

PROGRAMA DE SERVICIOS DE APOYO A LA MICROEMPRESA

(TC-95-01-41-3)

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO EJECUTOR: La Confederación General Económica (CGE)

FINANCIAMIENTO: Beneficiario: US\$ 600.000  
FOMIN: US\$1.900.000  
Total: US\$2.500.000

CALENDARIO DE EJECUCION: Período de ejecución: 36 meses  
Período de desembolso: 36 meses

CLASIFICACION AMBIENTAL: El Comité de Medio Ambiente en la reunión del 25 de junio de 1996 clasificó esta operación en la Categoría II.

FECHA DE PERFIL FOMIN : 2 de noviembre de 1994

BENEFICIARIOS: Microempresas de las ciudades de La Plata y Mendoza

OBJETIVOS: El objetivo general consiste en mejorar la competitividad de las microempresas productoras de bienes y servicios, localizadas en las ciudades y zonas de influencia de Mendoza y La Plata.

DESCRIPCION: Para lograr el cumplimiento de su objetivo, el Programa ofrecerá un conjunto de servicios a través de las siguientes actividades:

a. Capacitación Empresarial y Apoyo Administrativo: los servicios de capacitación serán de carácter técnico-empresarial y de apoyo a nuevos microempresarios. Los servicios de apoyo administrativo para fortalecer la estructura gerencial de las microempresas, buscarían disminuir costos y facilitar su rendimiento. Ambos servicios se realizarían vía la ejecución de cursos y seminarios. Asimismo, se prestaría asesoramiento en temas financieros, impositivos y legislativos puntuales.

b. Apoyo a la Producción y Comercialización: Se otorgará asistencia técnica para eliminar o reducir desventajas que apoyan la competitividad, ofreciendo información tecnológica y asesoramiento técnico sobre aspectos que afectan la productividad, así como también para neutralizar impactos ambientales

negativos, para mejorar mecanismos de comercialización y los planes de mercadeo sectoriales.

c. Actividades de Promoción y Difusión: se realizarán actividades de difusión y promoción de los servicios que ofrecerá el Programa a los microempresarios, a través de folletería, presentaciones públicas, presencias en los medios de comunicación y visitas a empresas.

**BENEFICIOS:** Los beneficios principales del Programa son:

a. Elevar la capacidad competitiva de los microempresarios urbanos, mejorando el potencial técnico-productivo que disponen.

b. Fortalecer la oferta de servicios empresariales para que respondan a las necesidades de la demanda y que cumplan con la condición de ser adecuados y accesibles para las microempresas urbanas.

**RIESGOS:** La posibilidad de encontrar un bajo nivel de respuesta por parte de los microempresarios. Esta situación se piensa superar a través de las actividades de promoción y difusión, así como mediante la revisión periódica del Programa, con el objeto de analizar los resultados obtenidos, e introducir las modificaciones necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos previstos.

**ESTRATEGIA DEL BANCO EN EL PAIS:** Este programa es consistente con la estrategia del Banco con Argentina que prioriza, entre otras áreas básicas el apoyo a actividades tendientes a elevar la productividad y la competitividad de los sectores de bienes transables, utilizando un enfoque de defensa del medio ambiente, vía provisión de infraestructura de apoyo y actividades que faciliten la modernización del aparato productivo y la integración regional.

**CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES:** Como condiciones previas al primer desembolso de los recursos deberán pactarse las siguientes: la selección del Director del Programa (§ 4.5 ). En el eventual convenio deberán pactarse, además, estipulaciones que aseguren la adecuada programación y seguimiento (§ 4.25); la aplicación de la política del Banco para la adquisición de bienes (§ 4.12 y siguientes) y la contratación de servicios de consultoría (§ 4.14); la presentación de estados financieros auditados (§ 4.11); y la evaluación del Programa (§ 4.26 y siguientes).

## I. ELEGIBILIDAD DEL PAIS

- 1.1 El Comité de Donantes declaró elegible a la República Argentina para todas las modalidades de financiamiento previstas en el marco del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el 30 de noviembre de 1993.

## II. MARCO DE REFERENCIA

### A. Antecedentes

- 2.1 Con el proceso de globalización y apertura de las economías nacionales, la competitividad empresarial, independientemente del tamaño del aparato productivo, adquiere cada vez mayor importancia. Las circunstancias actuales afectan en forma horizontal a toda la economía, encontrando que a diferencia de las grandes empresas que cuentan con capacidad de internalizar funciones estratégicas y técnicas, las más pequeñas no disponen de recursos humanos y financieros suficientes y requieren satisfacer estas necesidades a través de la oferta de servicios externos adecuados. La posibilidad de tener acceso a dichos servicios les permitiría poner en marcha procesos de transformación productiva y organizativa tendientes a aumentar sus ventajas competitivas y a disminuir sus limitaciones.
- 2.2 Los programas para brindar esos servicios, ya sean de carácter público o privado, pretenden no sólo aumentar la oferta de servicios, sino también fomentar su demanda a través de acciones dirigidas a concientizar a los empresarios sobre la importancia estratégica que puede alcanzar su eficiente utilización en el mejoramiento de la capacidad competitiva.
- 2.3 En general, Argentina carece de programas adecuados, como los señalados, para atender el conjunto de necesidades específicas de las microempresas. Por tal motivo, la instrumentación de un programa de cooperación que contemple las mencionadas necesidades contribuiría al fortalecimiento de dichas empresas, mediante acciones colectivas tendientes a mejorar su productividad y competitividad y contribuir a la disminución de los altos índices de desempleo existentes en la actualidad.

### B. Definición y características de las microempresas en Argentina

- 2.4 La legislación nacional Argentina establece algunos beneficios para las pequeñas y medianas empresas, pero no contempla específicamente la categoría de microempresa.
- 2.5 Para efectos de este Programa se consideran microempresas aquellos establecimientos industriales y comerciales que emplean hasta cinco personas. En este programa esta definición se aplicará en forma

flexible, considerando también las características cualitativas comunes a las microempresas que se señalan más adelante.

- 2.6 Las microempresas tienen una participación significativa en el sistema productivo del país, tanto por su importancia en el número de establecimientos, como por la cantidad de puestos de trabajo que generan. De acuerdo al Censo Económico Nacional realizado en el año 1994, las empresas industriales que cuentan con menos de cinco personas suman 69.057 establecimientos, representando el 71,6% del total y el 15,5% de los empleos. A su vez, la cantidad de empresas comerciales o de servicios de la misma dimensión alcanzan a 867.600 establecimientos, constituyendo el 92,8% del sector y representan el 49,9% de los puestos de trabajo.
- 2.7 De acuerdo a las encuestas realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), las microempresas son "sociedades de hecho" que tienen bajos niveles de tecnificación y muestran niveles de calificación y organización empresarial poco adecuados. Además, frecuentemente recurren a la informalidad en materia de empleo, habilitaciones, impuestos y compromisos previsionales para entrar o permanecer en el mercado. Generalmente son unidades económicas transitorias, que luego de un corto período de tiempo desaparecen, aunque algunas transitan un proceso de fortalecimiento que les permite crecer formalmente, llegando a integrar el segmento de pequeñas o medianas empresas.
- 2.8 De acuerdo al INDEC las microempresas destinan su producción hacia mercados locales o regionales mostrando insuficiente desarrollo de formas colectivas de acción empresarial, tales como participar en programas de subcontratación o en la formación de consorcios.

