de los productos mediante la aplicación de sistemas conjuntos de producción o distribución más eficaces; iii) capacitación del personal para aumentar su productividad; iv) ampliación o mejoramiento de los sistemas de información mediante la incorporación de tecnologías superiores o programas informáticos actualizados que faciliten una mejor adopción de decisiones o mejor servicio al cliente, y que reduzcan el tiempo de respuesta y los costos administrativos; v) aplicación de un sistema de gestión de calidad y ambiental, de un sistema de seguridad alimentaria y de buenas prácticas de manufactura en forma colectiva, para reducir los costos de cada compañía debido a las economías de escala; y vi) transferencia de tecnología, especialmente en el caso de alianzas verticales, cuando la compañía grande procura fomentar la incorporación de nuevas tecnologías o procesos entre sus proveedores.
- 3.15 Los planes de acción aptos para financiamiento a través del programa serán seleccionados por orden de llegada. El director del programa presentará cada plan de acción elegible a los miembros del Directorio para su aprobación sin objeciones. Las alianzas seleccionadas firmarán un convenio contractual entre el programa y los miembros de la alianza (un modelo de convenio figura en los archivos técnicos). No se prevé que la ejecución de los planes de acción seleccionados tengan efectos ambientales adversos, ya que los aumentos de productividad son compatibles con una mejor gestión del medio ambiente.
- 3.16 Cada alianza identificará y seleccionará a un gerente de proyecto para facilitar la ejecución del plan de acción, cuyos honorarios serán sufragados directamente por las empresas participantes. Para cerciorarse de que el gerente esté calificado para administrar una operación cooperativa, durante el primer año del programa se impartirán hasta tres sesiones de capacitación especializada en gestión de proyectos para los gerentes seleccionados. El requisito de contratar a un gerente de proyecto capacitado se incluyó como resultado de la evaluación del proyecto PROFOS en Chile, que demostró que la capacidad del gerente del proyecto y la confianza en él

por parte de los miembros de la alianza era un factor importante en el mejoramiento satisfactorio del desempeño financiero de los grupos empresariales⁵.

- 3.17 El programa está en condiciones de financiar hasta el 50% de los costos de las actividades que formen parte de planes de acción hasta un máximo de US\$100.000 por alianza, o bien US\$10.000 por empresa participante; el resto será financiado por las empresas participantes. Entre los costos admisibles figuran los gastos por contratación de consultores para la preparación de estudios de mercado, capacitación y asistencia técnica. No podrá usarse más del 20% de los recursos del programa para financiar gastos de capital o de infraestructura. Todas las actividades previstas en los planes de acción deben concluir a más tardar cuatro meses antes del fin del programa.

Componente 4: Evaluación y difusión de resultados (FOMIN, US\$77.200; aporte local, US\$22.200)

- 3.18 El propósito de este componente es evaluar el avance y los logros alcanzados por las alianzas empresariales participantes y difundir los resultados respectivos. Para fines de seguimiento del avance de las actividades de las distintas alianzas, se contratará a un especialista en bases de datos para que diseñe un sistema de información gerencial que continuamente sea actualizado por el personal del programa. La información generada durante el proceso de preparación de los planes de acción también se incorporará en la bases de datos de información, incluidos los datos básicos de los indicadores para cada compañía individual y la alianza colectiva. Los gerentes de las alianzas serán responsables de recopilar los datos que se incorporarán a la base de datos en forma continua. El personal del programa supervisará el desarrollo y avance de cada alianza, verificando el progreso realizado y asegurando que cada una vaya evolucionando conforme al plan de acción.
- 3.19 El programa comprenderá dos evaluaciones distintas, que serán efectuadas por entidades ajenas a la operación (véase el párrafo 7.1). La primera evaluación se realizará a la mitad de período del programa y en ella se analizarán los adelantos del programa hasta la fecha y las posibles acciones correctivas, si hacen falta. La segunda evaluación se producirá al final del programa, con el objetivo de entender los logros alcanzados y difundirlos a un público más amplio. Ambas evaluaciones usarán la información compilada en la base de datos. Para propagar los resultados del programa y los beneficios de las alianzas, se prevé, como parte del programa, una presentación específica que hará el personal del programa durante la conferencia anual de ACOPI, para comunicar los resultados generales del programa, junto con los logros específicos de las alianzas que hayan recibido el respaldo del programa. Por último, se utilizarán recursos adicionales del programa proporcionados por el FOMIN para financiar actividades relacionadas con la evaluación del Grupo de Proyectos del FOMIN –del que forma parte este

⁵ Benavente, J., op. cit.

programa– tales como vigilancia y participación del personal del programa en talleres y conferencias realizadas por el FOMIN para este Grupo de Proyectos.

