

PROYECTO DE PROMOCIÓN DEL COMERCIO Y DESARROLLO DE EMPRESAS

(TC-95-05-49-9)

RESUMEN EJECUTIVO

**BENEFICIARIO Y ORGANISMO EJECUTOR:** Instituto de Administración de Belice (BIM)  
(*Belize Institute of Management Ltd.*)

**FACILIDAD DEL FOMIN:** Desarrollo de la Microempresa - Facilidad III

**OBJETIVOS:** Expandir el comercio y mejorar la competitividad de las pequeñas empresas, con especial énfasis en el acceso a la información del mercado y el mejoramiento de la calidad y variedad de las exportaciones no tradicionales de pequeños agricultores y pescadores.

**DESCRIPCIÓN:** El proyecto ampliará la capacidad de las pequeñas empresas para identificar nuevos mercados y productos, y mejorar la calidad de su producción. Multiplicará sus contactos con compradores internacionales y posibles inversionistas y perfeccionará sus conocimientos gerenciales y de comercialización de exportaciones. El proyecto constará de tres componentes, a saber:

El primero (US\$311.050) establecerá un sistema de información del mercado para brindar a las pequeñas empresas mejor acceso a la información interna e internacional sobre precios, requisitos de importación, posibles compradores e inversionistas, etc.

El segundo componente (US\$1.016.685) ofrecerá asistencia técnica directa para pequeñas empresas, concentrada en el trabajo con grupos de pequeños productores. Brindará asistencia para identificar oportunidades mercantiles concretas y mejorar la productividad, la calidad y la planificación.

El tercer componente (US\$112.075) mejorará la capacidad institucional local para ofrecer capacitación en comercialización, sistemas de control de calidad y planificación de negocios, en relación directa con las necesidades de las pequeñas empresas.

<b>FINANCIAMIENTO:</b>	Modalidad: Donación Contrapartida local: Total:	US\$1.146.786 US\$ 308.024 US\$1.454.810
<b>CALENDARIO DE EJECUCIÓN:</b>	El proyecto se ejecutará y se desembolsará en un plazo de 36 meses. Se hará una evaluación ex post a los 12 meses de la fecha de terminación, que se financiará con recursos del FOMIN, y el pago final tendrá lugar a los 15 meses de la culminación del proyecto.	
<b>CLASIFICACIÓN AMBIENTAL:</b>	El Comité del Medio Ambiente, en la reunión del 19 de junio de 1996, clasificó esta operación en la Categoría III.	
<b>IMPACTO EN LA POBREZA:</b>	El proyecto fue concebido para beneficiar principalmente a personas de bajos ingresos, ofreciendo asistencia técnica a pequeños productores, en especial agricultores y pescadores. También les ayudará a diversificar y mejorar la calidad de su producción y a obtener acceso a nuevos mercados (véase los párrafos 3.6, 3.7 y 3.20).	
<b>CONDICIONES CONTRACTUALES:</b>	<p>Antes del primer desembolso, el Instituto de Administración de Belice (BIM) abrirá una cuenta bancaria a fin de recibir los recursos para el proyecto (del FOMIN y de la contrapartida local).</p> <p>Con respecto a cada subproyecto, antes de prestar cualquier asistencia técnica y de seleccionar los consultores dentro del componente No. 2, el BIM, la BCCI y el grupo de productores participante firmarán una carta de entendimiento donde constarán las responsabilidades de las tres partes.</p> <p>Antes de cualquier desembolso relacionado con el componente No. 1, el BIM y la Cámara de Comercio e Industria de Belice (BCCI) suscribirán un acuerdo que estipule el papel de la BCCI de acuerdo con la descripción de este proyecto. Asimismo, antes de cualquier desembolso correspondiente al componente No. 1, el BID, el BIM y la BCCI llegarán a un acuerdo en torno a la selección del especialista en información del mercado. Dentro de los tres meses siguientes al primer desembolso, deberán haber firmado cartas de entendimiento por lo menos dos grupos de productores.</p>	
<b>EXCEPCIONES A LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN:</b>	Dos ONG locales, el <i>Belize Center for Sustainable Technology</i> (BEST) y el <i>Citrus Research and Education Institute</i> (CREI), han desarrollado el subproyecto de pimientos que se describe en el literal e) del párrafo 3.7 y en el Anexo X. Se propone que se	

contrate directamente a BEST y CREI para poner en marcha esas actividades conforme a lo indicado en el Anexo X (contribución del FOMIN por un monto de US\$133.000 durante tres años).

**EQUIPO DE  
PROYECTO:**

Michael O'Donnell, jefe de equipo (RE2/EN2), Tyrone Rajnauth (COF/CBL), John J. Horton (RE2/EN2), Laura Profeta (LEG/OPR), James O'Connor (Consultor) y Esther Landines (RE2/EN2).

## I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS

- 1.1 El Comité de Donantes aprobó la elegibilidad de Belice para recibir recursos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) en su reunión del 9 de febrero de 1995.

## II. ANTECEDENTES

### A. El sector

- 2.1 La agricultura aporta alrededor de 30% del PIB y 70% de las exportaciones y da empleo a 35% de la población. El azúcar, los cítricos y las bananas constituyen el 75% de las exportaciones agrícolas de Belice, pero esos cultivos se benefician de acuerdos comerciales preferenciales que están expuestos a inminentes reducciones. Ante la pérdida del acceso preferencial a mercados de los Estados Unidos y Europa y la eliminación de las restricciones cuantitativas para las importaciones, los productores reconocen que es necesario trazar estrategias para aumentar la eficiencia, mejorar la calidad de sus productos y diversificar la producción y los mercados.
- 2.2 Con escasas excepciones, como los cítricos, en general Belice produce a un costo elevado productos de baja calidad. El mercado interno es pequeño y en él influyen fácilmente unos pocos productores o pequeños aumentos de las importaciones. También es un mercado fragmentado por efectos de las grandes distancias, la baja densidad de población y la infraestructura deficiente (especialmente en el sur del país). Generalmente, un auge de las exportaciones sobreviene al cabo de un largo período de producción y comercialización eficientes en el mercado interno. Empero, en el caso de Belice la pequeñez del mercado, las restricciones cuantitativas contra ciertas importaciones y la dependencia de la venta de tres cultivos en mercados protegidos, han impedido el desenvolvimiento de una producción local competitiva.

### B. Grupos de productores

- 2.3 La mayoría de la producción agropecuaria beliceña está organizada en torno a "grupos de productores", que son organizaciones pertenecientes a sus miembros y fueron creadas para brindar servicios técnicos y asistencia en materia de comercialización. Los grupos más importantes son la Asociación de Ganaderos de Belice, la Federación de Cooperativas Pesqueras de Belice, la Asociación de Cultivadores de Cítricos, la Asociación de Cultivadores de Papaya, la Asociación de Productores de Azúcar y la Asociación de Productores de Bananas. Esos grupos, en su carácter de organizaciones de servicios con contactos establecidos con proveedores y compradores, y proveedoras de asistencia técnica para

sus miembros, desempeñan un papel importante en el desenvolvimiento de nuevos mercados y nuevos productos, y en el mejoramiento de la calidad de la producción de sus integrantes.

C. Control de calidad

- 2.4 La situación de las pequeñas empresas, especialmente las basadas en la agricultura y en la pesca, se ve agravada por las dificultades que tiene el gobierno para prestar servicios de auxilio de laboratorio, capacitación e investigación, por ejemplo. Debido a las restricciones fiscales, los laboratorios del gobierno que fueron establecidos para dar apoyo al sector agrícola, esencialmente no funcionan y esto crea un problema especialmente grave en materia de control de la sanidad animal y vegetal. Si han de competir eficazmente en los mercados internacionales, las empresas deben estar preparadas para ajustarse a las normas del cliente internacional, cuya demanda de calidad aumenta constantemente. Esta demanda guarda relación directa con las preocupaciones sanitarias y ambientales del consumidor final. El sector privado beliceño debe adoptar métodos de producción que se ajusten a las normas de calidad del consumidor extranjero.