#### C. La Confederación General Económica

- 2.9 La Confederación General Económica (CGE) de la República Argentina será la contraparte del Banco que actuará como organismo ejecutor. La CGE es una entidad gremial empresaria, sin fines de lucro, fundada el 26 de mayo de 1950, y tiene gran inserción en las economías regionales y en las pequeñas y medianas empresas. A nivel nacional representa a: i) Confederaciones Nacionales de la Producción, de la Industria, de Comercio y Servicios (205 entidades); ii) Federaciones Provinciales y de la Capital Federal (649 organizaciones); y a iii) Cámaras y Asociaciones nacionales específicas (320 instituciones).
- 2.10 El objetivo de la CGE es proteger los intereses de la producción, la industria y el comercio, centrando su actividad en el perfeccionamiento, promoción y defensa de la pequeña y mediana empresa.
- 2.11 Además de las actividades mencionadas, también brinda servicios a confederaciones, federaciones y cámaras que la integran, tales como servicios de información y asesoramiento en temas legislativos, laborales, etc. El Instituto de Investigaciones Económicas y

Financieras de la CGE analiza periodicamente la situación económica nacional y elabora propuestas de programas de desarrollo regional, planes económicos y estudios específicos.

- 2.12 La Federación Económica en la ciudad de Mendoza y la Confederación Económica de la Provincia de Buenos Aires en La Plata, capital de dicha Provincia, son entidades con experiencia tanto en actividades representativas del sector empresarial como en materia de servicios empresariales. Estas dos entidades, adheridas a la CGE, instrumentarán el Programa a nivel regional y actuarán como contraparte participando en el financiamiento del Programa.

**D. Factores limitantes y fortalezas que presentan las microempresas**

- 2.13 Existen una serie de factores comunes, vinculados al acceso a los mercados y a diversos aspectos de la gestión empresarial, que limitan el desarrollo de las microempresas, independientemente de la heterogeneidad de sectores productivos y de servicios en los que se las encuentra.
- 2.14 El acceso de la microempresa a los mercados está limitado, entre otras cosas, por: a) el bajo nivel de productividad y competitividad; b) el alto costo de los insumos y de los servicios, consecuencia del volumen reducido de compras ; c) la vulnerabilidad que supone depender de un único o muy importante comprador; d) la falta de capacitación para satisfacer el nivel de calidad y diseño exigido por la creciente diversificación de la demanda; e) la dificultad de obtener financiamiento formal; y f) el escaso desarrollo de formas asociativas de producción y comercialización y de articulación empresarial sectorial.
- 2.15 En materia de gerenciamiento empresarial existen dificultades para acceder a la información, capacitación y asistencia técnica necesaria para el logro de una gestión eficiente, en temas tales como organización de la empresa y de la producción, costos, calidad, productividad, capacitación de los trabajadores, diseño del producto, apoyo post-venta, empaque, comercialización y gestión financiera y tributaria.
- 2.16 Sin embargo, las microempresas cuentan con ventajas tales como las siguientes: a) requieren un bajo nivel de inversión por unidad de producto; b) pueden instalarse con facilidad y casi en cualquier parte debido al tamaño pequeño de su aparato productivo, a la diversidad de productos y servicios que genera y a la utilización de materias primas nacionales; c) muestran gran flexibilidad de adaptación ante cambios en la demanda del mercado o para aprovechar requerimientos específicos o a la medida; d) cuentan con personal que conoce prácticamente todos y cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa, facilitando la rotación de puestos y reemplazos, y e) la inexistencia de una estructura burocrática

agiliza la toma de decisiones y contribuye a la flexibilidad de la empresa.

**E. Demanda y Oferta de servicios no financieros para la microempresa**

- 2.17 Las necesidades de servicios no financieros para las microempresas en las áreas del Programa se identificaron y evaluaron en diversos documentos elaborados específicamente. En la Provincia de Buenos Aires, el "Programa Provincial de Microempresas" presenta importantes conclusiones de una serie de encuentros celebrados, durante el año 1994, con titulares de microempresas donde se aprovechó la oportunidad de realizar reuniones y también una encuesta a los microempresarios del área donde se instrumentará este Programa.
- 2.18 Los resultados de esta encuesta reafirmaron las conclusiones del documento mencionado, principalmente el interés de los microempresarios de contar con servicios no financieros propuestos tales como capacitación, información y asesoramiento sobre diversos temas, junto con apoyo técnico en materia productiva, administrativa y comercial, solicitando también que identificaran otro tipo de necesidades, dejando de lado las de financiamiento.
- 2.19 Como resultado de esa encuesta, se presentan a continuación los porcentajes de aceptación de cada uno de los servicios propuestos:
- a. Capacitación gerencial: 71 %
  - b. Información y asesoramiento:
    - (i) Comercial 89 %
    - (ii) Jurídico 50 %
    - (iii) Impositivo 75 %
    - (iv) Legislación sobre Microempresas 100 %
  - c. Apoyo al Financiamiento:
    - (i) Información sobre oferta financiera 96 %
    - (ii) Preparación de la documentación 69 %
  - d. Apoyo a la unidad productiva:
    - (i) Diagnóstico 64 %
    - (ii) Asesoramiento técnico y tecnológico 64 %
  - e. Apoyo administrativo
    - (i) Liquidación de sueldos 39 %
    - (ii) Liquidación de impuestos 32 %
    - (iii) Servicio de fax 14 %

- 2.20 Además de los servicios detallados precedentemente, los encuestados identificaron otros como : la formación de consorcios, la realización de misiones comerciales a otras regiones del país y la creación de una base de datos con información de interés para la microempresa.
- 2.21 Con esta información se preparó una propuesta de las actividades a desarrollar a través de este Programa que fue ajustando en reuniones realizadas con una muestra representativa de los beneficiarios potenciales.
- 2.22 Como la oferta de servicios para atender a este tipo de empresas, en las áreas en donde se instrumentará el Programa es inadecuada, entre otros factores porque surge de profesionales o de estudios de consultoría de carácter privado que dirigen sus esfuerzos hacia empresas grandes o medianas, ya sea por las metodologías utilizadas como por los costos de los servicios. Además, la oferta que proviene de organismos públicos, como las cámaras empresariales o las fundaciones tecnológicas, contempla solamente algunos servicios básicos y de carácter general, tales como capacitación vinculada al gerenciamiento.
- 2.23 Existen varias razones por las cuales las necesidades de servicios empresariales especializados no derivan de la demanda efectiva de las microempresas porque existen dificultades para:
- a. Identificar las necesidades de la microempresa, fundamentalmente por el desconocimiento del valor de los beneficios que se derivan de la utilización de servicios de apoyo.
  - b. Identificar oferentes de servicios no financieros adecuados, accesibles económicamente y que utilicen metodologías para microempresas.
  - c. Instrumentar las recomendaciones que resultan de los diagnósticos y de la asistencia técnica.