IV. ORGANISMO EJECUTOR Y BENEFICIARIOS

A. Estructura de ejecución

- 4.1 El programa propuesto se ejecutará en un período de tres años (36 meses de ejecución y 42 meses de desembolsos) y ACOPI será la beneficiaria de la donación y responsable de los recursos de contrapartida local. ACOPI es una asociación comercial sin fines de lucro, constituida en 1951. Como asociación comercial, ACOPI ha representado los intereses de las microempresas y de las empresas pequeñas y medianas y ha tratado de mejorar las condiciones para fomentar e incrementar su productividad. ACOPI cuenta con más de 2.000 empresas miembros y mantiene oficinas regionales en 16 municipios de Colombia. La oficina nacional de ACOPI está situada en Bogotá y alberga a un equipo de profesionales calificados con experiencia nacional e internacional relacionada específicamente con la formación de alianzas empresariales.
- 4.2 ACOPI tiene experiencia en participar en la ejecución de proyectos del Banco, incluida la creación de Centros de Desarrollo Empresarial con Confecámaras (ATN/ME-4911-CO), una iniciativa centrada en la gestión ambiental y la incorporación de tecnologías más limpias con CINSET (ATN/MH-7269-CO), el Programa Nacional de Calidad para Empresas Pequeñas y Medianas con ICONTEC y SENA (ATN/MH-6752-CO). Además, mediante su experiencia con el programa PRODES (véase el párrafo 2.5), ACOPI ha adquirido una comprensión del proceso de formación de grupos empresariales y, por tanto, tiene calificaciones únicas en Colombia para emprender este proyecto.
- 4.3 Para administrar a diario esta iniciativa, se creará una unidad ejecutora del programa (UEP) integrada por tres funcionarios: un director del programa, un ejecutivo del proyecto y un asistente administrativo, que se seleccionarán y contratarán mediante un proceso competitivo (véanse los términos de referencia preliminares en los archivos técnicos del proyecto). El programa también organizará un Directorio con la función general de estudiar el desempeño del programa y, en particular, de aprobar el plan anual de operaciones del proyecto y vigilar la selección de alianzas participantes y el desempeño del director del programa. Cinco miembros integrarán el Directorio: dos representantes de ACOPI y tres representantes de otras instituciones privadas, con uno, al menos, proveniente de una institución financiera, tal como un banco privado. La participación de los directores externos será voluntaria. ACOPI seleccionará a los miembros de este comité con la aprobación sin objeciones de la Representación del Banco. El Directorio deberá reunirse por lo menos dos veces al año para estudiar la selección de alianzas participantes y desempeñar sus demás funciones.