D. Información del mercado

- 2.5 En 1992 la USAID completó un estudio de su promoción comercial en todo el mundo y concluyó que "el servicio singular más importante que puede brindar una institución promocional es información, particularmente mercantil, y contactos con compradores". <sup>1/</sup> Los grupos de productores mencionados líneas arriba y otras pequeñas empresas de Belice carecen de acceso directo a información del mercado importante. No están informados acerca de las normas de calidad de los mercados internacionales y tienen dificultades para mantenerse a la par de los rápidos cambios que se operan en materia de condiciones del mercado, preferencias por productos y tecnología. Poseen escasa experiencia en el trato con compradores extranjeros, en la selección de asociados y compradores y en la firma de contratos internacionales.
- 2.6 El país perdió en fecha reciente un contrato muy importante para la venta de carne vacuna a Guadalupe y Martinica porque los tres mataderos comerciales que hay en Belice no pudieron cumplir con las normas exigidas por esos países. Los propietarios de esos establecimientos aún no saben cuáles son las normas invocadas y qué inversión sería necesaria para ajustarse a ellas. (Véase el Anexo VIII).

---

<sup>1/</sup> Export and Investment Promotion: Sustainability and Effective Service Delivery, junio de 1992, por Nathan Associates, Inc. y Louis Berger International, Inc., para la USAID.

- 2.7 En 1987 Belice exportó 452.000 libras de miel, pero en 1996 sólo producirá 85.000 libras. La producción cayó debido a la introducción de la abeja africana (cuya manipulación es más difícil) y al incremento de las garrapatas parasitarias, problemas que inclinaron a los agricultores a abandonar la producción de miel. Hay soluciones para esos problemas, pero los productores locales ignoran su existencia. Al mismo tiempo el mercado para las exportaciones de miel se presenta firme. (Véase el Anexo VI).
- 2.8 La industria pesquera beliceña está principalmente en manos de cooperativas y se concentra en la exportación de langosta, concha y camarón, productos sumamente perecederos y susceptibles a una variedad de riesgos, incluidos las enfermedades de manipulación de los alimentos. La industria reconoce que los controles no alcanzan el nivel necesario, pero no sabe cómo proceder, especialmente teniendo en cuenta el estado deficiente de los servicios de laboratorio del gobierno. (Véase el Anexo IX).
- 2.9 Las condiciones son similares para otros cultivos respecto de los cuales Belice pareciera tener ventajas comparativas, como papaya, mandioca y pimientos. Muchos son cultivos de uso intensivo de mano de obra, convenientes para los pequeños agricultores, pero debido a la deficiencia de los servicios de extensión agrícola del gobierno, los agricultores carecen de suficiente comprensión de las prácticas agrícolas necesarias para obtener productos de buena calidad. En Belice hay compradores interesados en esos productos, pero no están dispuestos a brindar la extensión y organización que se requiere para obtener ese material de los pequeños agricultores. Por consiguiente, las firmas exportadoras tienden a invertir en sus propios establecimientos o celebrar contratos con los agricultores más grandes. Los anexos VI a XIII contienen antecedentes informativos sobre problemas concretos que enfrenta una muestra de industrias locales.

### III. EL PROYECTO

#### A. Objetivos

- 3.1 El proyecto expandirá el comercio y mejorará la competitividad de las pequeñas empresas, con especial énfasis en el acceso a la información del mercado y el mejoramiento de la calidad y variedad de las exportaciones no tradicionales de pequeños agricultores y pescadores.

B. Componentes

- 3.2 Este proyecto brindará asistencia a pequeñas empresas, 2/ ofreciéndoles mayor acceso a la información del mercado, ampliando su capacidad para identificar nuevos mercados y productos, multiplicando sus contactos con compradores internacionales y posibles inversionistas y perfeccionando sus conocimientos gerenciales, de planificación, control de calidad y comercialización de exportaciones. Si bien el proyecto hará hincapié en la promoción de vínculos más fuertes entre los productores rurales y otras empresas nacionales e internacionales, también brindará apoyo a pequeñas empresas que no tengan su base en el agro.

1. Componente No. 1: Establecimiento de sistemas de información del mercado (Cámara de Comercio e Industria de Belice)  
(US\$311.050)

- 3.3 Como se dijo líneas arriba, un estudio de USAID señaló que la información es el aporte más valioso a la promoción del comercio. La Cámara de Comercio e Industria de Belice (BCCI) es una representante activa de la comunidad empresarial y este componente ayudará a establecer en su seno un sistema de información del mercado, que ofrezca enlaces electrónicos con mercados internacionales de interés para los exportadores beliceños, y brinde información sobre cambios en las condiciones de los mercados, precios, suministros, posibles compradores, normas y clasificaciones, etc. Funcionará como servicio de referencia y mantendrá guías para información de los inversionistas y para facilitar los procesos. Recopilará y difundirá información clave sobre bienes nacionales y extranjeros, y reunirá información de fuentes públicas y privadas, de dentro y fuera de Belice, incluida la concerniente a requisitos de ingreso al mercado ambiental e información sobre oportunidades en el mercado ecológico.
- 3.4 El componente creará el cargo de especialista local en información del mercado en el ámbito de la BCCI y la persona que haya de ocuparlo será capacitada en el uso de sistemas modernos de información del mercado. El proyecto brindará el apoyo de un especialista internacional en información del mercado para 1) ayudar al establecimiento del sistema; 2) impartir instrucción en el empleo al especialista local y al gerente general de la BCCI; y 3) ofrecer parte del apoyo mercantil que requieran los grupos de productores a que se refiere el componente No. 2. El gerente general dedicará alrededor de 20% de su tiempo a actividades relacionadas con el proyecto, particularmente en contacto con el gobierno de Belice, programas de comercio regional e inversiones, inversionistas extranjeros y empresas locales.

---

2/ Se entiende por pequeña empresa una cuyas ventas sumen menos de US\$1,5 millón por año y que tenga menos de 50 empleados.

- 3.5 El especialista local en información del mercado trabajará con empresas para identificar oportunidades mercantiles y colaborar con la realización de estudios de mercado específicos, particularmente con los sectores a que se hace referencia en el componente No. 2. Este especialista ayudará a las empresas locales a aprovechar las oportunidades regionales para participar en misiones comerciales y ayudará a organizar misiones locales e internacionales de ese tipo. El servicio se sustentará en comisiones de servicio y las cuotas de afiliación de los miembros de la Cámara, estará estrechamente relacionado con los otros componentes del proyecto y lo supervisará el Instituto de Administración de Belice (BIM). Véase en el Anexo V una descripción de los cometidos del especialista en información del mercado.

2. Componente No. 2: Asistencia técnica directa (US\$1.016.685)

- 3.6 Este componente ofrecerá asistencia técnica directa a grupos preseleccionados de pequeños productores, en relación con problemas de productividad, calidad, identificación de nuevos mercados (internos y extranjeros) y mejoramiento de los vínculos con compradores, transportistas, agentes y procesadores. Durante la preparación del proyecto fueron preseleccionados ocho grupos y se procedió a la preparación de perfiles individuales de asistencia técnica. (Véase los anexos VI a XIII).
- 3.7 El BIM, con la colaboración de consultores locales e internacionales, prestará asistencia a esos grupos en materia de planificación estratégica y sistemas de control de calidad. El especialista en información del mercado de la BCCI brindará asistencia de carácter mercantil. Los grupos preseleccionados son:
- a. La Asociación de Productores de Miel (Anexo VI): La producción de miel en Belice disminuyó de 452.310 libras en 1987 a alrededor de 85.000 libras en 1996. Una empresa británica ha comprado miel en Belice desde hace más de diez años y está dispuesta a adquirir cualquier cantidad que pueda producir Belice. Este subproyecto realizará una evaluación de los factores que hoy día afectan la producción, estudiará nuevas oportunidades de mercado e implantará mejores técnicas de manipulación (de las abejas africanas en particular) y mejores controles de insectos, especialmente de la varroa (una garrapata parasitaria).
  - b. Exportaciones de frijoles (Anexo VII): Durante los dos años anteriores varios agricultores han exportado, con buen resultado, frijoles rojos y frijoles de ojos negros. Actualmente la producción y el sistema de distribución presentan varios problemas que deberá solucionarse para asegurar este mercado. En 1990 Belice produjo un enorme volumen de frijoles sin haber establecido antes contacto con compradores y sin contar con instalaciones de almacenamiento apropiadas. Gran parte de la cosecha de frijoles se echó a perder y los



agricultores interrumpieron el cultivo. También ha habido problemas con la calidad y la consistencia de la producción. El subproyecto ayudará a los agricultores a 1) desarrollar sistemas de control de calidad compatibles con las normas y clasificaciones internacionales; 2) planificar procedimientos de almacenamiento y manipulación después de la cosecha; 3) familiarizarse con las fuentes pertinentes de información del mercado; y 4) ayudar a la asociación a establecer un proceso de planificación estratégica.

