

SERVICIOS DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA URBANA

(TC-97-10-17)

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO EJECUTOR:	Instituto para el Desarrollo de la Pequeña Unidad Productiva (IDEPRO)	
BENEFICIARIOS:	Microempresas	
OBJETIVOS:	El objetivo general del programa es el de mejorar la competitividad de los microempresarios urbanos de Bolivia, a través de un mejor acceso a los servicios de desarrollo empresarial en nueve ciudades del país.	
DESCRIPCIÓN:	Los objetivos específicos son: (i) apoyar a IDEPRO en la ampliación de sus tres principales servicios de desarrollo empresarial (asesoría, capacitación, y el servicio de información comercial), (ii) incentivar el desarrollo de nuevos productos con un alto nivel de sostenibilidad, y (iii) fortalecer a la institución a través de un programa de capacitación, investigaciones, y seminarios.	
FINANCIAMIENTO:	Modalidad:	donación
	Beneficiario:	US\$ 662.000
	FOMIN (Ventanilla III):	<u>US\$1,395.000</u>
	Total:	US\$2,057.000
CALENDARIO DE EJECUCION:	Plazo de ejecución:	60 meses
	Plazo de desembolso	66 meses
COMITE DE MEDIO AMBIENTE E IMPACTO SOCIAL:	Este proyecto incluye actividades para promover la utilización de tecnologías ambientalmente aceptables, y mejoras en la gestión de las microempresas con respecto a la salud y seguridad de los trabajadores.	
CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES:	Previas al primer desembolso: la presentación de un Plan de Negocios para el primer año, y Durante la ejecución: La revisión anual de los Planes de Negocios y dos evaluaciones, la primera al cumplirse los primeros 12 meses desde el primer desembolso, y la segunda al cumplirse los cuatro años desde la firma del Convenio.	

I. ELEGIBILIDAD DEL PAIS

- 1.1 El Comité de Donantes declaró elegible a la República de Bolivia para todas las modalidades de financiamiento previstas en el marco del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el 6 de octubre de 1993.

II. ANTECEDENTES

A. El Contexto

- 2.1 Las reformas estructurales implantadas en Bolivia desde 1985 han producido resultados positivos al mantener la estabilidad económica, sanear las finanzas públicas, mejorar la inserción del país en los mercados mundiales y recuperar el crecimiento y la confianza en la economía nacional. Sin embargo, Bolivia sigue siendo un país altamente endeudado, con problemas de balanza de pagos, altos índices de pobreza y sub-empleo. Se estima que en 1995, el 70,4% de la población del país estaba por debajo de la línea de pobreza. El alto porcentaje de pobreza a nivel rural, ha provocado una fuerte migración hacia el sector urbano. Los migrantes se han empleado principalmente en actividades informales, ya sea como trabajadores independientes o a través de microempresas, conformando así el 58% de la Población Ocupada (PO) del país.
- 2.2 En Bolivia el sector de la microempresa es desde hace varios años la principal fuente de generación de empleo e ingresos a nivel nacional. El sector de la microempresa empleó a 1,85 millones de personas a fines de 1995, cubriendo así el 63% de la PO en las ciudades y el 56% en el campo. Se estima que el número total de microempresas a nivel nacional fue del orden de 850.000 a fines de 1995, de los cuales casi 500.000 correspondieron a empresas urbanas.

B. Mercado de los servicios de desarrollo empresarial en Bolivia

- 2.3 El Instituto para el Desarrollo de la Pequeña Unidad Productiva (IDEPRO) es una institución sin fines de lucro que ofrece servicios de desarrollo y de crédito al sector urbano microempresarial. IDEPRO ha realizado un estudio del mercado de servicios de desarrollo empresarial en las seis ciudades en donde actualmente ofrece dichos servicios. En el Anexo I, se presenta los datos sobre la demanda y la oferta de los servicios de desarrollo empresarial en cada una de las seis ciudades.

III. OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

A. Objetivos

- 3.1 El objetivo general del programa es el de mejorar la competitividad de los microempresarios urbanos de Bolivia, a través de un mejor acceso a los servicios de desarrollo empresarial en nueve ciudades

del país. Los objetivos específicos son: (i) apoyar a IDEPRO en la ampliación de sus tres principales servicios de desarrollo empresarial (asesoría, capacitación, y el servicio de información comercial), (ii) incentivar el desarrollo de nuevos productos con un alto nivel de sostenibilidad, y (iii) fortalecer a la institución a través de un programa de capacitación, investigaciones, y seminarios.

