

PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

(TC-95-04-14-4)

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO EJECUTOR: Centro de Productividad Industrial (CEPRI).

FINANCIAMIENTO:

CEPRI:	US\$2.000.000
FOMIN:	<u>US\$2.000.000</u>
Total:	US\$4.000.000

CALENDARIO DE EJECUCION:

Período de ejecución:	42 meses
Período de desembolso:	48 meses

CLASIFICACION AMBIENTAL: El Comité de Medio Ambiente, en la reunión del 25 de octubre de 1995, clasificó esta operación en la Categoría II.

FECHA DE PERFIL FOMIN: 30 de agosto de 1995

BENEFICIARIOS: Las PE industriales de Chile

OBJETIVOS: El objetivo principal del Programa es contribuir al desarrollo de la competitividad de las PE industriales en Chile.

DESCRIPCION: El Programa para alcanzar el objetivo propuesto cuenta con dos componentes: a. **Apoyo directo a las PE**, que cofinanciará la preparación de proyectos específicos de mejoramiento técnico, de gestión y tecnológico para PE en forma asociada (alianzas competitivas) o individualmente, a través de la contratación de servicios especializados de consultorías. b. **La consolidación del CEPRI**, que incluye su restructuración, la ventanilla de información empresarial, divulgación del Programa y apoyo a la oferta de servicios con evaluación de las asesorías realizadas por terceros.

BENEFICIOS: Se espera que las empresas beneficiarias mejoren su desempeño empresarial y aumenten su competitividad. Se espera consolidar al CEPRI como una institución de carácter privado para actuar eficientemente, como un instrumento innovador que actuará en actividades complementarias a las de incentivos del gobierno, en la dinamización de la demanda de asistencia técnica de las PE y que sea autosostenible al finalizar la ayuda del FOMIN.

RIESGOS:

Como riesgos se considera la posibilidad de encontrar un bajo nivel de respuesta de los empresarios para acceder a servicios de consultoría a valores progresivamente cercanos a los precios de mercado de estos. Esto se intentará superar a través de actividades de promoción, difusión y mediante la revisión periódica del Programa, con el objeto de analizar los resultados e introducir las modificaciones necesarias para lograr los objetivos previstos.

**ESTRATEGIA DEL
BANCO EN EL PAIS:**

La estrategia del Banco para Chile, durante el período 1996-1998, reconoce las ventajas comparativas del país y, en este sentido, considera que es necesario apoyar proyectos que faciliten preferentemente: la expansión del sector privado; la modernización del Estado y la Sociedad Civil; la integración económica y física; y el medio ambiente y los recursos naturales. Este Programa contribuirá a aumentar la productividad y la competitividad de las PE, con un sistema coordinado de servicios de apoyo empresarial que será administrado por una entidad privada representativa del sector.

**CONDICIONES
CONTRACTUALES
ESPECIALES:**

Como condición previa al primer desembolso de los recursos deberá pactarse la selección y contratación del Gerente del Programa. En el eventual convenio deberán acordarse, además, estipulaciones que aseguren la adecuada programación y seguimiento; la aplicación de la política del Banco para la adquisición de bienes y la contratación de servicios de consultoría; la presentación de estados financieros auditados y la evaluación del Programa.

**EXCEPCIONES
A LAS
POLITICAS
DEL BANCO:**

Dado el volumen de servicios de consultores requeridos y el esquema de ejecución descentralizado del Programa, se recomienda mantener el requisito de la consulta previa al Banco sólo en los casos de selección y contratación de consultores individuales por montos superiores a \$50.000. (ver párrafo 4.8)

I. ELEGIBILIDAD DEL PAIS

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

II. MARCO DE REFERENCIA

A. Antecedentes

- 2.1 Chile ha experimentado un proceso de transformación económica en las últimas dos décadas que ha sido el resultado de los esfuerzos orientados a alcanzar una reforma integral de su estructura productiva utilizando un programa de ajuste estructural que enfatiza el incremento de las exportaciones, la inversión y el ahorro. Chile se ha convertido, de una economía cerrada con gran participación del Estado y con un nivel alto de inflación, en una de las economías más abiertas y competitivas de América Latina, con uno de los índices de inflación más bajos de la región.
- 2.2 El nuevo marco de apertura económica y las reformas estructurales ofrecen nuevas oportunidades de desarrollo, que aunque estimulan el crecimiento también profundizan la polarización de las empresas por tamaño, afectando negativamente tanto la distribución del ingreso como la tasa de empleo. El Gobierno de Chile ha señalado la prioridad de reducir estos factores negativos y está implementando, a través de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), estrategias macroeconómicas con programas de fomento para apoyar el proceso de modernización del sector privado, ayudando muy especialmente a mejorar el desarrollo de la productividad y de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- 2.3 La experiencia del sector público en actividades de fomento orientadas a la PE ha evidenciado debilidades institucionales y operativas. Actualmente, con la política de fomento a la modernización productiva y la utilización del subsidio a la demanda de servicios técnicos, ha creado mecanismos que buscan la incorporación creciente de la gestión privada. Sin embargo, también se advierten ciertas debilidades, ya que surge la necesidad de apoyar institucionalmente al sector privado, para que pueda expandirse y que sea autosustentable en el tiempo.