#### **F. Justificación del Programa**

- 2.24 En las áreas geográficas donde se instrumentará el Programa, como se ha mencionado más arriba, existe demanda potencial de servicios no financieros dirigidos a las microempresas, y también una oferta inadecuada que no satisface específicamente la demanda. Se puede afirmar que la necesidad de desarrollo de las microempresas debido a las exigencias crecientes en materia de productividad y competitividad, incrementará substancialmente la demanda de servicios empresariales en un mercado donde la oferta es insuficiente en la actualidad, lo que representa una considerable limitación en el presente y futuro de la microempresa.

- 2.25 Por lo tanto, se requiere además de adecuar la oferta de servicios no financieros a la demanda paralelamente estimular la utilización de apoyo institucional especializado, dirigido a las microempresas. Este Programa pretende contribuir a reducir las limitaciones señaladas mediante la instrumentación de una serie de **Servicios de Apoyo a la Microempresa.**
- 2.26 La ejecución de este Programa brindará también la posibilidad de realizar actividades grupales para resolver problemas comunes de las microempresas para mejorar la productividad y la competitividad. La oportunidad de obtener precios de economías de escala en la adquisición de servicios de consultoría, facilitará el acceso a un segmento de empresas que individualmente no podrían beneficiarse debido al costo de los mismos.
- 2.27 Este programa es consistente con la estrategia del Banco en Argentina que se concentra, entre otras áreas básicas, en elevar la productividad y la competitividad de los sectores de bienes transables, utilizando un enfoque de protección del medio ambiente, vía provisión de infraestructura de apoyo y actividades que faciliten la modernización del aparato productivo y la integración regional.
- 2.28 Además, este Programa sería complementario de otros desarrollados por el BID en Argentina, tales como el Programa Global de Crédito para la Pequeña y Microempresa, el Programa de Apoyo a la Reconversión Productiva y las facilidades de financiamiento de Pequeños Proyectos, que contribuyen a cubrir necesidades financieras de las microempresas. Asimismo, complementaría el Programa del FOMIN sobre Centros de Desarrollo Empresarial a Pequeñas y Medianas Empresas, y el Programa de Asistencia al Pequeño Productor Rural, que tienen como contraparte local a la Unión Industrial Argentina y a la Federación Agraria Argentina, respectivamente.



### III. EL PROGRAMA

#### A. Objetivo

- 3.1 El objetivo general del Programa es el de mejorar la capacidad competitiva de las microempresas urbanas productoras de bienes y servicios, en las ciudades de Mendoza y La Plata y en sus zonas de influencia.
- 3.2 Los objetivos específicos del Programa son:
- a. Apoyar la actividad de las microempresas, promoviendo actividades empresariales de carácter colectivo.
  - b. Brindar cooperación técnica para preparar proyectos productivos y de servicios, y asesorar sobre su posible financiamiento.
  - c. Ejecutar programas de capacitación.
  - d. Facilitar servicios permanentes de información.
  - e. Fortalecer las organizaciones empresariales en las áreas seleccionadas vinculadas con las microempresas, a través de su participación directa en el Programa.
- 3.3 Para alcanzar los objetivos mencionados, el Programa promoverá la coordinación de actividades de interés común de los microempresarios, apoyará la capacitación en materia de gerenciamiento y suministrará información actualizada de temas de interés común a los microempresarios así como asesoramiento específico y asistencia técnica adecuada.

#### B. Localización

- 3.4 Como se ha mencionado anteriormente, para instrumentar el Programa se han seleccionado areas geograficas que cuentan con una cantidad significativa de microempresas -que posibilitan la operatividad y autofinanciamiento de éstas en un ámbito territorial acotado-, y con la contraparte de entidades empresariales locales interesadas en el fortalecimiento de las microempresas para mejorar la competitividad y productividad. Para la selección estas zonas se siguieron los siguientes criterios: (a) que exista una demanda potencial identificada de servicios y con posibilidades de revertir mediante ellos, dificultades de rentabilidad y de inserción en los mercados; (b) que existan grupos federados dinámicos; (c) que cuenten con estructuras institucionales adecuadas; (d) que la infraestructura productiva cuente con potencial para su readaptación; (e) que existan áreas de producción con dificultades de transformación de productos, mercadeo, manejo de los recursos naturales y/o adecuación de la

demanda; (f) que existan áreas de producción integradas en agroindustrias cooperativas pero con limitantes tecnológicas; y (g) que presenten características ecológicas y geográficas disímiles para generar experiencias diversas que sean replicables en otras áreas del país. También se tuvo en cuenta la existencia de universidades y centros tecnológicos reconocidos interesados en colaborar con el sector empresarial para alcanzar los objetivos del Programa.

- 3.5 A partir de los criterios mencionados, después de analizar varias regiones, la CGE propuso que las sedes regionales para este Programa se ubiquen en: (a) Mendoza, abarcando el área de la ciudad capital de esa provincia y los departamentos de Las Heras, Lavalle, Guaymallén, Godoy Cruz, Maipú, Luján de Cuyo, Junín, La Paz, Rivadavia, San Martín, Santa Rosa, Tunuyán, Tupungato y San Carlos y (b) La Plata, abarcando el área de la capital de la Provincia de Buenos Aires y los partidos de Berisso y Ensenada.

C. Beneficiarios

- 3.6 Los beneficiarios serán microempresarios urbanos que desarrollan sus actividades productivas y comerciales en las áreas geográficas en donde se llevará a cabo el Programa.
- 3.7 De acuerdo al Censo Económico Nacional en el año 1994, en la ciudad de Mendoza y su zona de influencia se localiza el 64% de la población provincial y el 91,8% de los establecimientos urbanos corresponden a microempresas o pequeñas empresas donde trabajan no más de 5 personas y aproximadamente 3.300 son manufactureras. En La Plata y su zona de influencia las microempresas industriales superan los 900 establecimientos.
- 3.8 Estas cifras no incluyen las microempresas productoras de servicios y las que se dedican al comercio, que representan una demanda potencial significativa.

D. Actividades del Programa

- 3.9 Los componentes del Programa, para alcanzar el objetivo propuesto, se detallan a continuación:

1. Capacitación Empresarial y Apoyo Administrativo

- 3.10 Los servicios de capacitación empresarial y de apoyo administrativo pretenden responder a necesidades de formación general y sectorial para:

\* Instrumentar una serie de servicios de capacitación empresarial y técnica, de carácter general.

- \* Organizar seminarios sectoriales a cargo de expertos nacionales y locales para microempresas del mismo sector, con el objeto de resolver problemas comunes que afectan la productividad y la competitividad.
- \* Apoyar a los nuevos microempresarios con talleres de capacitación y consultoría técnica y financiera.

3.11 Los servicios de apoyo administrativo contemplan mejorar la eficiencia de la estructura administrativa de las microempresas, disminuir costos y facilitar sus operatividad. También se apoyará a los microempresarios para que formen parte de la economía formal a través de asesoramiento en temas financieros, impositivos y legislativos.