B. Actividades del programa

3.2 Los componentes del programa se detallan a continuación:

- a. Asesoría empresarial: Este servicio es individualizado y altamente flexible, que permite responder a las necesidades específicas y reales de los microempresarios. En el proyecto se contempla financiar la expansión de esta actividad, dados los resultados alcanzados hasta la fecha, y por su papel de catalizador y de identificación de la demanda. IDEPRO sería proveedor directo de este servicio, siendo la institución una de las pocas especializadas en atender este nicho del mercado.
- b. Capacitación: En el proyecto se incluye recursos para ampliar la oferta directa de capacitación gerencial ofrecido por IDEPRO. Dependiendo de la demanda para el producto de IDEPRO, se podría utilizar una parte de estos recursos para la intermediación de otros tipos de capacitación, como la capacitación técnica.
- c. Servicio de información comercial: IDEPRO ha desarrollado un folleto de subcontrataciones, el cual se distribuye semanalmente por un periódico nacional. Los microempresarios pagan por poner anuncios en el periódico, promocionando sus productos con la esperanza de atraer compradores al por mayor. También compran anuncios aquellas instituciones que proveen servicios a la microempresa y los proveedores de insumos del sector, publicando precios e información relevante. IDEPRO ha desarrollado una base de datos con información actualizada sobre los mercados locales. Por último, IDEPRO ha desarrollado programas radiales para diseminar información técnica y tecnológica. Como en el folleto, se venden anuncios radiales a microempresas por un precio bajo y a empresas mayores por un precio más elevado. El proyecto propone ampliar estas actividades, dado su importancia en vincular el microempresario con los mercados nacionales. El servicio de radio, es importante para los microempresarios analfabetos que no pueden utilizar el folleto de subcontrataciones. 1/ IDEPRO es el único oferente que ha desarrollado un servicio de esta

1/ Cabe señalar que la adquisición de estos servicios se harán de acuerdo a los requerimientos del Banco. Además, el Banco solicitará una opinión independiente durante el primer año de ejecución del proyecto, sobre el manejo de los recursos de este componente.

naturaleza, y será proveedor directo del mismo.

- d. Fondo de Innovación: El Fondo de Innovación será una fuente de recursos flexibles, a lo cual los asesores y facilitadores de las agencias locales podrán tener acceso para financiar actividades demandadas por los microempresarios. Los productos financiados con el Fondo tendrán como objetivo la resolución de los problemas de los microempresarios en el corto plazo. El Fondo será administrado por la oficina matriz en La Paz y un porcentaje creciente de los recursos se recuperará, para estimular el desarrollo de servicios sostenibles. Actividades que se podrían financiar con el Fondo serían, por ejemplo, servicios de contabilidad, alquiler de maquinaria, o la subcontratación de expertos en un cierto tema para ofrecer capacitación técnica directamente a microempresarios (en colaboración con una institución local especializada), y/o la capacitación de capacitadores locales, en temas específicos.
- e. Fortalecimiento institucional y diseminación: Estas actividades incluirán (i) la promoción de los servicios a través de boletines, publicidades, canciones, etc.; (ii) la capacitación del personal (iii) consultorías externas para llevar a cabo estudios de mercado y sectoriales; (iv) seminarios e investigación para fomentar intercambios de tecnología y compartir estrategias de sostenibilidad con otras instituciones; y (v) equipo, incluyendo computadoras y equipo de video para la utilización en las aulas de capacitación.

IV. AGENCIA EJECUTORA Y BENEFICIARIOS

A. Agencia ejecutora

- 4.1 El Instituto para el Desarrollo de la Pequeña Unidad Productiva (IDEPRO) es una institución sin fines de lucro, creada en 1990 para desarrollar actividades de apoyo al sector urbano microempresarial. Desde su inicio, IDEPRO ha crecido constantemente, llegando a tener nueve agencias en el país (La Paz, El Alto, Sucre, Oruro, Potosí, Cochabamba, Santa Cruz, Trinidad y Tarija). Actualmente, en seis de las nueve agencias se ofrecen servicios de desarrollo empresarial, y en todas se ofrecen servicios de crédito.
- 4.2 IDEPRO tiene una reputación internacional como líder en el campo del apoyo a la microempresa. Actualmente ejerce la presidencia del Directorio de la Corporación de Instituciones Privadas de Apoyo a la Microempresa (CIPAME), una red de nueve organizaciones bolivianas, y también pertenece a una red reconocida de instituciones andinas que trabajan en el campo de la microempresa. IDEPRO tiene un programa de crédito con indicadores financieros muy sólidos. Durante los próximos tres años, IDEPRO tiene contemplado el traslado de su cartera crediticia a un fondo financiero privado (FFP). Después de esta transferencia, la ONG se quedará como entidad especializada en servicios de desarrollo empresarial. Cabe

destacar que IDEPRO ha estado prestando servicios de capacitación desde 1992, y de asesoría e información comercial desde 1996, esforzándose en estos años en ajustar sus productos a la demanda y desarrollar metodologías adecuadas para la promoción y prestación de estos servicios. En el Anexo II, se presenta la experiencia hasta la fecha de IDEPRO en la prestación de los servicios de desarrollo empresarial. Se puede notar una clara tendencia a la alza en los niveles de cobertura de costos y volumen de servicios vendidos.