- c. Productores de carne (Anexo VIII): Se trata de una pequeña empresa (ventas de US\$120.000 por año), con activos por valor de US\$185.000, perteneciente a 150 agricultores, cuyo negocio principal es la venta de animales en pie y la faena de vacunos. Los niveles actuales de producción de carne desbordan la demanda del mercado local y se registra un excedente anual de unas 600 cabezas. Este subproyecto a) emprenderá una evaluación del mercado regional; b) obtendrá información sobre las especificaciones a que deben ajustarse los mataderos para cumplir con los requisitos de importación regionales; y c) evaluará la viabilidad económica de la adaptación de los mataderos locales a las normas regionales.
- d. Cooperativas pesqueras y criaderos de camarones (Anexo IX): Pescados y camarones constituyen una porción creciente del mercado exportador, pero se teme que un embarque deficiente de productos de Belice destruya la reputación beliceña de buena calidad. Todos los operadores reconocen que, tanto en el sector público como en el privado, los controles son insuficientes. Las dos principales cooperativas (exportadores de langosta y concha) y la Asociación de Productores de Camarones han solicitado asistencia para organizar un sistema de control de calidad de tipo HACCP (punto de control y análisis crítico de riesgos). (Más información sobre el HACCP en el Anexo IX).
- e. Asociación de Productores de Pimientos de Belice (Anexo X): *Belize Enterprise for Sustainable Technology* (BEST) ha identificado un comprador local de pimientos, que aceptó celebrar un convenio para la adquisición de pimientos de alta calidad para el mercado de verdura fresca y pimientos de nivel industrial para su procesamiento primario. BEST, junto con el *Citrus Research and Education Institute* (CREI), ofrecerán asistencia técnica en materia de dirección de grupos, contratación de productores, producción, manipulación y transporte de pimientos. BEST y CREI están bien capacitados para ejecutar este proyecto habida cuenta de que: 1) BEST ha establecido una relación con un comprador local de pimientos de reputación conocida y tiene experiencia en la prestación de servicios a agricultores de bajos ingresos del Distrito CAYO, y 2) CREI dispone de especialización técnica, instalaciones para la investigación y servicios de extensión para los agricultores de bajos ingresos del Stann Creek District.

- f. Mercado de langosta viva (Anexo XI): En países de ingresos elevados existe una demanda firme de langosta viva. Belice tiene una oportunidad única, durante los meses de mayo, junio y julio, en los Estados Unidos y México, cuando se clausura la temporada de langosta en esos países. Las cooperativas locales han tratado de ingresar a ese mercado pero han tropezado con una elevada tasa de mortalidad en el embarque. Este subproyecto ayudará a las cooperativas locales a adquirir la tecnología necesaria para el embarque adecuado de langosta viva.
- g. Nuevos productos pesqueros comerciales (Anexo XII): La pesca del camarón marino es la actividad primaria de dos de las cooperativas pesqueras de Belice. Cuando se recurre a la pesca de arrastre, sólo 10% de la captura está compuesto por camarones; el resto es "pesca de acompañamiento" 3/ compuesta por una amplia variedad de otras especies ictícolas, que generalmente se descarta en el mar. Sin embargo, pareciera existir un mercado regional para un caudal considerable de esa pesca de acompañamiento, y este subproyecto ayudará a las cooperativas a evaluar el potencial de ese mercado.
- h. Organización de comercialización intermediaria (Anexo XIII): En Belice se produce y exporta en la actualidad varios cultivos que hacen uso intensivo de mano de obra, pero la mayoría de esta producción está radicada en grandes establecimientos pertenecientes a los exportadores. Varios de éstos han manifestado interés en establecer contratos de explotación con pequeños agricultores dignos de confianza, pero carecen de la experiencia, el tiempo, los recursos o la paciencia necesarios para organizar a los pequeños agricultores en un sistema fiable de proveedores. Este subproyecto prestará asistencia a ONG locales para formar una compañía subsidiaria de propiedad absoluta privada, que sirva como organización de comercialización intermediaria (OCI) entre exportadores y pequeños agricultores, que ofrezca a éstos acceso a los mercados de exportación. La OCI trabajará con los compradores para fijar la calidad, cantidad y programa de las entregas, y las condiciones de pago. También escogerá los mejores agricultores, para brindarles asistencia técnica, transportar su producción y organizar capital de trabajo. La OCI sufragará el costo operativo mediante un amillaramiento sobre la producción de los agricultores. Este proyecto se ejecutará por etapas, a fin de asegurar la adhesión a sus metas y el compromiso de todas las partes.

---

3/ La pesca de acompañamiento es la que se atrapa en la red para camarones pero no se usa, sino que se devuelve al mar y la mayoría son peces muertos.

- 3.8 Si bien se ha definido en principio estos ocho subproyectos, se entiende que el organismo ejecutor (BIM) deberá mantener cierto grado de flexibilidad. Un cambio en las circunstancias puede obligar al abandono de algunos de ellos en favor de otras actividades. Todas las adiciones y eliminaciones del inventario de subproyectos serán aprobadas por el Representante del Banco en Belice.

3. Componente No. 3: Planificación de empresas, control de calidad y capacitación (Instituto de Administración de Belice, BIM) (US\$112.075)

- 3.9 El BIM es un instituto de educación privado, que se dedica a atender las necesidades de compañías particulares. Posee una experiencia significativa en la evaluación de empresas y el diseño de programas de capacitación para satisfacer necesidades concretas. En el Anexo IV se ofrece una descripción de los tipos de instrucción que ofrece el BIM. Buena parte del esfuerzo que el BIM aportará a este proyecto, corresponderá a su función como órgano coordinador del proyecto (véase más adelante, el capítulo sobre la ejecución del programa) y al suministro de apoyo en el marco del componente No. 2, de programas de control de calidad y planificación de operaciones comerciales. En el marco del componente No. 3, el BIM también ofrecerá más cursos de capacitación tradicionales, en aulas, sobre temas de interés para la comunidad empresarial. Esto incluirá cursos de introducción a la comercialización, la gestión de calidad (ISO 9000, HACCP), el uso de la Internet para acceder a la información del mercado, acceso a fuentes de datos internacionales y comercialización. En el Anexo IV se ofrece una descripción de un curso sobre "Corretaje en red" que ofrecerá el BIM 4/.
- 3.10 Esta instrucción se impartirá en las instalaciones que el BIM posee en Ciudad Belice y, periódicamente, en otras ciudades secundarias del país. Se dictará por medio de seminarios, talleres y cursillos para productores, procesadores y comerciantes, mediante el pago de una matrícula para cubrir los costos del curso. El BIM usará su personal e instalaciones propias, y cuando sea necesario recurrirá a instructores internacionales.