## 2. Apoyo a la Producción y Comercialización

3.12 Este componente consiste de asistencia técnica para eliminar o reducir desventajas que apoyan la competitividad, ofreciendo:

- \* Asesoramiento técnico sobre distintos aspectos de la producción, tales como: adquisición de maquinarias y equipos, gestión tecnológica, adecuación de procesos o productos, diseño y calidad, etc. Información sobre la oferta tecnológica disponible.
- \* Asesoramiento para neutralizar el impacto ambiental de la producción y para dar cumplimiento a las normas vigentes sobre la materia.
- \* Asesoramiento técnico sobre mecanismos de comercialización y para el armado de planes de mercadeo sectoriales, tendientes a superar la dimensión local o regional de los mercados de las microempresas.
- \* Asesoramiento para la creación de estructuras de cooperación entre microempresas, tales como la formación de consorcios para la compra de insumos y/o la venta conjunta de sus producciones.
- \* Información sobre oportunidades de negocios y armado de ruedas de negocios con microempresas de otras localidades.
- \* Acceso a bolsas de subcontratación.

## 3. Actividades de Promoción y Difusión

3.13 El componente de actividades de difusión y promoción del Programa, a través de folletería, presentaciones públicas, presencia en los medios de comunicación y visitas a empresas difundirá los siguientes servicios que se ofrecerán a las microempresas:

- \* Acceso a una base de datos que contenga información por sectores y subsectores económicos y temas de interés específico de las microempresas tales como información sobre oferta y demanda de bienes, servicios y cooperación empresarial. Esta base de datos posibilitará, entre otras cosas, el armado de misiones comerciales y la vinculación a bolsas de subcontratación.
- \* La realización de diagnósticos individuales de las empresas interesadas que detecten los problemas para ofrecer servicios que contribuyan a lograr su solución.

#### E. Resultados Esperados

- 3.14 A través del Programa se prevé alcanzar, en las regiones donde se instrumentará, los siguientes resultados:
- a. Contar con una mejor oferta y demanda de servicios no financieros, específicos para microempresas.
  - b. Haber contribuido al logro de una mayor competitividad de las microempresas, a través de la realización de actividades de asistencia técnica a la producción y comercialización con la participación de 640 empresas; de capacitación general y sectorial para 2.000 participantes; de apoyo administrativo y asesoramiento permanente a 350 empresas; y el armado de ruedas de negocios para 280 empresas (ver Anexo I - Planificación).
  - c. Haber contribuido a la realización de actividades de carácter colectivo.
  - e. Haber logrado que los servicios empresariales brindados por el Programa hayan alcanzado buenos niveles de calidad y la satisfacción de los beneficiarios.
  - d. Contar con organizaciones empresariales locales fortalecidas y que hayan incorporado un número importante de microempresas.

#### F. Costo y Financiamiento del Programa

- 3.15 El costo total del Programa asciende a la suma de U\$S 2.500.000, de los cuales el FOMIN financiará, con carácter no reembolsable, U\$S1.900.000 con carácter no reembolsable y la CGE, U\$S600.000. A continuación se presenta un resumen del costo y financiamiento del Programa. En el Anexo I se presenta conforme a las categorías de cooperación técnica del Banco.

CUADRO N° 1: PRESUPUESTO DEL PROYECTO

CATEGORIAS	FOMIN	CGE	TOTAL	%
1. Servicios no financieros	1.478.500	273.600	1.752.100	70,1
2. Organizacion de los servicios	307.500	303.000	610.500	24,4
3. Auditoria, Evaluación e imprevistos	114.000	23.400	137.400	5,5
TOTAL	1.900.000	600.000	2.500.000	100,00

3.16 El carácter no reembolsable de la cooperación técnica a instrumentar mediante la ejecución del Programa se basa en las siguientes razones:

- a. Se financiarán actividades destinadas al segmento empresarial que presenta enormes dificultades para mejorar su capacidad competitiva y que actualmente carece de apoyo a través de servicios externos para mejorar su operatividad.
- b. El FOMIN financiará parcialmente el Programa y las entidades empresariales locales actuarán como contraparte, compartiendo el riesgo.
- c. Se impulsará el desarrollo de la oferta de servicios no financieros orientada a la microempresa, a la vez de promover su demanda efectiva por parte de ese tipo de empresas, posibilitando asimismo, la continuidad del Programa una vez que finalice el aporte del FOMIN.

3.17 El Programa financiará lo siguiente:

- a. **Funcionamiento de la Unidad de Dirección.** Los recursos del FOMIN financiarán los honorarios profesionales del director, un consultor senior, de un técnico que tendrá a su cargo las tareas relacionadas con el presupuesto y de consultores de corto plazo; los recursos de la contraparte financiarán el personal administrativo. Los gastos generales serán cubiertos por ambas partes, quedando los estrechamente vinculados al funcionamiento (comunicaciones, publicaciones) a cargo del FOMIN y los de apoyo (impuestos, servicios) a cargo de la contraparte.
- b. **Funcionamiento de las Sedes Regionales.** Con los recursos del FOMIN se financiarán los honorarios del coordinador, de los consultores que desarrollarán tareas de organización y coordinación de apoyo técnico, en materia administrativa, comercial y tecnológica respectivamente, dirigido a distintos

grupos de microempresas que presenten problemas comunes. Este financiamiento alcanzará al 100% durante los dos primeros años del Programa y al 50% durante el tercero. Se financiará el 100% de consultores de corto plazo, necesarios para la realización de trabajos por obra necesarios para el funcionamiento del Programa, tales como el diseño e instrumentación de la base de datos. La contraparte financiará el personal administrativo, el uso de las oficinas y los gastos de difusión y promoción del Programa a través de los medios de comunicación, y los gastos generales relacionados con expensas, seguridad, limpieza, gastos bancarios, impuestos y servicios públicos.

- c. **Lanzamiento y Difusión del Programa.** Los recursos del FOMIN financiarán el diseño e impresión de la folletería inicial, la implementación del sistema de información, y los equipos de computación y de capacitación. Los recursos de contraparte financiarán el equipamiento de oficinas y los gastos de promoción y difusión del Programa, que se realice por distintos medios de comunicación.
- d. **Auditoría y Evaluación del Programa.** El FOMIN financiará las evaluaciones periódicas del Programa y la contraparte financiará las auditorías anuales.

3.18 El resto de los componentes, que se detallan a continuación, serán financiados parcialmente y en forma decreciente con recursos del Programa durante los primeros años, y en forma creciente por el ingreso generado por la venta de los servicios:

- a. Honorarios de Consultores de corto plazo, que brindarán los servicios de apoyo a la producción y comercialización de las microempresas.
- b. Cursos generales y sectoriales de capacitación empresarial.
- c. Gastos generales de las sedes, vinculados a la administración del Programa.

3.19 Desde la puesta en funcionamiento del Programa se cobrará por los servicios brindados, excluyendo los relacionados con la captación de empresas y diagnóstico preliminar, que estarán totalmente subsidiados mientras dure el Programa, a fin de promover la demanda del resto de los servicios. Para la fijación de los precios se ha previsto un sistema promocional y de aumentos graduales, tendiendo al logro del autofinanciamiento, en el cuarto año. Las tarifas fueron definidas considerando el costo de brindar cada servicio, los precios de mercado de servicios similares, y la posibilidad y el interés de pagarlos por parte de los empresarios, después de las encuestas mencionadas y consultas a microempresarios y a entidades empresarias realizadas durante algunas en las reuniones celebradas en las localidades donde se desarrollará el Programa.