B. Beneficiarios

- 4.3 IDEPRO trabaja con microempresarios de muy bajos ingresos. La mayoría son comerciantes entre 31 y 50 años de edad, y por lo general, tienen bajos niveles de educación (un 20% no saben leer). Tienden a ser migrantes rurales. En sus empresas generalmente trabajan entre 1.1 y 1.4 trabajadores. Venden entre US\$1.000 y \$US2.000 al año, tienen activos de entre US\$900-1.900, y operan con capital de trabajo de entre US\$500-1.400.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 5.1 El costo del proyecto se ha estimado en US\$2,057.000. IDEPRO aportaría US\$662.000 y el FOMIN US\$1,395.000 con carácter no-reembolsable. A continuación se presenta un resumen del presupuesto del proyecto. En el Anexo III se presenta conforme a las categorías de cooperación técnica del Banco.

Cuadro 1. Presupuesto del proyecto

Actividades	IDEPRO	FOMIN	Total	%
<u>Servicios</u>				
1. Capacitación	115.000	213.000	328.000	76.8
2. Asesoría	135.000	254.000	389.000	
3. Información	186.000	477.000	663.000	
4. Fondo de Innovación	75.000	125.000	200.000	
<u>Fortalecimiento Institucional</u>				16.5
1. Prom. de servicios	50.000	10.000	60.000	
2. Capacit. del personal	27.000	17.000	44.000	
3. Consultorías	3.000	75.000	78.000	
4. Semin. e investigación	10.000	50.000	60.000	
5. Equipo	29.000	69.000	98.000	
SUB-TOTAL	630.000	1,290.000	1,920.000	93.3
1. Eval. Ext. y Auditoría	--	30.000	30.000	6.7
2. Imprevistos	32.000	75.000	107.000	5.2
TOTAL GENERAL	662.000	1,395.000	2,057.000	100

- 5.2 El dimensionamiento del proyecto se basa en las metas de cobertura establecidos en los patrones de desempeño (ver Anexo IV). Sin embargo, se ha previsto una medida para asegurar la flexibilidad del proyecto y la posibilidad de poder ajustar a las metas. IDEPRO presentará al Banco al inicio de cada año un Plan de Negocios que contiene la estrategia de mercado de la institución para el próximo año. Además IDEPRO incluirá en el Plan de Negocios para cada año, una lista de actividades potenciales que podrían ser financiadas por el Fondo de Innovación. Este Plan, junto con los informes de progreso de cada año, se analizarán en detalle al inicio de cada año del proyecto, y se harán los ajustes necesarios a las metas. Durante el primer año, está previsto que el FOMIN financiará los servicios de desarrollo empresarial en las agencias regionales de La Paz, el Alto, Sucre, Oruro, Potosí, y Cochabamba. Además, se financiará estudios de mercado en Tarija, Trinidad y Santa Cruz.

A. Estrategia de sostenibilidad

- 5.3 Es importante señalar que IDEPRO actualmente trabaja con un grupo de clientes cuya capacidad de pago es muy bajo, y cuya demanda para este tipo de servicios no es evidente. A través del servicio de asesoría, y de los nuevos productos desarrollados con los recursos del Fondo de Innovación, se espera poder desarrollar el mercado lo suficiente para poder subir los precios poco a poco hasta cubrir la totalidad de los costos directos. No se prevé la cobertura total de los costos fijos de la institución a través de las tarifas cobradas por los servicios. La estrategia de sostenibilidad del proyecto está limitada a garantizar la cobertura de los costos directos de la prestación de los servicios de desarrollo empresarial. No será realista afirmar que después de cinco años los cursos de capacitación para microempresarios de bajos ingresos se volverán tan rentables que la institución podría mantenerse en base a las tarifas cobradas. Sin embargo, se contempla una contribución creciente del proyecto a los costos fijos y el proyecto provee incentivos para la maximización de los niveles de cobertura de costos y de eficiencia.
- 5.4 El servicio de información de IDEPRO es la actividad con mayor potencial de autofinanciarse. Se espera que en el largo plazo este servicio llegará a ser rentable y hasta cubrirá una porción de los costos de los otros servicios. Para los otros servicios, IDEPRO considera que, en el largo plazo, podría ser necesario penetrar al mercado de las pequeñas y medianas empresas con su oferta de capacitación y asesoría, para así poder cobrar una tarifa que cubra una mayor parte de los costos, apoyando a través de una subvención cruzada la prestación de servicios a los microempresarios de bajos ingresos. La estrategia de sostenibilidad institucional de IDEPRO es de diversificar sus fuentes de financiamiento, generando ingresos de distintas fuentes tales como: rendimientos sobre sus inversiones, tarifas cobradas por asistencia técnica prestada a otras instituciones, ingresos de los servicios, e inclusive el futuro apoyo de otros donantes o del estado por la prestación de servicios de capacitación al sector microempresarial.