C. Ejecución del programa

- 3.11 El proyecto se ejecutará por intermedio del Instituto de Administración de Belice (BIM), cuyo gerente general oficiará como

---

4/ El corretaje en red es un método de formación de relaciones de colaboración entre pequeñas empresas de distinto tipo, con objeto de lograr economías de escala y acceso a nuevas oportunidades en el mercado. Este programa se ofrece en la Argentina por intermedio del BID y en fecha reciente se preparó un nuevo manual sobre el tema para el Departamento de Comercio de los Estados Unidos.

coordinador del proyecto y transferirá la mayor parte de sus responsabilidades gerenciales actuales a otro funcionario del BIM. Se considera que el gerente general del BIM es la persona más idónea para actuar como coordinador debido a su experiencia en a) planificación estratégica, b) establecimiento de programas de control de calidad, y c) evaluación de problemas institucionales. El proyecto apunta a lograr que en Belice haya una comprensión más generalizada del control de calidad (especialmente HACCP e ISO 9000), objetivo que coincide con los planes del BIM para el futuro en materia de capacitación. El gerente general dedicará el 75% de su tiempo al proyecto durante el primer año, el 60% en el segundo y el 50% en el tercero.

- 3.12 El coordinador será responsable de la dirección, administración y coordinación de los distintos participantes en el proyecto. Mediante el trabajo con el especialista en comercialización de la BCCI y cada grupo de productores, finalizará y autorizará los términos de referencia para la asistencia técnica de corta duración, identificará los consultores apropiados, y supervisará y evaluará el desempeño de los consultores. El coordinador contará con la ayuda de un asistente con dedicación parcial, que dedicará 40% de su tiempo a las actividades del proyecto durante la ejecución de éste. El 60% estará consagrado a otras actividades del BIM.
- 3.13 Se considera que la BCCI es el lugar más apropiado para establecer el sistema de información del mercado, debido a la concentración de la entidad en la provisión de servicios a la comunidad empresarial privada y los contactos con programas regionales de promoción comercial. Por tratarse de la Cámara de Comercio local, ya atrae a las empresas extranjeras interesadas en informarse acerca de las compañías locales.
- 3.14 Los anexos VI a XIII contienen los perfiles de cada uno de los subproyectos preseleccionados. Antes de distribuir fondos para un subproyecto, el BIM, la BCCI y el grupo de productores respectivo suscribirán una carta de entendimiento donde se definirá las responsabilidades de cada parte y las condiciones conforme a las cuales se otorgará la asistencia. La carta estipulará:
  - a. Los servicios concretos que prestarán el BIM, la BCCI y los consultores, y los términos de referencia de cualquier tarea que haya de contar con el apoyo del proyecto;
  - b. Las contribuciones de contrapartida local que hará el grupo de productores;
  - c. Los requisitos de información sobre el proyecto, y
  - d. Las condiciones que deberá cumplir el grupo de productores antes de recibir los servicios y durante la ejecución del proyecto.

- 3.15 La supervisión estará a cargo de un comité ejecutivo del proyecto (CEP) que tendrá la responsabilidad general de controlar la marcha del proyecto e impartir orientaciones al coordinador. El comité estudiará cada propuesta de apoyo a un subproyecto, pero sólo cuando la acompañe una recomendación del coordinador. El CEP se reunirá cada tres meses durante el primer año, cada cuatro meses durante el segundo y cada seis meses el tercer año.
- 3.16 El CEP estará compuesto por ocho miembros (seis representantes del sector privado productivo y dos representantes del sector público). Los representantes del sector privado serán el coordinador del proyecto, el gerente general de la BCCI, un representante de la banca privada (preferiblemente un gerente de crédito) y un representante de una empresa despachante de exportaciones. Estas cuatro personas elegirán a los otros dos representantes del sector privado productivo. Por parte del sector público habrá un representante del Ministerio de Comercio e Industria y otro del Ministerio de Agricultura y Pesca. Se requiere la participación del sector público a fin de crear un diálogo más propicio entre éste y el sector privado, en torno a cuestiones relacionadas con comercio e inversiones, y con objeto de mejorar la coordinación entre los diversos esfuerzos públicos y privados de promoción comercial.
- 3.17 La asistencia técnica será brindada por el coordinador del BIM, el especialista en comercialización de la BCCI, consultores locales (incluidas ONG) y voluntarios de la Organización Canadiense de Servicio Ejecutivo (CESO) y del Cuerpo Internacional de Servicio Ejecutivo (IESC) de los Estados Unidos, complementados por otros consultores internacionales que sean necesarios. Tanto el CESO como el IESC han manifestado sumo interés en apoyar este proyecto. En su carácter de organismo ejecutor, el BIM mantendrá un archivo de consultores locales y regionales y establecerá una línea de comunicación directa con el CESO y el IESC, sobre los cuales se ofrece más información en el Anexo XIV.
- 3.18 La asistencia técnica que se programa actualmente con el BIM, la BCCI y los ocho grupos de productores preseleccionados representa alrededor de 85% de los recursos del proyecto, la mayoría de los cuales se gastará durante los dos primeros años del proyecto. El uso de los recursos restantes del FOMIN (aproximadamente US\$165.000) se programará durante los dos primeros años a medida que surjan las necesidades. Dos posibilidades son la exportación de cacao orgánico que agricultores mayas producen en el sur del país y la asistencia a la industria de alimentos para animales que ha tenido problemas con la aflatoxina y está interesada en la elaboración de alimentos a partir de residuos de pescado. Al término del duodécimo mes, en el curso de la evaluación prevista para entonces, se someterá a la aprobación del Banco una lista de nuevos subproyectos.

- 3.19 **Evaluaciones del impacto ambiental:** Toda vez que las actividades del proyecto requieran que se realice una evaluación del impacto ambiental (EIA), por efecto de las leyes ambientales de Belice, el proyecto prestará asistencia para prepararla. Las EIA deberán ser aprobadas por el Comité Nacional de Evaluación Ambiental (NEAC), de reciente creación. Actualmente la capacidad del NEAC es limitada, pero mejorará dentro del marco del proyecto de la Carretera Meridional, apoyado por el Banco.
- 3.20 **Grupo beneficiario:** La gran mayoría de los beneficiarios de este proyecto está constituida por agricultores de bajos ingresos (propietarios de menos de 20 acres) y pescadores de bajos ingresos. Por ejemplo, si bien la propiedad media de los 150 accionistas de la sociedad de productores de carne tiene una superficie de 80 a 100 acres, el éxito de esta empresa abrirá un cauce de expendio significativo para el ganado de agricultores de bajos ingresos que poseen dos o tres vacunos. Las cooperativas pesqueras tienen aproximadamente 700 miembros, la mayoría de ellos de bajos ingresos y todos serán beneficiarios de los tres subproyectos pesqueros. Se prevé que, al llegar al tercer año, habrá unos 70 agricultores de bajos ingresos participando en la Asociación de Productores de Pimientos. La Asociación de Productores de Miel tiene unos 80 miembros y todos son agricultores de bajos ingresos.

D. Costo y financiamiento

Componentes		FOMIN	Contraparte local	Total
I.	Sistema de información del mercado	279.945	31.105	311.050
II.	Asistencia técnica directa	745.370	271.315	1.016.600
III.	Calidad, planificación y capacitación	106.471	5.060	112.075
IV.	Evaluación	15.000		15.000
Total		1.146.786	308.024	1.454.800

Nota: La contraparte local comprende sólo la contribución en efectivo, y no la que se haga en especie.