- 3.20 El Cuadro 2 muestra los ingresos y egresos estimados durante la ejecución del Programa e incluye el primer año post-FOMIN reflejando que el financiamiento es decreciente y que a partir del cuarto año no será necesario para continuar las actividades.

**CUADRO 2: ESTIMACION DE INGRESOS Y EGRESOS**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>TOTAL</b>	<b>AÑO 4</b>
<b><u>INGRESOS</u></b>	<b><u>289.600</u></b>	<b><u>520.000</u></b>	<b><u>805.400</u></b>	<b><u>1.615.000</u></b>	<b><u>970.000</u></b>
Venta de Servicios	97.600	316.000	601.400	1.015.000	826.000
CGE	192.000	204.000	204.000	600.000	144.000
<b><u>EGRESOS</u></b>	<b><u>1.051.200</u></b>	<b><u>1.225.400</u></b>	<b><u>1.238.400</u></b>	<b><u>3.515.000</u></b>	<b><u>948.600</u></b>
Servicios no financieros	754.900	999.600	1.012.600	2.767.100	789.600
Organización de los servicios	250.500	180.000	180.000	610.500	144.000
Auditoría, evaluación e imprevistos	45.800	45.800	45.800	137.400	15.000
<b>RESULTADO OPERATIVO (APORTE FOMIN)</b>	<b><u>-761.600</u></b>	<b><u>-705.400</u></b>	<b><u>-433.000</u></b>	<b><u>-1.900.000</u></b>	<b><u>21.400</u></b>

**G. Continuidad de las Actividades del Programa**

- 3.21 El proyecto será ejecutado en 3 años después de los cuales se prevé que las recuperaciones podrán cubrir los costos de los servicios y que la CGE continuará solventando los otros gastos. El Programa, como ya se ha mencionado, utilizará un mecanismo decreciente de aportes del FOMIN y un mecanismo creciente de ingresos por venta de servicios. Como parte de un sistema transitorio de incentivos, al finalizar el periodo, se prevee que los servicios serán cobrados a los usuarios, según las condiciones de mercado, garantizando la continuidad de las actividades y con posibilidades de ampliar el ámbito geográfico de los mismos.
- 3.22 A partir del cuarto año, sin recursos del FOMIN, las actividades continuarán en ambas sedes regionales, financiando los costos variables con el cobro de los servicios. Los costos fijos, por su parte, seguirán siendo solventados por las entidades empresarias participantes en el Programa.
- 3.23 Se espera que el alcance logrado con el Programa a través de las experiencia a realizarse demostrará la utilidad de continuar instrumentando acciones de cooperación técnica específica para las microempresas, en el ámbito regional y que dichas experiencias podrán utilizarse para elaborar políticas tendientes a fortalecer la competitividad microempresaria.

#### IV. EJECUCION DEL PROGRAMA

##### A. Organización

- 4.1 La ejecución del Programa estará a cargo de la Confederación General Económica de la República Argentina (C.G.E.). Para el desarrollo del Programa se contará con la participación de entidades empresariales locales, que actuarán como contraparte. A través de los distintos componentes de dicho Programa se ofrecerán servicios a la totalidad de las microempresas interesadas, independientemente que formen parte o no de esas entidades.
- 4.2 El Programa prevé desarrollar inicialmente, una serie de actividades dirigidas a identificar y explicitar la demanda de las microempresas. A partir de ésta, se organizará la oferta adecuada, ya sea ofreciendo los servicios directamente, como también mediante su contratación a terceros.
- 4.3 Se instrumentarán, en forma progresiva, servicios no financieros dirigidos, que se cobrarán desde su lanzamiento. Sin embargo, para incentivar su demanda, lograr una rápida difusión y demostrar su utilidad para las microempresas, el Programa financiará, en forma decreciente, parte del costo de los servicios. Durante su ejecución, el Programa será revisado periódicamente, con el fin de realizar los ajustes necesarios para posibilitar su continuidad una vez que finalice el apoyo financiero del FOMIN.
- 4.4 Las entidades participantes adheridas a la Confederación General Económica, que actuarán como contraparte en las localidades en donde se ejecutará el Programa serán las siguientes:
  - a. **Mendoza:** Federación Económica de Mendoza.
  - b. **La Plata:** Confederación Económica de la Provincia de Buenos Aires.
- 4.5 El Organismo Ejecutor creará un Comité de Dirección, que estará compuesto por el presidente de la C.G.E. y por otros tres integrantes de la comisión directiva de ese organismo. La selección del director del programa será una condición previa al primer desembolso. La dirección del Programa, que funcionará en la sede central de la C.G.E. y estará comunicada con las sedes regionales por vía informática tendrá, entre otras funciones, las de organizar las sedes regionales; preparar las metodologías comunes a las dos sedes; organizar los servicios comunes; representar al Programa ante las instancias económicas y políticas nacionales; y desarrollar relaciones empresariales a nivel nacional e internacional.



- 4.6 La dirección de las sedes regionales estará a cargo de las organizaciones empresariales que actúan como contrapartes locales del Programa, a través de la formación de un **Comité de Dirección**, compuesto por directivos locales. Asimismo, **se podrá crear un Organo Consultivo** con el objeto de coordinar acciones con otros organismos privados y públicos que puedan contribuir al logro de los objetivos del Programa. La gestión será responsabilidad del coordinador, que contratarán siguiendo los procedimientos del Banco.
- 4.7 Las entidades participantes deberán facilitar las instalaciones para el funcionamiento del Programa dentro de sus estructuras ya existentes y proporcionar los recursos de contrapartida. Asimismo, firmarán un convenio con el Organismo Ejecutor en el cual se establezcan los derechos y las responsabilidades de las partes para la administración y ejecución del Programa.

**B. Período de Ejecución y Desembolso**

- 4.8 El Programa previsto será ejecutado en un período de 36 meses y el desembolso de los recursos de la contribución se haría en un período de 36 meses.
- 4.9 Conforme a las necesidades estimadas de ejecución del Programa se constituirá un fondo rotatorio equivalente al 10% de la contribución del FOMIN que permitirá disponer en forma oportuna de los fondos para realizar las distintas actividades previstas. Como una condición previa al primer desembolso, la CGE deberá presentar para la conformidad del Banco evidencia de la apertura de una cuenta independiente donde se depositarán los recursos que se desembolsen de la contribución.
- 4.10 La CGE deberá llevar una contabilidad específica del Programa separada de las cuentas de esa institución. Para efectos de la contabilidad mencionada, como una condición previa al primer desembolso, la CGE deberá presentar para la conformidad del Banco un plan, catálogo o código de cuentas en el que se registrarán independientemente todas las transacciones financiadas por la contribución, por la contrapartida local del programa y las recuperaciones.
- 4.11 La CGE deberá presentar, durante un período de 4 años, comenzando con el año que se inicien los desembolsos, y dentro de los 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio fiscal, los estados financieros del Programa, dictaminados por un auditor o firma de auditores independiente aceptables para el Banco.