B. La pequeña empresa: importancia y competitividad

- 2.4 Parte importante del tejido empresarial lo forman las PE industriales aportando bienes y servicios a nivel de consumidores y/o proveedores intermedios y definiendo parámetros de calidad y competitividad de las más grandes. En algunos segmentos

exportadores emergentes, las PE ^{1/}, como proveedores intermedios constituyen exportadores indirectos. Según CORFO, Chile cuenta con más de 40.000 PE en un universo de 485.000 empresas. En el sector industrial, el 10% son grandes, la PE alrededor del 30% y la microempresa se acerca al 60%. A nivel agregado, la PE emplea el 37% de la mano de obra ocupada, genera el 19% de las ventas, y ha exportado US\$434 millones ^{2/}.

- 2.5 Las PE chilenas poseen ventajas vinculadas a su flexibilidad, movilidad de mercado y menores requerimientos relativos de inversión de capital pero la diferencia de productividad con respecto a la grande es enorme; el valor agregado por empleado no alcanza al 30% del valor generado por las grandes; el uso de capital y de tecnología es menos intensivo y el nivel relativo de competitividad es menor. Estas diferencias afectan la articulación productiva entre empresas.

Limitaciones al desarrollo de la pequeña empresa

- Dificultad de acceder y obtener préstamos en el sistema financiero bancario para invertir en actividades como modernización tecnológica;
- Necesidad de sistemas adecuados de información contable para la toma de decisiones;
- Falta de capacidad técnica para demostrar la viabilidad de sus proyectos; y
- Escasez de recursos para consultorías que les permitan elaborar y presentar sus proyectos.
- Reducido nivel de capacitación empresarial, falta de interés, y costumbre de no incorporar servicios técnicos de consultoría;
- Dificultad para identificar adecuados oferentes de servicios;
- Alto costo fijo de servicios de consultoría;
- Escasa capacidad empresarial en áreas de negociación, contratación de servicios, evaluación de resultados e implementación de nuevas propuestas.

- 2.6 Según estudios de diagnóstico de competitividad empresarial en Chile se necesita: mejorar la calificación de equipos gerenciales para diseñar e implementar nuevas estrategias empresariales, actualizar tecnologías, adecuar el conocimiento de la competencia y del mercado internacional y el uso de la sub-contratación y fomentar la agrupación para el logro de objetivos comunes. Esto indica la necesidad de desarrollar estrategias competitivas a mediano y largo plazo. Las transformaciones económicas requieren un proceso de modernización empresarial y el desarrollo paralelo de un mercado dinámico de servicios de gestión orientado específicamente a la PE. Un mercado dinámico permitiría reducir los costos de transacción, fomentar la diversificación de servicios, la especialización de la oferta y la introducción de metodologías de análisis de gestión adecuadas para ese sector empresarial.

C. Instrumentos de fomento para la pequeña empresa

- 2.7 En los últimos cuatro años, CORFO ha utilizado herramientas de apoyo para mejorar los niveles de eficiencia y competitividad de la

^{1/} CORFO define a la pequeña empresa industrial como aquella unidad económica cuyas ventas netas anuales en el mercado interno superan los US\$75.000 y no exceden US\$3.200.000. También, define como pequeño exportador industrial a empresas cuyas ventas anuales no superan los US\$10.000.000.

^{2/} Pro Chile, 1995.

PE como los Fondos de Asistencia Técnica (FAT) y los Programas de Fomento (PROFO). El FAT financia servicios de consultores y expertos especializados para promover el fortalecimiento técnico y de gestión empresarial mejorando técnicas, métodos y procesos. El PROFO apoya la ejecución de proyectos para solucionar problemas comunes de empresas constituidos en grupos permanentes, asociados en torno a una temática tecnológica o comercial. Se utiliza para contratar un gerente que desarrolle actividades propias de los proyectos técnicos que se identifiquen para el grupo asociado. Recientemente CORFO ha creado el PREMEX para apoyar el mejoramiento de las empresas exportadoras manufactureras y de software y **DESARROLLO DE PROVEEDORES** para estimular las relaciones entre empresas complementarias productivamente.