E. Desembolsos

- 3.21 Los recursos asignados al proyecto se desembolsarán conforme a los procedimientos del Banco. En vista del gran número de subproyectos y de los múltiples gastos menores en que incurrirán las organizaciones participantes, se conservarán en los archivos de la organización participante los recibos por concepto de gastos inferiores a US\$500, los cuales estarán disponibles para la inspección del organismo ejecutor y del Banco. Los recibos por montos superiores a US\$500 se enviarán al organismo ejecutor con una relación completa de los gastos. El BIM abrirá una cuenta bancaria separada para administrar los recursos del FOMIN y no los mezclará con otros fondos. El proyecto se ejecutará y desembolsará en un período de 36 meses (véase la Sección II.E. Organización y Ejecución y el Anexo II, Presupuesto del Proyecto, así como los anexos IV al XIII para los presupuestos de los subproyectos), con la excepción de la evaluación ex post que se realizará a los 12 meses de la fecha de terminación del proyecto y se pagará dentro de los 15 meses posteriores a la culminación de las actividades del proyecto.
- 3.22 Antes del primer desembolso, el Instituto de Administración de Belice (BIM), abrirá una cuenta bancaria para recibir los recursos del proyecto (FOMIN y contrapartida local).
- 3.23 Antes de cualquier desembolso relacionado con el componente No. 1, el BIM y la Cámara de Comercio e Industria de Belice (BCCI), suscribirán un acuerdo que estipule el papel de la BCCI de acuerdo con la descripción de este proyecto (véase el Anexo V). Asimismo, antes de cualquier desembolso correspondiente al componente No. 1, el BID, el BIM y la BCCI llegarán a un acuerdo en torno a la selección del especialista en información sobre el mercado.
- 3.24 Antes de prestar asistencia técnica y de seleccionar los consultores para el componente No. 2, para cada uno de los subproyectos del BIM, la BCCI y el grupo de productores participantes firmarán una carta de entendimiento en la cual se indicarán las responsabilidades de las tres partes. Dentro de los tres meses siguientes a la fecha del primer desembolso de fondos al BIM, dos grupos de productores, como mínimo, habrán firmado cartas de entendimiento.

F. Seguimiento

- 3.25 Los puntos de referencia principales para evaluar el progreso de este proyecto figuran en el marco lógico que se presenta como Anexo I. El éxito final del proyecto se determinará con fundamento en: 1) el aumento de las ventas de las empresas participantes, 2) sistemas perfeccionados de control de la calidad, 3) el número de productos nuevos para los cuales se hayan identificado mercados, y 4) el número de nuevos mercados y de nuevos compradores que se hayan identificado para los bienes que se producen en la actualidad en Belice. Todas las empresas que deseen participar en el proyecto

deberán suministrar información básica sobre el nivel actual de ventas, precios y compradores, a fin de determinar los efectos de los servicios que ofrece el proyecto. El BIM y la BCCI establecerán un sistema para hacer el seguimiento e informar sobre los efectos del proyecto.

- 3.26 Durante el primer año, el coordinador de proyecto del BIM preparará breves informes de progreso, que presentará cada tres meses, en los cuales se indicarán los resultados, los problemas y las medidas correctivas que se deben tomar. En los últimos dos años los informes se redactarán cada seis meses. La BCCI presentará su informe de progreso al BIM y éste preparará un informe consolidado que enviará a la Representación del BID en Belice. La supervisión del Banco estará a cargo principalmente del especialista sectorial de la Representación del BID y del jefe del equipo de proyecto.
- 3.27 Al final de los meses 6, 12, 24 y 36 se analizará el avance del programa. Dichos exámenes estarán a cargo del especialista de la Representación del BID, con la colaboración del jefe del equipo de proyecto.

G. El organismo ejecutor y el marco institucional

1. El Instituto de Administración de Belice (BIM)

- 3.28 El BIM es una organización privada de capacitación, sin fines de lucro, que opera en base a la recuperación de costos y cuenta con dos profesionales y cuatro empleados administrativos, a tiempo completo y contrata instructores a jornada parcial cuando es necesario. Se formó en 1975, a iniciativa de ejecutivos de empresas privadas, a los efectos de cubrir la necesidad de contar con un instituto local de capacitación gerencial. El Instituto funcionó de manera totalmente voluntaria hasta 1985 y ofreció varios programas de capacitación.
- 3.29 En 1987, el BIM se transformó en una ONG independiente, con todos los derechos, cuando se la constituyó como empresa con responsabilidad civil. En 1994 adquirió un terreno de dos acres y construyó su sede e instalaciones para la capacitación. El edificio incluye seis aulas de capacitación completas, un centro totalmente equipado para la enseñanza del manejo de computadoras, una biblioteca comercial y las oficinas generales del Instituto. El edificio cuenta con equipo audiovisual para la capacitación y conferencias.
- 3.30 En los últimos 20 años el BIM ha capacitado más de 9.000 participantes en varios campos relacionados con los negocios y la administración, tales como planificación estratégica, control total de la calidad, comercialización, evaluación de las necesidades de capacitación, informática, etc. Véase el Anexo IV en que se presentan más detalles.



2. Cámara de Comercio e Industria de Belice (BCCI)

- 3.31 Entre 1988 y 1993, la BCCI recibió recursos en forma de donación para establecer la Unidad de Promoción de las Exportaciones y la Inversión de Belice (BEIPU), a la cual se dotó de una plantilla de seis profesionales, incluido personal extranjero. El objetivo era que generara fondos por medio de inversiones y servicios, pero se presentaron una serie de problemas de gestión y hubo quejas de que el directorio estaba controlado por comerciantes que tenían más interés en promover las importaciones de productos para la venta en Belice, que en respaldar el sector de producción local.
- 3.32 Durante esa época la BCCI también creó un centro de artesanías, del cual es la propietaria plena, que sirve de intermediario entre los artesanos locales y los compradores extranjeros y que genera un superávit que ayuda a respaldar las actividades de la BCCI. La BCCI suscribió un acuerdo para representar a la Western Union en Belice, que también le produce un superávit. Aparte de los ingresos que producen el centro de artesanías y la concesión de la Western Union, no se obtuvieron los ingresos previstos de las inversiones respaldadas por la Unidad BEIPU y ésta no pudo producir fondos suficientes para cubrir el costo elevado de su personal profesional.
- 3.33 Cuando el programa BEIPU concluyó en 1993, los miembros no estaban en general satisfechos con la manera en que se había administrado el proyecto y consideraban que la BCCI no había puesto la mira, como correspondía, en los sectores productivos de Belice. Asimismo, había quienes opinaban que la BCCI había establecido vínculos demasiado estrechos con el partido político en el poder. Cuando cambió el gobierno en 1993, la Cámara perdió una parte importante del respaldo financiero del gobierno. Se produjo un cisma entre los miembros de la Cámara, se inició una organización competidora y muchos de ellos se pasaron a las filas de la nueva organización.
- 3.34 En 1994 la Cámara eligió un nuevo directorio y se contrató un gerente general. La nueva administración procedió a reducir el personal (ahora cuenta con solo dos empleados profesionales) y a activar los servicios a una variedad más amplia de miembros. La situación financiera se estabilizó, el nuevo gerente general adquirió la reputación de prestar buenos servicios y los miembros comenzaron a regresar a la Cámara. Al final de 1995 la Cámara tenía 165 miembros que, en septiembre de 1996, habían aumentado a 262. El gerente general es un asesor activo del gobierno e integra varios comités de la administración pública. La Cámara fue uno de los principales organizadores de la Muestra Agropecuaria y de la Feria Comercial que se realizaron en 1996.