- 4.4 El gerente de una alianza se encargará de administrar los planes específicos de acción (véase el párrafo 3.12) y de mantener toda la documentación necesaria relacionada con las actividades del plan de acción y sus costos conexos. El gerente compilará y pondrá a disposición del personal del programa toda la información relativa al avance de la alianza específica y presentará también informes de progreso mensuales al coordinador regional y a la UEP. El gerente de la alianza contratado se encargará de mantener una documentación adecuada que justifique el tiempo empleado y otros insumos del proyecto.
- 4.5 Con el fin de fomentar la sostenibilidad de esta iniciativa y crear mayores incentivos que propicien una prestación de servicios eficaz al promover la formación y expansión de grupos empresariales industriales, ACOPI establecerá una entidad legalmente autónoma para administrar el programa y asumir, con el tiempo, toda la responsabilidad una vez terminado el financiamiento del FOMIN. Esta entidad, que deberá crearse a más tardar en el vigésimo cuarto mes de operación del programa tendrá por meta exclusiva mejorar la competitividad de las microempresas y empresas pequeñas y medianas de Colombia mediante la formación y el fortalecimiento de alianzas empresariales. La experiencia ha demostrado que las instituciones especializadas prestan servicios mucho más eficaces que las instituciones que tienen otros objetivos principales. Si bien ACOPI delegará las responsabilidades administrativas a la nueva entidad, mantendrá la responsabilidad jurídica de la ejecución del programa hasta que concluya el programa de ACOPI-FOMIN. ACOPI podrá mantener una supervisión eficaz del programa ya que será la única fuente de financiamiento de la entidad. Como tal, podrá garantizar que los recursos del programa se utilicen de manera apropiada y conforme al acuerdo concertado con el Banco.
- 4.6 La nueva entidad contratará al personal del programa y el mismo Directorio mantendría esta función con mayor independencia. Se prevé que la nueva entidad siga funcionando después de que termine el financiamiento del FOMIN, apoyada por financiamiento tanto de fuentes externas como de comisiones por servicio. Se elaborará un plan orientado a garantizar la sostenibilidad del programa, que se presentará al Directorio para su aprobación y, posteriormente, al Banco a más tardar el trigésimo mes del programa.
- 4.7 ACOPI creará y mantendrá sistemas adecuados de información gerencial que permitan una supervisión continua y eficaz de las actividades del proyecto, de las transacciones y corrientes financieras, así como del desempeño de las alianzas empresariales que apoya. El sistema también facilitará la preparación oportuna de informes y estados financieros. Se organizará el sistema de registro del proyecto con el fin de i) determinar las sumas recibidas de distintas fuentes; ii) dar cuenta de los gastos del proyecto según una tabla de cuentas previamente aprobada por el Banco, que distinga los aportes y fondos del FOMIN de los de otras fuentes; y iii) vigilar tanto la contratación y adquisición de bienes y servicios como su utilización. ACOPI abrirá cuentas bancarias separadas y específicas para

administrar el aporte del FOMIN y los fondos de contrapartida local. Por último, ACOPI procesará las solicitudes de desembolso y su respectiva justificación de gastos, de acuerdo con los procedimientos de desembolso del Banco; mantendrá un sistema adecuado de archivo de la documentación complementaria que justifique los desembolsos relacionados con los gastos admisibles del proyecto, permitiendo así el acceso del personal de supervisión del Banco y de los auditores externos a esa documentación; y preparará y presentará al Banco los estados financieros auditados finales del proyecto y los informes semestrales del fondo rotatorio.

- 4.8 **Fondo rotatorio.** Una vez cumplidas todas las condiciones para el primer desembolso, puede establecerse un fondo rotatorio de hasta 10% de la donación si el organismo ejecutor lo solicita. ACOPI preparará y presentará al Banco, dentro de un plazo de treinta (30) días después del cierre de cada semestre, un informe semestral que muestre la situación del fondo rotatorio al 30 de junio y al 31 de diciembre. Los desembolsos de los fondos de la donación y la adquisición de bienes y servicios se efectuarán de conformidad con los procedimientos del Banco/FOMIN.
- 4.9 **Auditorías financieras.** ACOPI elaborará y presentará al Banco, dentro de noventa (90) días de haberse efectuado el desembolso final del proyecto, los estados financieros finales relativos al aporte del Banco y a los fondos de contrapartida local. Una empresa de contadores públicos independientes, aceptable para el Banco y fundamentada en los términos de referencia anteriormente aprobados por el Banco, efectuará la auditoría de estos estados financieros. Los costos de la auditoría serán financiados con fondos procedentes del aporte del FOMIN, de conformidad con los procedimientos del Banco.
- 4.10 **Supervisión.** La Representación del Banco en Colombia tendrá a su cargo la supervisión de esta cooperación técnica. ACOPI presentará a esa Representación todos los informes de progreso del proyecto dentro de 30 días de concluido cada semestre y un informe final dentro de 30 días de efectuarse el último desembolso. Estos informes se ceñirán a un formato previamente convenido y abordarán las actividades, las finanzas y los resultados del proyecto, e incluirán específicamente información contenida en los informes mensuales de cada alianza (véase el párrafo 4.4). Además, se encargará a la Representación que proporcione un informe de los resultados del proyecto a los tres meses de su conclusión. El equipo de proyecto trabajará en estrecha colaboración con la Representación en cuanto a los temas técnicos relacionados con la ejecución del proyecto.