**C. Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios de Consultoría**

- 4.12 Conforme a la política del Banco, la CGE para efectos de las adquisiciones de los equipos, considerando el monto previsto deberá aplicar las reglas sobre el uso apropiado de la

contribución, la elegibilidad de bienes, así como los principios de economía y eficiencia. La CGE deberá usar un método competitivo con cotizaciones para los equipos previstos que asegure que las adquisiciones se logren a precios de mercado, de tal forma que sus costos se adecuen a las necesidades del Programa.

- 4.13 En cuanto a la selección y contratación de servicios de consultoría, se seguirán los procedimientos del Banco, tomando cuidado que sólo podrán contratar consultores nacionales de los países elegibles para el FOMIN. La CGE no podrá introducir, en los procedimientos de selección que acuerde con el Banco, disposiciones o condiciones que restrinjan o impidan la participación de consultores originarios de los países elegibles para el FOMIN. La selección y contratación de servicios de consultoría, por montos iguales o mayores de US\$200.000 se realizarán mediante concurso internacional.
- 4.14 Para la selección y contratación del Director del Programa (a nivel internacional), de los Coordinadores Técnicos y de los consultores que harán la evaluación especial del Programa, la CGE deberá presentar para la aprobación del Banco: (a) el procedimiento de selección; (b) los términos de referencia definitivos; (c) los nombres de los expertos tentativamente seleccionados, señalando su nacionalidad, domicilio, antecedentes, experiencia profesional y otros requerimientos necesarios; y (d) el formulario de contrato que se utilizará para contratar a los expertos de acuerdo al Anexo C del Contrato de Préstamo del Banco. Después de obtener la no objeción del Banco, la CGE procederá a contratar a los expertos.
- 4.15 Para la selección y contratación de las consultorías puntuales que proporcionarán los servicios previstos de información, capacitación y asistencia técnica a los pequeños productores el Banco será informado de los procesos; sin embargo, considerando su cuantía, volumen, corta duración y rapidez con que se deberán seleccionar y contratar, el Banco podrá, para contrataciones inferiores a US\$50.000, participar en el proceso de selección de los consultores en la forma descrita en el párrafo anterior ó mediante la revisión posterior del proceso realizado, para lo cual la CGE deberá mantener, disponibles para su revisión, los antecedentes documentados del proceso.

**D. Elegibilidad de las Empresas Beneficiarias**

- 4.16 Las entidades locales atenderán las demandas de servicios de las empresas que cumplan, entre otros, los siguientes requisitos: a) que sean microempresas; b) que corresponda a los servicios que ofrece el Programa; c) que se verifique su necesidad a través del diagnóstico previo contemplado en el Programa; d) que el proyecto presentado no implique un impacto ambiental negativo; y e) que la microempresa se comprometa a pagar los servicios que reciba.

**E. Distribución de los recursos**

- 4.17 Durante el primer año de ejecución del Programa, los recursos aportados por el FOMIN serán distribuidos entre la sede central y las sedes regionales, de conformidad con el presupuesto para dicho año.
- 4.18 Para el segundo y tercer año de ejecución, los recursos de la Contribución serán distribuidos con el objeto de favorecer el desarrollo de las operaciones del Programa. Para esto, las entidades participantes, en forma conjunta con el Organismo Ejecutor, deberán acordar un mecanismo de distribución de los recursos, el cual deberá ser sometido a la aprobación del Banco dentro del plazo establecido en el Convenio que el Organismo Ejecutor suscriba con el Banco.

**F. Responsabilidades**

1. De la Dirección del Programa
- 4.19 La Unidad de Dirección tendrá las siguientes responsabilidades:
- a. Organizar las sedes regionales y preparar los términos de referencia y selección de los coordinadores.
  - b. Preparar las metodologías comunes a las sedes regionales, en particular la de evaluación. Elaborar los criterios para la homologación de los consultores externos, que colaboren en la prestación de los servicios a las empresas. Preparar un modelo único de informe de seguimiento, de conformidad con las normas que el Banco le suministre al respecto.
  - c. Organizar los servicios que el Programa brindará a las microempresas.
  - d. Representar al Programa ante las instancias económicas y políticas nacionales; buscar y difundir la información relevante para el accionar de las microempresas; y desarrollar relaciones empresariales a nivel nacional e internacional.
  - e. Mantener las relaciones con el Banco en lo referente a la gestión del Programa. Elaborar los informes semestrales de progreso, que deberán ser presentados a la consideración del Banco, y cualquier otro informe que el Banco pueda requerir respecto a la ejecución y utilización de los recursos de la Contribución. Organizar y apoyar el proceso de evaluación del Programa.
  - f. Cumplir con todos los demás compromisos y procedimientos previstos en el Convenio que suscribirá el Organismo Ejecutor con el Banco.

## 2. De las Sedes Regionales

- 4.20 Los sedes regionales serán responsables de la instrumentación local de las actividades del Programa, en especial:
- a. Coordinar todas las actividades, tanto en los aspectos metodológicos como técnicos. Seleccionar los consultores locales, a partir de los criterios elaborados por el Director del Programa.
  - b. Preparar el plan de acción y los presupuestos anuales para la consideración de los directivos de las entidades de contraparte local y del Director del Programa. Asignar los fondos recibidos a las distintas actividades previstas en el Programa. Se deberán establecer metas concretas de empresas atendidas, servicios demandados, e ingresos a realizar, utilizando como base los valores definidos en los cuadros de presupuesto.
  - c. Realizar tareas de difusión del Programa en el sector empresarial. Realizar todas las tareas necesarias para promover una relación activa y funcional del Programa con las otras entidades relevantes de la zona (Universidades, Fundaciones Tecnológicas, Municipalidades, etc).
  - d. Promover relaciones de colaboración e información recíproca con el sector de la banca.
- 4.21 Adicionalmente será responsabilidad de las sedes regionales la elaboración de informes semestrales de progreso, que deberán ser presentados a la consideración del Director del Programa y del Banco, dentro de los plazos establecidos en el Convenio que el Organismo Ejecutor suscriba con el Banco, sugiriendo la ampliación o variación de la oferta de servicios, de acuerdo a las modificaciones de la demanda y al surgimiento de nuevas necesidades. Asimismo, deberán apoyar y facilitar la realización de las evaluaciones externas previstas.

## G. Exigencias del desarrollo sostenible

- 4.22 El Comité del Medio Ambiente (CMA) en la reunión del 25 de junio de 1996 clasificó esta operación en la categoría II.
- 4.23 Los servicios de apoyo a la microempresa tendientes a dotarlas de una mayor capacidad competitiva contemplan la capacitación de recursos humanos, junto con acciones de asistencia técnica y tecnológica para dotar al proceso productivo de flexibilidad y eficiencia, considerando además los componentes ambientales de dichos procesos. Los servicios de asesoramiento relacionados con la producción promoverán la adopción de medidas destinadas a neutralizar el impacto ambiental negativo, en caso que la producción considerada generara ese tipo de impacto. En los informes de seguimiento de la ejecución del Programa, a que se hace

referencia más adelante, se deberá evaluar el resultado de las acciones desarrolladas con relación a la producción y el medio ambiente.