H. Viabilidad y riesgos

- 3.35 **Sostenibilidad financiera:** La sostenibilidad financiera de todas las actividades y subproyectos es una de los objetivos básicos del programa. Las posibilidades de viabilidad se ven incrementadas por la labor con organizaciones tales como el BIM, la BCCI y los grupos de productores, que ya ofrecen servicios por medio de cargos y honorarios de la asociación, sobre la base de recuperación de costos. Por otra parte, el proyecto tendrá efectos directos sobre la rentabilidad de los grupos de productores y fortalecerá su viabilidad en el largo plazo. Se establecerán puntos de referencia en materia de sostenibilidad en cada uno de los componentes de cada subproyecto, así como requisitos para la presentación de informes en comparación con ellos.
- a. El Sistema de Información sobre el Mercado de la BCCI (componente No. 1): Este sistema se sostendrá con cargos a los usuarios, honorarios por la preparación de estudios especializados sobre el mercado y las cuotas de los miembros. Cuando termine el proyecto, el costo del suministro de este servicio se cubrirá totalmente con los ingresos y las cuotas de los miembros. La BCCI preparará informes periódicos sobre los ingresos y los costos relacionados con este servicio. Hace tres meses la BCCI abrió un Centro de Servicios para las Empresas en su oficina situada en la oficina de Belice y cobra por su uso.
  - b. Grupos de productores (componente No. 2): Cada uno de los grupos de productores que recibirán asistencia en el marco de este componente cobran a sus miembros un amillaramiento (un porcentaje del volumen total de ventas de la producción colocada a través del grupo), que cubre el costo de la prestación de los servicios y asegura la sostenibilidad financiera de la ayuda ofrecida por este proyecto. Por otra parte, la mayoría de los subproyectos han sido diseñados para aumentar los ingresos (pimiento, frijol, langosta, nuevos productos de pescado, miel, ganado en pie, etc.) y el amillaramiento sobre esos ingresos cubrirá el costo de mantener los servicios establecidos con el respaldo del producto. Cada uno de los grupos ofrecerá la información financiera que se necesita para observar el avance hacia la sostenibilidad.
  - c. Planificación, control de la calidad y capacitación (componente No. 3): Durante los últimos tres años casi todo el ingreso del BIM ha provenido del costo de la matrícula en los cursos y de los honorarios que se cobran por capacitación concreta para una empresa. El proyecto aumentará la capacidad del BIM de ofrecer capacitación mercantil, especialmente para la preparación de planes comerciales y la configuración de sistemas de control de la calidad. El proyecto cubrirá el costo de ayudar al BIM a preparar un nuevo plan de estudios en este campo pero los

derechos de matrícula cubrirán el 50% de los costos del curso en el segundo año y el 100% en el tercer año.

- 3.36 **Demanda de servicios:** En el curso de la preparación de este proyecto se realizaron reuniones con más de 20 grupos de agricultores, incluidos representantes de numerosos grupos de productores, en las cuales se subrayó que el mercado interno de Belice es pequeño, lo cual hace difícil lograr las economías de escala necesarias para disminuir el costo de la producción a los efectos de poder competir con ciertas importaciones de los países desarrollados (especialmente productos lácteos, aves de corral, granos, etc.). En todas esas ocasiones se concluyó que es necesario encontrar nuevos mercados extranjeros y mejorar la calidad de los productos que tienen una ventaja comparativa para Belice, tales como el ají, la miel, la langosta, los mariscos de concha y la papaya.
- 3.37 Parte de la demanda por sistemas de control de la calidad se debe a varios incidentes recientes, que fueron motivo de gran publicidad, relacionados con la presencia de aflatoxinas en la industria forrajera de Belice. Esto ha servido para concienciar a las agroindustrias locales (especialmente a las pesquerías) sobre los riesgos que se corren cuando no se cuenta con buenos sistemas de control de la calidad. Por otra parte, la preparación de ocho perfiles de subproyectos, que identifican ámbitos concretos en los que los grupos de productores necesitan asistencia técnica, evita en general el riesgo de que haya demanda insuficiente por los servicios del proyecto.
- 3.38 **Contrapartida local antes del inicio del proyecto:** Los ocho grupos preseleccionados están plenamente conscientes de que deberán aportar algún monto de contrapartida local pero la cantidad, al inicio del proyecto, variará en función del tamaño y del ingreso promedio de cada grupo. Las cooperativas de pesquerías, los criaderos de camarones, y los productores de carne estarán en condiciones de contribuir antes de la prestación de los servicios porque están bien establecidos, ya cuentan con un mercado de exportación y tienen una posición de liquidez sólida. Los productores de pimientos y de miel no disponen de un superávit de efectivo y tendrán dificultad en hacer un aporte antes del suministro de los servicios por lo cual dependerán de los ingresos futuros para generar la contrapartida local. De manera similar, el BIM y la BCCI podrán generar contrapartida local por medio de honorarios y cuotas, como lo hacen en la actualidad, pero no les será fácil aportar una cantidad importante antes del inicio del proyecto.

#### IV. CUMPLIMIENTO CON LOS CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DEL PROYECTO

- 4.1 El financiamiento del FOMIN para el Proyecto de Promoción del Comercio y Desarrollo de Empresas es totalmente congruente con los objetivos generales del Fondo. Potenciará de manera notoria la eficiencia del sector privado, aumentará la inversión privada y ampliará el sector privado, lo cual acelerará el crecimiento económico y social.

#### V. CONGRUENCIA CON LA ESTRATEGIA DEL BANCO PARA BELICE

- 5.1 El Memorando de Programación del BID para Belice hace hincapié en el hecho de que las oportunidades para el crecimiento consisten principalmente en la expansión y la diversificación del comercio. Todas las actividades que se financiarán con este proyecto se concentran en mejorar la competitividad del sector privado y en ampliar el comercio; el sector privado llevará a cabo las actividades para su propio beneficio. Este proyecto es un complemento importante del préstamo para la diversificación agropecuaria (BI-0003), previsto para 1997, que pondrá la mira en el papel que le corresponde al sector público en la promoción de la diversificación agropecuaria.

#### VI. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS DEL FOMIN

##### A. Modalidad de financiamiento

- 6.1 Se prevé que el proyecto se financiará con recursos de una donación con fundamento en lo siguiente: i) el 9 de febrero de 1995, el Comité de Donantes declaró que Belice es elegible para recibir todas las modalidades de financiamiento del FOMIN; ii) en el Memorando de Elegibilidad de país consta que Belice cumple con los criterios de elegibilidad para recibir recursos en carácter de donación a nivel de país (Artículo 3, Sección 5b del Convenio del FOMIN); y iii) el proyecto propuesto tendrá un efecto catalítico importante sobre la corriente de fondos de inversión en conformidad con las disposiciones del Artículo 3, Sección 5(a) del Convenio del FOMIN, habida cuenta de que su objetivo consiste en crear condiciones que propicien el aumento de la inversión privada en los sectores productivos. La validez de estos criterios fue confirmada en la reunión del Comité de Donantes realizada el 30 de marzo de 1994 (MIF/GN-23).

## VII. EVALUACIÓN

- 7.1 Un consultor independiente hará una evaluación ex post de esta cooperación técnica a los efectos de determinar hasta qué grado se ha cumplido con los objetivos. La evaluación se financiará con recursos del proyecto y se presentará en el Informe de Terminación del Proyecto. La evaluación se hará 12 meses después de la culminación del proyecto.