V. COSTO, FUENTE DE FINANCIAMIENTO Y RECUPERACIÓN DE COSTOS

Cuadro de presupuesto (en US\$)

CATEGORÍAS PRESUPUESTARIAS	FOMIN	LOCAL	TOTAL	%
I. Promoción de alianzas empresariales	26.000	27.080	53.080	2.9%
II. Elaboración de planes de acción	114.930	125.690	240.620	13.2%
III. Ejecución de planes de acción	620.000	380.000	1.000.000	54.7%
Evaluación y difusión de los resultados	77.200	22.200	99.400	5.4%
Auditoría financiera	10.000	-	10.000	0.4%
Administración del proyecto	182.800	153.200	336.000	18.4%
Imprevistos	61.470	29.330	90.800	5.0%
TOTAL	1.092.400	737.500	1.829.900	100%

- 5.1 Se estima que el costo del programa asciende a US\$1.829.900, de cuya suma el FOMIN (Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa) proporcionará el equivalente no reembolsable de US\$1.092.400 y ACOPI sufragará el equivalente de US\$737.500 como financiamiento de contrapartida local, de acuerdo con el cuadro supra. Aun cuando los fondos de fuentes internas de ACOPI para financiar los gastos de contrapartida son limitados, instituciones externas han demostrado gran interés en apoyar este proyecto de formación de alianzas empresariales. Se han recibido cartas de compromiso, que ascienden a por lo menos US\$600.000 en apoyo externo en efectivo, de Konrad Adenauer Foundation, del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico (FOMIPYME) (fondo con financiamiento del gobierno federal para apoyar la microempresa y la pequeña y mediana empresa) y del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el servicio nacional de capacitación.
- 5.2 **Sostenibilidad.** Con este programa, se espera que mejore la capacidad competitiva de las empresas participantes mediante la formación y expansión de alianzas empresariales que les permitan enfrentar y superar retos y obstáculos comunes. Se espera que las empresas que forman parte de una alianza comercial sigan emprendiendo actividades adicionales y proyectos colectivos una vez terminado este proyecto. Asimismo, con la difusión y demostración de los resultados del proyecto, se prevé que otras empresas que no participaron directamente en este programa alcanzarán los beneficios que son posibles gracias a las acciones colectivas, creando incentivos para la adopción y participación en alianzas empresariales adicionales en el futuro. Por último, al crear una entidad independiente con el mandato específico de promover y ampliar alianzas

empresariales en el futuro, en el programa se tiene la certeza de que las actividades que enmarca continuarán después de concluido este programa en particular.

VI. BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Beneficios y beneficiarios

- 6.1 El programa debería contribuir a mejorar la capacidad competitiva y el desempeño general de las 150 empresas pequeñas y medianas que se espera participen. Y, lo que es más importante, el programa debería tener un gran efecto de demostración de los beneficios de las operaciones cooperativas. Este efecto de demostración debería animar a otros grupos de empresas a colaborar en proyectos específicos y promover la formación de grupos empresariales industriales eficaces. Además, el programa difundirá también información sobre la mejor manera de formar alianzas empresariales y ejecutar programas conjuntos. Esto debería permitir a otros grupos de empresas establecer alianzas comerciales eficaces con poca o ninguna ayuda externa y reducir los costos de proyectos futuros en esta esfera. Finalmente, si el proyecto tiene éxito, se convertirá en un modelo de actividades análogas en otros países de la región.

B. Riesgos

- 6.2 El riesgo principal del proyecto lo constituyen las alianzas empresariales que no desean compartir suficiente información y recursos para el éxito de sus proyectos. No obstante, el que los criterios de selección se concentren en alianzas empresariales que ya han logrado ejecutar y financiar programas conjuntos debería ayudar a reducir al mínimo este riesgo.
- 6.3 Otros riesgos podrían provenir de la falta de gerentes de proyectos que pueden trabajar con grupos de empresas. Este riesgo se reducirá al mínimo capacitando a gerentes de proyectos contratados que han sido seleccionados por alianzas empresariales.