#### **H. Promoción de la Mujer**

- 4.24 El Programa reúne una serie de características que deberán contribuir favorablemente a la promoción de la mujer en las actividades vinculadas a su desarrollo productivo y empresarial, así como su participación en el mercado laboral formal. Una de las características principales de las microempresas es que, en general, son empresas familiares, con una importante participación de la mujer. El Programa aplicará mecanismos para impulsar y apoyar la participación de la mujer, haciendo que las distintas actividades tengan en cuenta sus necesidades.

#### **I. Seguimiento y Evaluación del Programa**

- 4.25 La CGE deberá preparar y presentar dentro de los 6 meses contados a partir de la vigencia del Convenio y también antes del 30 de septiembre de cada año durante la ejecución del Programa: (a) un Plan de Trabajo Anual que indique de los proyectos y actividades a realizar en el ejercicio, el costo (contribución del Programa y aporte de los beneficiarios) y la forma de ejecutarlo; y (b) un informe que señale los resultados del Plan de Trabajo anterior, recuperación de costos y destacar, si hubiesen, los problemas que se presentaron en la elaboración y ejecución de dicho Plan, y las medidas que han sido adoptadas o la intención de adoptarlas.
- 4.26 Se deberán realizar evaluaciones periódicas de los objetivos del Programa, por parte de consultores externos, para analizar el grado de cumplimiento y proponer ajustes, en caso de considerarse necesarios. Se han previsto tres evaluaciones: la primera antes de finalizar el primer año de ejecución, la segunda será una evaluación de medio término, y la tercera a la terminación del Programa.
- 4.27 En la realización de las evaluaciones se tomará en cuenta la información recibida del organismo ejecutor y de las contrapartes locales, además de llevar a cabo las acciones que se estimen convenientes para analizar, entre otros, los siguientes aspectos:
- a. Grado de cumplimiento de los objetivos del Programa.
  - b. Servicios ofrecidos por el Programa y nuevos servicios solicitados por las microempresas.
  - c. Número, tamaño y actividad de las microempresas que solicitan y utilizan los servicios.

- d. Sistema de tarifas pagadas por los usuarios de los servicios y análisis sobre la contribución prevista de las mismas al financiamiento del Programa.
  - e. Nivel de satisfacción de los usuarios, en relación a los servicios generales y sectoriales.
- 4.28 El análisis del impacto del Programa, tanto a nivel de empresas, como de sector productivo o de servicios abordado por el Programa deberá contemplar, entre otros, elementos cuantitativos y cualitativos, tales como:
- a. Estimación del incremento del volumen y/o valor de producción e innovaciones introducidas en gestión de la producción.
  - b. Apertura de nuevos mercados (internos y externos) y mejora en los canales de comercialización.
  - c. Mejoras administrativo-contables, incluyendo el grado de formalización de actividades.
  - d. Estimación de logros alcanzados en materia de asociatividad.
- 4.29 En particular, los criterios para cada evaluación serán los siguientes:
- a. La primera evaluación deberá concentrarse en la revisión de actividades iniciales desarrolladas por la CGE para la ejecución del Programa, considerando en ellas los ajustes a su organización interna, la asignación de responsabilidades, las acciones derivadas de las condiciones previas al primer desembolso, la selección y contratación del personal que administrará el Programa y el personal de apoyo básico.
  - b. La evaluación de medio término deberá concentrarse en la revisión de la efectividad en la puesta en marcha del Programa, el desempeño del Director del Programa y de los coordinadores, los mecanismos para determinar la demanda de los servicios, los mecanismos para seleccionar a los proveedores de los servicios y la efectividad de estos, y el funcionamiento del mecanismo de recuperación de costos. Los resultados de esta evaluación independiente podrán recomendar la continuación del Programa, la revisión y/o formulación de algunos aspectos o la cancelación del Programa. En esta evaluación se deberá verificar que la venta de servicios supere los US\$250.000 y que el "pari passu" entre la venta de los servicios y de los honorarios del Director y de los gerentes regionales sea superior a la unidad.
  - c. La tercera evaluación se concentrará en la efectividad de la ejecución del Programa, la viabilidad del mecanismo institucional fortalecido, la efectividad de la demanda y de la oferta de servicios; la efectividad del sistema de recuperación

de costos y , por muestreo, los resultados alcanzados por los pequeños productores que utilizaron los servicios.

- 4.30 En oportunidad de la realización de las evaluaciones, y en caso de considerarse oportuno, se deberán proponer las sugerencias de modificación de servicios a ofrecer y de las asignaciones presupuestarias pertinentes, a fin de mejorar la eficiencia del Programa y adaptar los servicios brindados a las necesidades de la demanda.
- 4.31 Independientemente de las evaluaciones externas, las sedes regionales deberán presentar a Dirección del Programa informes semestrales de progreso, abordando los mismos temas que en las evaluaciones externas. La Dirección del Programa presentará un informe resumido al Banco, sobre los resultados alcanzados y las eventuales propuestas de modificación de los planes de actividades.
- 4.32 En la práctica, todas las informaciones requeridas para la presentación de los informes de progreso seguirán un modelo previamente preparado por la Dirección del Programa. La existencia de este modelo permitirá la simplificación de su administración. Además deberá utilizarse la red telemática del Programa para la transferencia de información relativa su seguimiento.

#### J. Estado de la preparación del Programa

- 4.33 El Programa ya tiene sus actividades definidas. La sede central como las dos redes regionales se encuentran en condiciones de iniciar la selección y contratación del Director y de los Gerentes Regionales tan pronto como los recursos financieros estén disponibles. Tanto los dirigentes de las organizaciones participantes como los grupos de microempresarios que se reunieron con el Equipo de Proyecto en la misión de análisis han mostrado un profundo interés en este Programa.

### V. VIABILIDAD Y RIESGOS DEL PROGRAMA

- 5.1 La viabilidad del Programa se basa en:
  - a. La demanda potencial que tienen los servicios de apoyo que se piensan implementar debido a la necesidad de las microempresas de contar con los mismos para elevar su capacidad competitiva.
  - b. La posibilidad de ofrecer servicios especiales, que cumplan con la condición de ser adecuados y accesibles para las microempresas.
  - c. La actuación, como contraparte, de una entidad empresarial nacional y de organizaciones locales adheridas a ella, de gran

representatividad y que cuentan además con antecedentes en la prestación de servicios.

- 5.2 Como riesgos del Programa se deben considerar la posibilidad de encontrar un bajo nivel de respuesta por parte de los microempresarios. Esta situación se piensa superar a través de las actividades de promoción y difusión, como también mediante la revisión periódica del Programa, con el objeto de analizar los resultados obtenidos e introducir las modificaciones necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos previstos.
- 5.3 La selección del director del Programa y de los coordinadores de las sedes regionales adquiere particular importancia, debido a que de sus actuaciones depende gran parte del logro de los objetivos previstos.