VI. JUSTIFICACION Y RIESGOS

- 6.1 Para la mayoría de los microempresarios, el acceso al crédito no es suficiente para superar las restricciones técnicas y administrativas que impiden su crecimiento. El proyecto aquí propuesto busca apoyar a una institución para que pueda ofrecer servicios de desarrollo empresarial a microempresarios urbanos de bajos ingresos de manera permanente. La participación del Banco permitiría a IDEPRO lograr economías de escala y, por lo tanto, aumentar significativamente su nivel de cobertura de costos. Los indicadores de recuperación de costos y de eficiencia presentados en el Anexo IV servirían como guía para medir el grado de éxito del proyecto. Además, el proyecto incorpora incentivos para innovaciones que podrían resultar en servicios más sostenibles y que respondan mejor a la demanda de los microempresarios. De último, cabe señalar que el proyecto permitiría ampliar el acceso a los servicios a microempresarios de ciudades remotas del país (como por ejemplo, Trinidad y Tarija).

A. Complementariedad con otros proyectos del Banco

- 6.2 El Banco está preparando dos proyectos complementarios a esta operación. Se ha propuesto una operación FOMIN con la Fundación BOLINVEST (TC9704067 BO), dirigido a pequeñas empresas con hasta 29 empleados en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. Los servicios proporcionados serían muy parecidos a los de este proyecto, sin embargo el nicho de mercado será diferente por el tamaño de las empresas. El otro proyecto complementario es un componente de asistencia técnica del Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa (BO-0171). En este proyecto se contempla apoyar al Servicio de Asistencia Técnica (SAT), una entidad pública nacional que juega un papel de financiador de servicios a nivel de segundo piso. Cabe señalar que IDEPRO trabaja en la actualidad en estrecha coordinación con el SAT, y ha sido subcontratado como proveedor de servicios de capacitación en gestión en el contexto de un proyecto financiado por la Unión Europea.

B. Riesgos

- 6.3 El principal riesgo es el de la competencia desleal, en la forma de programas subsidiados por otros donantes en las mismas ciudades en que opera IDEPRO. Debido a los incentivos de innovación y eficiencia que el proyecto contiene, se espera que IDEPRO pueda competir exitosamente en el mercado, ya que tendrá un mejor producto. Adicionalmente, el proyecto financiará un seminario (con la presencia del Banco), donde se compartirá con otras instituciones estrategias de sostenibilidad.

VII. PATRONES DE DESEMPEÑO

- 7.1 En el Anexo IV, se presenta los patrones de desempeño para el proyecto, incluyendo metas de cobertura, ingresos, y la cobertura de costos directos e indirectos a través de la tarifa. Incluye también indicadores de eficiencia, como el porcentaje de los costos totales que ocupan los costos indirectos, el número de subcontrataciones (para promover que IDEPRO intermedie en vez de duplicar los servicios que existen en el mercado), y la cobertura de costos de las actividades financiadas por el Fondo de Innovación. Las metas han sido fijadas en base al desempeño histórico de IDEPRO, en el análisis de mercado, y con la continuidad del programa en mente. Las mismas serán ajustadas cada año durante la revisión del Plan de Negocios.