### Belice-Proyecto de Promoción del Comercio y Desarrollo de Empresas Análisis de marco lógico

Resumen descriptivo	Indicadores que se pueden verificar objetivamente	Medios de verificación	Presunciones clave
<b>Metas del proyecto</b>	<b>Medidas para determinar el logro de las metas</b>	<b>A nivel de meta</b>	<b>A nivel de meta</b>
La diversificación y la ampliación del sector empresarial de producción, de pequeña escala, de Belice	Mayor volumen de ventas y de rentabilidad de las empresas productivas de pequeña escala en los mercados internos y extranjeros	Evaluación del impacto de las entidades participantes utilizando datos básicos anteriores a la participación y datos posteriores a la terminación del proyecto	El gobierno mantiene una política económica favorable, el compromiso de contribuir al desarrollo del comercio y las exportaciones del sector privado, los tipos de cambio son estables o, por lo menos, más previsibles.  Los exportadores de Belice desarrollan y mantienen una presencia que inspira confianza en los mercados de exportación
<b>Objetivos del proyecto</b>	<b>Grado de logro a nivel de objetivo</b>	<b>A nivel de objetivo</b>	<b>Con respecto al logro de objetivos</b>
La identificación de nuevos mercados y productos y el aumento de la competitividad de las empresas productivas de pequeña escala	Identificación de mercados para dos productos nuevos que representan un volumen combinado de ventas, por año, por un valor de B\$500.000; establecimiento de dos mercados nuevos para productos que se exportaban en 1995, que representan un volumen anual de ventas por un valor de B\$1 millón, el 50%, como mínimo en mercados extranjeros  Mayor alcance y calidad de los servicios de apoyo, mayor número de empresas listas para exportar y aptitudes e idoneidad más perfeccionadas para el desarrollo de actividades comerciales	Informes de progreso del proyecto, informes sobre exportaciones del gobierno, informe de culminación del proyecto  Informes de capacitación, evaluación de cursos, datos básicos sobre empresas, informe de culminación del proyecto	Las condiciones económicas y técnicas locales ofrecen una ventaja comparativa para nuevos productos, no surgen impedimentos importantes para el ingreso de los bienes beliceños a los mercados regionales/internacionales  El espacio para el embarque de exportaciones, y su costo, se mantiene a niveles que permiten el desarrollo de los mercados
<b>Resultados</b>	<b>Magnitud de los resultados requeridos</b>	<b>A nivel de resultados</b>	<b>Con respecto a la producción de resultados</b>
1. Corriente más intensa de información sobre el mercado a las pequeñas empresas	El sistema Internet en funcionamiento con conexiones a bases de datos sobre mercados, suscripciones a servicios de información concretos sobre el mercado, uso regular del sistema por parte de las pequeñas empresas, preparación de ocho informes de mercado para productos específicos que benefician a las pequeñas empresas	Registro sobre el uso del sistema por parte de los clientes, copias de informes sobre mercado, encuesta de los clientes de mitad de período y al culminar el proyecto	Belice puede elaborar productos que sean competitivos en el ámbito internacional desde el punto de vista del precio, la calidad y la cantidad

Resumen descriptivo	Indicadores que se pueden verificar objetivamente	Medios de verificación	Presunciones clave
2. Mayor capacidad de los grupos productores para ofrecer servicios a los miembros, especialmente a los pequeños productores	<p>Mejores resultados financieros, número de miembros de los grupos productores participantes, estable o en aumento, con un mayor respaldo financiero de los miembros, concienciación más profunda de los aspectos de comercialización y capacidad para poner en práctica soluciones</p> <p>Exposición directa del sector privado a los mercados de exportación por la vía de misiones comerciales y compradores</p> <p>Identificación de nuevos mercados por tres grupos de productores que representan un volumen anual de ventas (combinado) por un valor de B\$1 millón, vale decir un incremento del 20% en el ingreso de los miembros</p>	Datos básicos anteriores y posteriores a la intervención sobre los miembros de los grupos de productores, estados financieros, informes anuales de cada grupo indicando las actividades realizadas, informes de misiones comerciales	Los grupos de productores admiten la necesidad de efectuar cambios y están dispuestos a poner en efecto los que sean necesarios
3. Capacitación: cursos y materiales concretos para las necesidades de las pequeñas empresas	Se han preparado en el BIM los materiales didácticos y los planes de estudio y están en funcionamiento los sistemas, se han elaborado tres módulos de capacitación sobre comercialización de exportaciones, planificación empresarial y sistemas de control de la calidad, 3.000 horas/estudiante de capacitación	Datos básicos y cuestionarios de seguimiento para los estudiantes, informes de progreso del proyecto, informes de capacitación	
Insumos	Magnitud de los insumos requeridos	Medios de verificación	Presunciones con respecto a los insumos
1. Asesoramiento a la Cámara de Comercio para crear un sistema de información sobre el mercado	1. Treinta y seis meses de un profesional local especializado en el desarrollo de empresas y en información sobre mercados, a jornada completa, y seis meses-persona de un especialista en información sobre comercio internacional, respaldo parcial para costo de operación, 6 misiones comerciales y la adquisición de equipo de comunicaciones, presupuesto US\$311.050	Registro de actividades del sistema de información sobre el mercado, informes de progreso del proyecto, encuestas básicas y de seguimiento para los miembros de la Cámara	La Cámara de Comercio continúa persiguiendo objetivos y una gama de actividades que son congruentes con los objetivos del proyecto
2. Centro de información sobre consultores establecido en el BIM para relacionar a los consultores individuales con las pequeñas empresas, ofrecer asistencia técnica directa a las empresas de pequeña escala, haciendo hincapié en los grupos de productores	2. Quince meses de especialización local y 24 de especialización internacional, ejecución de 12 planes de asistencia técnica, presupuesto US\$1.016.685	Informes de evaluación de grupo, planes de asistencia técnica, informes de culminación de la asistencia, informes de progreso del proyecto, registro de actividades relacionadas con solicitudes de asistencia técnica, copias de contratos individuales, informes de consultores	Los consultores locales contarán con la diversidad de especialización que se requiere

Resumen descriptivo	Indicadores que se pueden verificar objetivamente	Medios de verificación	Presunciones clave
3. Cursos del BIM sobre gestión, comercialización, control de la calidad, exportaciones, etc., con concentración en las pequeñas empresas	3. Director de proyecto local (75% del tiempo en el año 1, 60% en el año 2 y 50% en el año 3) especializado en sistemas de planificación y control de la calidad, con el respaldo de 5 meses/persona de un especialista internacional en desarrollo de empresas con experiencia en capacitación y un asistente de proyecto (40% del tiempo), constituyen los costos iniciales de operación. Presupuesto US\$112.075	Informe de progreso del proyecto, visitas de seguimiento del BID	Se suministrará un nivel suficiente de fondos de contrapartida y recursos del sector privado



Contrapartida local y presupuesto del BIM asignado a subproyectos	% de la contrib. local	Año 1	Año 2	Año 3	Gastos del Proyecto	Contribución local	FOMIN
COMPONENTE No. 1 (BCCI)	10%	154,000	92,900	64,150	311,050	31,105	279,945
COMPONENTE No. 2							
EL	5%	50,448	13,802	0	64,290	3,214	61,075
MERCADO DE EXPORTACIÓN DE PIJILES	20%	24,588	4,982	0	29,570	5,914	23,656
CARNES	20%	49,615	9,938	0	59,553	11,911	47,642
CONTROL DE CALIDAD DE PESQUERÍAS	20%	80,363	19,348	4,965	104,676	20,935	83,740
MIENTOS	42%	76,788	78,984	73,130	228,902	96,139	132,763
LANGOSTA VIVA	15%	55,588	9,544	0	65,132	9,770	55,362
QUEJOS PRODUCTOS DE PESCADO	20%	54,988	13,028	0	68,016	13,603	54,412
ORG. DE COMERCIALIZACIÓN INT.	40%	52,775	76,484	72,130	201,389	80,556	120,833
FONDOS SIN ASIGNAR	15%	0	119,360	75,800	195,160	29,274	165,886
COMPONENTE No. 3 & ADMIN. (BIM)	5%	43,900	37,100	31,075	112,075	5,604	106,471
EVALUACIÓN				15,000	15,000		15,000
TOTAL	21%	643,090	475,470	336,250	1,454,810	308,024	1,146,786
Porcentaje fondos sin obligar						13%	
Porcentaje contribución local						21%	

	Año 1	Año 2	Año 3	GASTOS DEL PROYECTO	CONTRIBUCIÓN LOCAL	FOMIN
<b>COMPONENTE</b>						
1. SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO	154,000	92,900	64,150	311,050	31,105	279,945
2. GRUPOS DE PRODUCTORES (SIST. TÉCNICA)	445,190	345,470	226,025	1,016,685	271,315	745,370
3. CALIDAD, PLANIFICACIÓN, CAPACITACIÓN	43,900	37,100	31,075	112,075	5,604	106,471
EVALUACIÓN			15,000			15,000
<b>TOTAL</b>	<b>643,090</b>	<b>475,470</b>	<b>336,250</b>	<b>1,454,810</b>	<b>308,024</b>	<b>1,146,786</b>

Nota:

El BIM tendrá la responsabilidad de la planificación estratégica y el diseño de los sistemas de control de la calidad en el componente No.2 y de la ejecución del componente No.3.