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN

- 7.1 El Banco contratará a consultores para realizar una evaluación a mitad de período y final del programa. La evaluación a mitad de período se efectuará 18 meses después de iniciada la ejecución del programa o cuando se haya desembolsado el 50% de los recursos. Se realizará una evaluación final tres meses antes de la conclusión del programa.
- 7.2 Durante la ejecución del programa, ACOPI compilará los indicadores de supervisión y evaluación del programa. Estos indicadores se presentan en el Marco Lógico (véase el Anexo I) y serán utilizados por la Representación del Banco y

ACOPI con el fin de medir el efecto general y evaluar los resultados. Además, los planes de acción aceptables han de incluir información básica sobre indicadores comerciales clave que pueden utilizarse para estimar el desempeño financiero al igual que la productividad. Las empresas han de proporcionar periódicamente cuentas actualizadas de estos indicadores. Esta información se mantendrá en el Sistema de Información Gerencial del programa y permitirá una evaluación rigurosa del efecto del programa en los beneficiarios.

- 7.3 La comparación del desempeño de las empresas participantes con el de empresas no participantes análogas debería permitir una evaluación rigurosa de la eficacia del programa a fin de mejorar el desempeño comercial y la capacidad competitiva de las empresas que participen en operaciones comerciales cooperativas. La información sobre empresas no participantes provendría de estudios anuales de empresas realizados por autoridades económicas u organizaciones comerciales.
- 7.4 En cuanto a la evaluación final, un especialista independiente en evaluaciones analizará el efecto del programa en las empresas participantes y determinará los puntos fuertes y las debilidades de la metodología del programa. El organismo ejecutor facilitará el acceso a toda la información y documentación necesarias para realizar estas evaluaciones.

VIII. EXCEPCIONES A POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

- 8.1 No hay ninguna excepción a las políticas del Banco.

IX. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 9.1 Antes del primer desembolso: han de firmarse convenios oficiales con otras instituciones respecto de sus contribuciones financieras durante el primer año del programa para financiamiento de contrapartida; y ACOPI ha de aprobar oficialmente el Reglamento Operativo y un contrato modelo para la implementación de los planes de alianzas empresariales, aceptable para el Banco. (ACOPI ya ha preparado y revisado el Reglamento Operativo y el contrato modelo y, por tanto, su aprobación formal no debería retrasar el financiamiento del programa por parte del FOMIN.)
- 9.2 Después del vigésimo cuarto mes de ejecución del programa, la continuación de los desembolsos del programa dependería de que ACOPI constituya una entidad legalmente independiente y de que se deleguen las responsabilidades administrativas del programa; y, después del trigésimo mes, dependería de la aprobación por parte de ACOPI y del Directorio de un plan de sostenibilidad del programa aceptable para el Banco.

- 9.3 **Estado de preparación.** El diseño, el presupuesto y las actividades planificadas en el marco del programa han corrido por cuenta de ACOPI, con la participación de los accionistas y el jefe de equipo del Banco. Todos los instrumentos operativos clave del programa ya han sido elaborados, entre ellos, el Reglamento Operativo, un presupuesto detallado, términos de referencia preliminares para el personal del proyecto y los coordinadores regionales, un modelo de propuesta para elaborar planes de acción, un modelo de términos de referencia para elaborar planes de acción, así como un contrato preliminar entre la UEP y la alianza empresarial para planes de acción. Se ha confirmado la capacidad del organismo ejecutor para efectuar el aporte de contrapartida local.

MARCO LÓGICO¹

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
OBJETIVO GENERAL			
Este programa tiene por objetivo incrementar la capacidad competitiva de las empresas más pequeñas mediante la formación y el fortalecimiento de alianzas empresariales como medio de mejorar su productividad.	Los indicadores de desempeño comercial de las empresas participantes son significativamente mejores que los de empresas análogas que no participan en alianzas comerciales.	Comparación del desempeño de empresas participantes con el de empresas pequeñas y medianas (PYME) en su conjunto en los sectores que apoya el programa. (Informes de vigilancia del proyecto y estudios oficiales de empresas.)	Los gerentes y propietarios de empresas pequeñas y medianas comprenden los beneficios del proyecto y dedican el tiempo y los recursos necesarios para capacitación y asistencia técnica.
PROPÓSITO			
Este programa tiene como propósito crear un mecanismo que promueva y apoye las alianzas empresariales y fomente la sostenibilidad y el mejoramiento continuo de la eficacia de este mecanismo.	Al menos 150 empresas pequeñas y medianas han trabajado en alianzas comerciales que reciben apoyo del programa y al menos la mitad de los grupos que han recibido apoyo siguen operando. Se necesita capacidad institucional demostrada y sostenibilidad financiera para continuar con las actividades relativas a las alianzas empresariales más allá de la duración del programa propuesto.	Sistema e informes de vigilancia del proyecto. Nueva entidad especializada creada asume responsabilidades administrativas, incluido el registro de los estatutos.	Mecanismo de elegibilidad y selección opera en apoyo de las alianzas empresariales más viables y dedicadas.
COMPONENTES			
I. Despertar la conciencia de las empresas y promover alianzas.	Al menos 500 representantes de empresas pequeñas y medianas habrán tomado conciencia de los beneficios que representa formar alianzas como medio de incrementar la competitividad comercial.	Informes de evaluación a mitad de período y final, y lista de participantes de cada evento.	Las PYME buscan información acerca de mecanismos que permitan mejorar el desempeño y la competitividad mediante alianzas y responden a los distintos mecanismos del proyecto utilizados para transmitir información.