- 2.8 También existen otros mecanismos de apoyo tecnológico que subsidian parcialmente actividades de investigación y desarrollo. Tal es el caso del FONTEC, en CORFO, que apoya a las empresas productivas en general y del FONDEF, en la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología, que financia servicios provistos por universidades y centros tecnológicos, donde las empresas concurren como aportantes. Estos fondos son parte del Programa de Ciencia y Tecnología (672/OC-CH), que continúa con su implementación utilizando recursos locales.

D. Relación inter-institucional entre CORFO y CEPRI

- 2.9 Para lograr mayor eficiencia y cobertura en sus actividades, CORFO ha transferido sistemáticamente las funciones administrativas y la asignación de sus recursos a intermediarios privados. CEPRI es uno de los agentes intermediarios de la red de CORFO para operar los instrumentos y administrar los recursos de fomento de manera descentralizada en las distintas regiones del país, acercando los recursos a los beneficiarios. CEPRI, operador desde 1996, ha contribuido con colocaciones superiores a US\$2.000.000 de FAT.
- 2.10 La relación de CORFO con organizaciones empresariales articuladoras de servicios le permite contar con el conocimiento y el compromiso del sector privado en la preparación y evaluación de los proyectos que se realizan. Ello retroalimenta permanentemente la tarea de fomento productivo y al mismo tiempo asegura la pertinencia y el impacto productivo de sus actividades. La incorporación de CEPRI, como agente privado intermediario, hace posible aumentar la agilidad de las operaciones, ya que no se encuentra sujeto a las restricciones administrativas del sector público.

E. El Rol del Centro de Productividad Industrial (CEPRI)

- 2.11 El CEPRI aparece como el organismo adecuado de intermediación que abordará tanto las insuficiencias de la demanda como de la oferta y redundará en una mejor operatoria de los mercados. El CEPRI contará con una pequeña administración y una inversión mínima en infraestructura. La viabilidad se afirma en las externalidades

institucionales que le brindan las operaciones que está implementando, en las cuales, contando con recursos humanos equivalentes, ha movilizó recursos para proyectos FAT que superan los de este Programa. Las debilidades por deseconomías de escala que ocasionalmente se producen en labores técnicas realizadas simultáneamente en varios PROFO aumentan innecesariamente el costo de las actividades. También la contratación de servicios realizada de un modo aislado priva a grupos de PROFO de interés común, de la posibilidad técnica y financiera de dotarse de recursos de mayor calidad y envergadura.

Cuadro 2.1 INSTRUMENTOS DE MODERNIZACIÓN EMPRESARIAL DE CORFO (en miles de US\$ y número de empresas)						
Año	FAT		PROFO		TOTAL	
	US\$	No.	US\$	No.	US\$	No.
1993	1.544	1.662	1.118	252	2.662	1.914
1994	1.658	998	2.385	534	4.043	1.532
1995	2.669	1.651	4.355	2.091	7.024	3.742
1996	4.021	2.015	11.179	4.549	15.200	6.564
Total	9.892	6.326	19.037	7.426	28.929	13.752

- 2.12 Diversas asociaciones empresariales se encuentran negociando el traspaso de la gestión de los proyectos PROFO hacia el CEPRI, presentándose este como una muy buena opción de construcción de un espacio de rediseño o reingeniería de este instrumento dada su vinculación a los grupos empresariales que requieren de esta acción y al conocimiento existente en el sistema en relación a su capacidad técnica para emprender dicha acción.

F. Participación de la Mujer

- 2.13 El Programa buscará un impacto positivo en disminuir la brecha entre géneros en el campo de la asistencia técnica a las empresas y también propiciará, en general, en las unidades económicas receptoras de dicha asistencia, el reconocimiento del rol y potencial que desempeñan las mujeres en estas actividades. Para tales efectos, el Programa contemplará los siguientes lineamientos: (i) apoyo a líneas de asistencia técnica que se plantee el tema de equidad de géneros en el plano de la gestión empresarial y en el proceso de cambio productivo; (ii) interacción con las instancias nacionales que abordan la temática de la mujer en el plano productivo-social y de Programas de participación de la mujer en el sector empresarial; (iii) apoyo a instancias de difusión de lineamientos de gestión empresarial y de asistencia técnica que se relacionen con el rol de la mujer en la empresa; y (iv) una identificación de proyectos empresariales que, en el contexto del Programa, promuevan la participación de la mujer y que requieran de los servicios de asistencia técnica ofrecidos por el Programa.