VIII. CONDICIONES ESPECIALES

- 8.1 El Programa requiere de un período largo de ejecución, debido a las metas de cobertura y de sostenibilidad de los servicios. Está previsto un período de 60 meses y el desembolso de los recursos de la contribución se haría en un periodo de 66 meses. Sin tener este plazo, no habrá posibilidades para la sostenibilidad de los servicios en el largo plazo.
- 8.2 Antes del primer desembolso, IDEPRO presentará para la satisfacción del Banco su Plan de Negocios para el primer año, incluyendo un listado preliminar de actividades que podrían ser financiadas por el Fondo de Innovación. El Plan de Negocios incluirá actividades para promover la utilización de tecnologías ambientalmente aceptables, y mejoras en la gestión de las microempresas con respecto a la salud y seguridad de los trabajadores.
- 8.3 Considerando que el ejecutor y las beneficiarias son empresas privadas, de las políticas del Banco y disposiciones del FOMIN, en materia de adquisiciones de bienes y contratación de servicios se aplicarán las referidas al uso apropiado de los fondos de la contribución, elegibilidad (países miembros del FOMIN) de bienes, así como las que se refieren a la aplicación de la regla de economía y eficiencia. IDEPRO, para las adquisiciones y contrataciones previstas, utilizará métodos competitivos y acordará con el Banco los límites y/o casos en que se solicitará la no objeción previa con base a los términos de referencia y las especificaciones de equipos y el procesamiento a seguir para la selección y/o adquisición de bienes y servicios.
- 8.4 El proyecto contempla dos evaluaciones. Una evaluación se realizará al cumplirse los 12 primeros meses desde el primer desembolso, en la cual se evaluará los avances en base a los patrones de desempeño presentados en el Anexo IV. La segunda evaluación se hará al cumplir tres años desde la firma del Convenio, y analizará la estrategia de sostenibilidad institucional y se hará recomendaciones al respecto.

MARCO LOGICO DEL PROGRAMA
SERVICIOS DE APOYO A LA COMPETITIVIDD DE LA MICROEMPRESA URBANA

	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUP
	Mejorar la competitividad de los microempresarios urbanos de Bolivia, a través de un mejor acceso a los servicios de desarrollo microempresarial en nueve ciudades del país.	Un mercado dinámico de microempresarios urbanos, con índices de crecimiento de sus empresas y de los sub-sectores en lo cual trabajan.	Información proveniente de fuentes secundarias como encuestas de hogares e informes de consultoría incluyendo análisis de sub sectores.. Evaluaciones e informes de progreso.	Ambiente macroeconómico
OSITO	Apoyar a IDEPRO en la ampliación de sus tres principales servicios de desarrollo empresarial, incentivar el desarrollo de nuevos productos con un alto nivel de sostenibilidad, y fortalecer a la institución.	6,000 clientes atendidos en cinco años. 250 cursos ofrecidos en cinco años. Cambios y/o mejoras en la gestión de las microempresas. Ajustes en los servicios. Una demanda creciente por los servicios.	Información recabada por IDEPRO sobre las empresas de sus clientes a lo largo del tiempo. Información recabada por los consultores durante las dos evaluaciones del proyecto. Informes de progreso. Datos sobre el número de nuevos clientes y tasa de repitición de servicios.	Los microempresarios demuestran capacidad para los servicios

	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
PRODUCTOS	<p>Aumento en la cantidad y la calidad de servicios ofrecidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -servicio de capacitación -servicio de asesoría -servicio de información <p>desarrollo de nuevos servicios sostenibles</p> <p>seminarios y estudios</p>	<ul style="list-style-type: none"> -número de clientes (promedio mensual) -ingresos anuales -%cobert. costos directos -%cobert. de costos indirectos -costos indirectos como porcentaje del costo total -número de anuncios en radio/boletín -número de subcontrataciones -porcentaje de cobert. De costos de las actividades financiadas por el Fondo de Innovación números y calidad de eventos y publicaciones 	<p>Evaluaciones e informes de progreso, con referencia especial a los Patrones de Desempeño.</p> <p>asistencia a los eventos y lectura de los estudios</p>	<p>No hay competencia desleal.</p> <p>hay demanda</p> <p>Hay interés de otras instituciones participar en el evento.</p>
CONDICIONES	<p>Contratación de consultores para realizar las actividades (entrega de servicios y estudios).</p> <p>Adquirir e instalar equipos y materiales.</p>	Presupuesto del proyecto.	<p>Desembolsos.</p> <p>Documentos de la contabilidad del proyecto y de la institución.</p> <p>Evaluaciones e informes de progreso.</p>	<p>Consultores pueden ser contratados por IDEPRO.</p> <p>Los equipos se pueden encontrar fácilmente y a precios razonables.</p>

PROYECTO DE RESOLUCION

BOLIVIA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA LOS SERVICIOS DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA URBANA

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 Instituto para el Desarrollo de la Pequeña Unidad Productiva (IDEPRO) de Bolivia, y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorando de proyecto a que se refiere el documento MIF/AT- sobre un programa de cooperación técnica para los servicios de apoyo a la competitividad de la microempresa urbana.
2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$1.395.000, 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.