¹ Se elaborarán indicadores de desempeño adicionales para las empresas que participen en alianzas comerciales en el marco de este y otros proyectos que formarán parte de la Cadena de Proveedores al principio del proyecto.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
II. Elaboración de planes de acción.	Se habrán preparado al menos 20 planes de acción .	Copias de los planes de acción.	Las PYME están dispuestas a pagar alrededor del 25% de los costos de elaboración de un plan de acción.
III. Ejecución de planes de acción.	Se habrán ejecutado al menos 10 planes de acción, que entrañarán la participación de al menos 150 microempresas y PYME situadas en al menos seis centros industriales diferentes.	Informe a mitad de período e informe final, y contratos entre el programa y la alianza.	Las PYME están dispuestas a pagar el 50% de los costos de consultoría necesarios para ejecutar el plan de acción.
IV. Evaluación y difusión de los resultados.	Informes de evaluación a mitad de período y final; se hizo tomar conciencia a más de 600 representantes de PYME Colombianas acerca de los resultados del programa.	Copias de informes e inscripción en el evento.	Se mantuvo el interés en asistir a la conferencia nacional de ACOPI.
ACTIVIDADES			
1.1 Evento inaugural para lanzar el programa.	<ul style="list-style-type: none"> – Al menos 200 representantes de los sectores público y privado participan en el evento. – Doce foros que celebrar. – Se prevé la celebración de 12 seminarios a lo largo del programa. – Folletos que explican las características del programa y dos juegos de 1.000 boletines para promover los resultados. 	Inscripción de los participantes.	
1.2 Facilitación de foros de información del programa.		Inscripción de los participantes y formulario de evaluación del evento.	
1.3 Seminarios para promover la formación de alianzas.		Copias de publicaciones.	
1.4 Elaboración de publicaciones informativas.			
1.5 Diseño y mantenimiento de un sitio virtual en Internet.			
2.1 Impartir instrucción a coordinadores regionales sobre metodología para trabajar con alianzas.	<ul style="list-style-type: none"> – Se impartió instrucción a seis coordinadores regionales sobre el enfoque del programa. – Se aceptaron al menos 20 propuestas para elaborar planes de acción. – Se capacitó a por lo menos 10 gerentes de proyecto. 	Lista de participantes.	
2.2 Selección y elaboración de planes de acción.		Copias de las propuestas.	
2.3 Capacitar a gerentes de proyecto.		Inscripción de los participantes y formulario de evaluación del evento.	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
3.1 Ejecutar planes de acción.	– Al menos 10 alianzas habrán realizado las actividades de su plan de acción.	Copia del contrato entre el programa y la alianza.	
4.1 Creación y mantenimiento de sistema de información gerencial.	– Actualización continua de la información relativa a los resultados de los planes de acción de cada alianza.	Informe a mitad de período e informe final.	
4.2 Evaluación a mitad de período.	– Evaluación concluida a mitad de período de ejecución del programa.	Copia de la evaluación.	
4.3 Evaluación final.	– Evaluación concluida antes de terminar el programa.	Copia de la evaluación.	
4.4 Difundir los resultados del programa en la conferencia anual de ACOPI.	– Al menos 300 participantes informados sobre los resultados del programa y las ventajas de trabajar por medio de alianzas.	Inscripción de los participantes.	