## ANEXO I

## PRESUPUESTO TOTAL DEL PROGRAMA SEGUN NORMAS CONTABLES DEL BID

CATEGORIAS	F O M I N	CONTRAPARTE	TOTAL	%
<b>1. FIRMAS DE SERVICIOS PROFESIONALES</b>	<b>40,000</b>		<b>40,000</b>	<b>1.60</b>
1.1. Emolumentos	40,000		40,000	1.60
<b>2. CONSULTORES INDIVIDUALES</b>	<b>1,527,000</b>		<b>1,527,000</b>	<b>61.08</b>
2.1. Remuneraciones	1,415,600		1,415,600	56.62
- Director del programa	198,000		198,000	7.92
- Consultor senior	162,000		162,000	6.48
- Consultores de la sede central	108,000		108,000	4.32
- Coordinadores de las sedes regionales	276,000		276,000	11.04
- Consultores de las sedes regionales	671,600		671,600	26.86
2.5. Viajes en misión oficial	111,400		111,400	4.46
<b>3. CURSOS</b>	<b>49,300</b>		<b>49,300</b>	<b>1.97</b>
<b>6. APOYO GENERAL</b>	<b>169,700</b>	<b>393,600</b>	<b>563,300</b>	<b>22.53</b>
6.1. Locales		168,000	168,000	6.72
6.3. Equipos	70,500		70,500	2.82
6.4. Suministros	46,200		46,200	1.85
6.6. Personal de apoyo		162,000	162,000	6.48
6.7. Auditoría		15,000	15,000	0.60
6.8. Comunicaciones	43,200		43,200	1.73
6.9. Otros	9,800	48,600	58,400	2.34
<b>8. CONSULTORES PARA EVALUACION DEL PROGRAMA</b>	<b>36,000</b>		<b>36,000</b>	<b>1.44</b>
<b>96. OTROS GASTOS</b>		<b>198,000</b>	<b>198,000</b>	<b>7.92</b>
- Gastos y honorarios de directivos de instituciones.		108,000	108,000	4.32
- Difusión y promoción del programa.		90,000	90,000	3.60
<b>98. IMPREVISTOS</b>	<b>78,000</b>	<b>8,400</b>	<b>86,400</b>	<b>3.46</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,900,000</b>	<b>600,000</b>	<b>2,500,000</b>	<b>100.00</b>

## PLANIFICACION DEL PROGRAMA DE SERVICIOS DE APOYO LA MICROEMPRESA

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES (ver cuadro siguiente)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN:</b> Mejorar la capacidad competitiva de las microempresas productoras de bienes y servicios urbanos, en las localidades de Mendoza y La Plata, junto a sus zonas de influencia	Aproximadamente 1,000 microempresas beneficiadas en el transcurso de 3 años y satisfechas por la calidad de los servicios demandados	A través de: (a) Informe Final de Ejecución; y (b) encuestas por muestreo	(a) Compromiso de las entidades locales de la CGE de mantener el programa permanentemente; y b) Prioridad de la CGE para atender la necesidad cambiantes de las microempresas, a través de los servicios no financieros
<b>PROPÓSITO:</b> Contar con una mejor oferta y demanda de servicios no financieros, específicos para microempresas.	Al finalizar el Programa, debería haber la siguiente cantidad de microempresas, en cada sede, tomando los servicios instrumentados por éste: (a) Liquidación de sueldos e impuestos: 100; (b) Preparación de solicitudes de financiamiento: 250; (c) Apoyo a la producción: 150; (d) Apoyo a la comercialización: 150; (e) Participación en rondas de negocios: 180. Asimismo en el participarán anualmente 880 personas en diversos cursos de capacitación.	A través de: (a) Informes de Progreso; (b) inspección al proyecto; (c) evaluación semestral; y (d) encuestas por muestreo	(a) Que exista demanda de servicios no financieros; (b) Que las microempresas estén dispuestas a pagar por los servicios; (c) Que con la recuperación de costos, las Sedes Regionales se vuelvan autosuficientes para seguir brindando los servicios; (d) Que las sedes regionales de la CGE cuenten con una infraestructura institucional capaz de administrar el programa de esta naturaleza
<b>COMPONENTES:</b> Asistencia técnica y capacitación gerencial en materia de administración, producción y comercialización, brindados por las entidades empresariales locales.	a) Planes anuales y presupuestos de cada sede regional detallados por actividad; y b) Dirección del Programa y dos sedes regionales constituidas y operando	A través de: (a) Informes de Progreso de la operación; (b) Evaluación semestral; y (c) Revisiones de los planes anuales	
<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES:</b> a) Capacitación, Apoyo Administrativo y Asesoramiento; b) Apoyo técnico a la producción y comercialización. c) Promoción y difusión de los servicios;	a) <del>Firmas y servicios profesionales, consultores y cursos:</del> US\$ 1.616.300 contribución FOMIN b) <del>Apoyo general y otros gastos:</del> US\$ 169.700 contribución FOMIN y US\$ 591.600 aporte local c) <del>Evaluación e Imprevistos:</del> US\$ 114.000 contribución FOMIN y US\$ 8.400 aporte local	A través de: (a) Informes de Progreso de la operación; (b) Solicitudes de desembolso; (c) Registros contables del Beneficiario; y (d) Estados financieros de la operación evaluados por auditores externos.	

# INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

INDICADOR/AÑO	1er. AÑO EJECUCIÓN	2do. AÑO EJECUCIÓN	3er. AÑO EJECUCIÓN	4TO. AÑO (FINALIZADO EL PROGRAMA)
<b>Servicios Empresariales</b>				
A) Apoyo Administrativo				
1. Liquidación de sueldos e impuestos (1)	50	80	100	100
2. Tramitación de financiamiento (1)	100	200	250	250
B) Capacitación				
1. Cursos Generales (2)	180	360	480	480
2. Cursos sectoriales (2)	200	400	400	400
C) Apoyo a la Producción				
1. Contratación de técnicos (1)	50	120	150	150
D) Apoyo a la Comercialización				
1. Contratación de técnicos (1)	50	120	150	150
2. Participación en Ronda de Negocios (1)	40	80	160	180
<b>Actividades Institucionales</b>				
• Contratación de los consultores para la Dirección General y la Coordinación de las Sedes del Programa (Número de consultores)	3	0	0	0
• Ejecución presupuestal (fondos FOMIN/CGE. En US\$)	942.800	880.600	608.200	
• Ingresos por la venta de servicios (en US\$)	97.600	316.000	601.400	
• Plan de Trabajo Anual	1	1	1	
• Informes de Progreso	2	2	2	
• Semestrales				
• Estados Financieros Auditados	1	1	1	
• Evaluaciones del Programa	1	1	1	
• Parí passu ventas servicios/honorarios dirección	0.6	1.7	3.2	

Notas: (1) Cantidad anual de empresas  
(2) Cantidad de participantes

**PROYECTO DE RESOLUCION**

**ARGENTINA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN  
PROGRAMA DE SERVICIOS DE APOYO A LA MICROEMPRESA**

**El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones**

**Resuelve:**

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Confederación General Económica (CGE), de Argentina y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones a que se refiere el Documento MIF AT-\_\_\_, sobre cooperación técnica para un Programa de Servicios de Apoyo a la Microempresa.
2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$1.900.000, o su equivalente, con cargo a la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.