El costo de la coordinación del proyecto se incluye en el componente No. 3.

Los costos del BIM en el componente No.2 se han asignado a cada uno de los subproyectos.

<b>BELICE - PROYECTO DE PROMOCIÓN DEL COMERCIO Y DESARROLLO DE EMPRESAS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>Presupuesto total por beneficiario</b>				
BIM	109,750	74,200	56,500	240,450
BCCI	154,000	92,900	64,150	311,050
MIEL	45,000	13,060	0	58,060
MERCADO DE EXPORTACIÓN DE FRIJOLES	19,100	4,240	0	23,340
CARNES	38,640	6,970	0	45,610
CONTROL DE CALIDAD DE PESQUERÍAS	63,900	16,380	4,400	84,680
PIMIENTOS	71,300	77,500	72,000	220,800
LANGOSTA VIVA	50,100	8,060	0	58,160
NUEVOS PRODUCTOS DE PESCADO	49,500	10,060	0	59,560
ORG. DE COMERCIALIZACIÓN INT.	41,800	75,000	71,000	187,800
FONDOS SIN ASIGNAR	0	97,100	53,200	150,300
EVALUACIÓN			15,000	15,000
<b>TOTAL</b>	<b>643,090</b>	<b>475,470</b>	<b>336,250</b>	<b>1,454,810</b>

COSTOS DEL PROYECTO (PRESUPUESTARIA DEL BANCO)	Componente 1 Sistema de información sobre el mercado			Componente 2 Grupos de productores			Componente 3 Capacitación			Todos los componentes	
	Local 10%	FOMIN	Total	Local 27%	FOMIN	Total	Local 5%	FOMIN	Total	Local 21%	FOMIN
	0	0	0	70.585	193.915	264.500	0	0	0	70.585	193.915
Costos individuales - locales	0	0		69.791	106.459	176.250	0	11.250	11.250	69.791	117.709
Costos nacionales	0	85.000	85.000	59.377	163.123	222.500	0	15.000	15.000	59.377	263.123
Costos (consultor internacional)	0	20.550	20.550	13.671	37.559	51.230	0	0	0	13.671	58.109
Costos aéreo (consultor int.)	0	3.000	3.000	0	43.200	43.200	0	0	0	0	46.200
Costos de	0	44.000	44.000	27.028	74.252	101.280	0	0	0	27.028	118.252
	0	11.500	11.500	0	0	0	0	0	0	0	11.500
											15.000
Costos directos											
Costos del BIM	0	0		14.024	38.526	52.550	5.604	42.146	47.750	19.627	80.673
Costos directos y generales del BIM	0	0		0	42.075	42.075	0	38.075	38.075	0	80.150
Costos de la BCCI	31.105	64.895	96.000	0	0	0	0	0	0	31.105	64.895
Costos directos de la BCCI	0	18.000	18.000	0	0	0	0	0	0	0	18.000
Costos directos	0	33.000	33.000	16.839	46.261	63.100	0	0	0	16.839	79.261
	31.105	279.945	311.050	271.315	745.370	1.016.685	5.604	106.471	112.075	308.024	1.146.786

GR CATEGORÍA											
	0	0	0	70.585	193.915	264.500	0	0	0	70.585	193.915
Costos individuales	0	85.000	85.000	129.168	269.582	398.750	0	26.250	26.250	129.168	380.832
	0	67.550	67.550	40.699	155.011	195.710	0	0	0	40.699	222.561
	0	11.500	11.500	0	0	0	0	0	0	0	11.500
	0		0	0					0		15.000
Costos directos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos del BIM	0	0	0	14.024	38.526	52.550	5.604	42.146	47.750	19.627	80.673
Costos directos y gastos generales del BIM	0	0	0	0	42.075	42.075	0	38.075	38.075	0	80.150
Costos de la BCCI	31.105	64.895	96.000	0	0	0	0	0	0	31.105	64.895
Costos directos de la BCCI	0	18.000	18.000	0	0	0	0	0	0	0	18.000
Costos directos	0	33.000	33.000	16.839	46.261	63.100	0	0	0	16.839	79.261
	31.105	279.945	311.050	271.315	745.370	1.016.685	5.604	106.471	112.075	308.024	1.146.786

**ENSEÑANZAS FUNDAMENTALES DERIVADAS DE LA OBSERVACIÓN  
DE LAS ACCIONES PASADAS ENCAMINADAS A PRESTAR  
SERVICIOS AL SECTOR DE AGRONEGOCIOS**

**LO QUE DEBE HACERSE**

Dar prioridad a las restricciones institucionales y de política que tienen efectos sobre el sector como, por ejemplo, el conocimiento limitado de las normas ambientales, los controles sobre las importaciones de insumos intermedios y otros similares.

Estimular la explotación agrícola por contrato con arreglo al cual el elaborador o comprador final provee crédito y asistencia técnica al agricultor a cambio de la entrega de la cosecha a un precio fijo.

Permanecer al tanto de los cambios en las reglamentaciones sobre insecticidas en los mercados extranjeros y tener la certeza de que el producto agroquímico que se utiliza en el país se ajusta a las disposiciones.

Promover técnicas de producción que incorporen la lucha contra plagas.

Preparar y realizar programas de capacitación para los trabajadores agrícolas, empacadores, transportadores, comerciantes al por menor, etc.

Estimular los criterios organizacionales para encarar problemas comunes.

Ofrecer estímulos y ayudar a los productores para que trabajen de manera cooperativa

**LO QUE NO DEBE HACERSE**

Poner la mira exclusivamente en las empresas individuales.

Tratar de tomar decisiones relacionadas con el producto o el mercado que corresponden al productor: se debe dejar que se muevan las ruedas del sector privado

Seleccionar previamente fuentes concretas de financiamiento, insumos o servicios.

Asignar una cantidad excesiva de recursos, con demasiada rapidez, a una actividad de exportación única.

Permitir que los objetivos de desarrollo de la organización perturben una organización de respaldo del agronegocio.

Esperar demasiado pronto que una organización de servicios de apoyo al agronegocio sea autosuficiente.

Poner como objetivo del programa la eliminación de intermediarios tradicionales.

### ANEXO III

Página 2 de 2

Poner a disposición información sobre el mercado y la agronomía y ayudar a los productores a utilizarla.

Recordar a los productores que necesitan disponer de capital para hacer frente a los años malos.

Tener la certeza de que los productores planten variedades que están en demanda; poner la mira en las aperturas que se producen en el mercado pero no olvidar que se pueden estrechar.

Comprobar que el empaque y la manipulación de la mercadería se haga de conformidad con las especificaciones del comprador.

Tener la seguridad de que los especialistas que se contraten para ofrecer asistencia técnica, sean expertos genuinos.

Permitir que los nuevos productores visiten sus mercados.

Al comienzo, vigilar la calidad y la condición del producto al llegar al país de destino.

Alentar que se embarque un producto sin comprobar quién lo recibirá.

Aconsejar que se cultiven cosechas a las cuales se les puede negar el ingreso en los países que tienen mercado.

Aconsejar que se plante un área grande sin hacer ensayos prácticos.

Descuidar los productos étnicos y los mercados especializados.

Avanzar a medias; desarrollar estrategias de largo plazo coherentes y realistas, que evolucionan.

PROYECTO DE RESOLUCION

BELICE. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA  
UN PROYECTO DE PROMOCION DE INTERCAMBIO Y DESARROLLO COMERCIAL

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 el acuerdo o los acuerdos necesarios con el "Belize Institute of Management Limited", y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de proyecto a que se refiere el documento MIF/AT- sobre un proyecto de cooperación técnica para la promoción de intercambio y el desarrollo comercial.

2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$1.146.786, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.

3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.