G. Conceptualización del Programa

- 2.14 La competitividad de las PE es esencial en el tejido industrial del país para facilitar la integración. Por lo tanto, es imprescindible que las PE cuenten con mecanismos de apoyo. Las mismas

presentan dificultades de acceso, especialmente al FAT, que apunta al fortalecimiento técnico de las empresas. PROFO subsidia la contratación de gerentes y otros gastos operativos; pero no existen instrumentos para facilitar la contratación de asistencia técnica a asociaciones de empresas sin entidad jurídica.

Lineamientos del Programa

- **propiedad privada** a través de: la gerencia, los servicios ofrecidos, el banco de consultores, la prestaciones de servicios de consultoría, etc.;
- **estímulo a la asociatividad** para que realicen acciones de capacitación y contraten servicios de asistencia técnica, minimizando las limitaciones impuestas por la escala;
- **desarrollo del mercado de servicios para PE** estimulando la oferta y la demanda para desarrollar un mercado de servicios de capacitación y asistencia técnica adecuado a las necesidades de las PE; y
- **riesgo compartido** a través de cofinanciamiento decreciente para los servicios del Programa contratados por PE.

- 2.15 El diseño del Programa 3/, discutido con CORFO y con empresarios, se concentraría en actividades adicionales y complementarias a los instrumentos del gobierno. Por ej., para que las PE utilicen los incentivos del gobierno y para apoyar la consolidación de actividades posteriores a los mismos (actividades asociativas para FAT, PROFO, Programa de Proveedores). El Programa apoyará a las PE para preparar un diagnóstico tecnológico para solicitar fondos del FONTEC, como acceder al programa FOMIN de la Fundación Chile, o buscar socios extranjeros, a través del Programa Bolívar, entre otros.
- 2.16 El CEPRI intermediará y no proveerá de un modo directo servicios a las empresas. A medida que los intermediarios de los incentivos del gobierno adquieran experiencia, el gobierno aumentará gradualmente la terciarización de actividades. En la colocación del 45% de los recursos, como agente de FAT, los costos de operación de CEPRI han sido inferiores a los de CORFO. Se consideran esfuerzos simultáneos para apoyar a la demanda y a la oferta de servicios y actividades de promoción, información, diagnósticos integrales, asistencia en la preparación de proyectos de mejora y capacitación gerencial.
- 2.17 El Programa aplicará sus recursos en aquellas áreas en las cuales el Estado no posee instrumentos disponibles, evitando el que estos recursos se utilicen en cualquier tipo de acción que pueda ser susceptible de obtener financiamiento público por otra vía.

H. Estrategia del Banco en el país

- 2.18 La estrategia 1996-1998 del Banco para Chile reconoce ventajas comparativas del país y la necesidad de apoyar proyectos que faciliten preferentemente: la expansión del sector privado; la modernización del Estado y la Sociedad Civil; la integración económica y física; y el medio ambiente y los recursos naturales. Este Programa contribuirá a aumentar la productividad y la competitividad de las PE, con un sistema de servicios de apoyo

3/ Inicialmente, se discutió la posibilidad de algún aporte del FOMIN en forma de capital, pero razones de carácter legal, técnico y operativo desaconsejaron tal opción.

empresarial administrado por una entidad privada que represente al sector, y se vincula con otros como el Desarrollo de la PE Tecnológica (672/OC-CH) Fundación Chile ATN/MT-5444-CH, el Programa de Ciencia y Tecnología (FONTEC y FONDEF) y el Programa Bolívar.

I. Lecciones aprendidas del FOMIN

- 2.19 Para la preparación de este Programa se han tomado en cuenta las lecciones aprendidas de la ejecución en otros proyectos similares del FOMIN^{4/}. Específicamente el diseño de la operación busca: (i) reforzar el desarrollo del mercado y consolidar los mecanismos de intermediación de servicios; (ii) asegurar la sostenibilidad de las actividades, una vez que la cofinanciación del FOMIN haya terminado; (iii) externalizar la prestación de servicios para reducir los costos fijos; y (iv) comprometer a los ejecutores a cobrar tarifas crecientes.

III. EL PROGRAMA

A. Objetivo del Programa

- 3.1 El objetivo principal del Programa es contribuir al desarrollo de la competitividad de las PE industriales en Chile. El Programa contribuirá a: (i) consolidar la iniciativa de las asociaciones empresariales de contar con un operador privado y un centro de servicios técnicos que intermedie entre los instrumentos de apoyo y las PE beneficiarias, promocionando los mecanismos de apoyo empresarial y el modo de acceder a ellos; (ii) estimular la motivación empresarial para desarrollar estrategias competitivas, mediante el efecto demostración y por medio de campañas de extensión, difusión y divulgación; (iii) estimular la preparación de proyectos asociativos (alianzas competitivas) de mejoramiento técnico, de gestión y tecnológico o individual, a través de la cofinanciación de servicios; (iv) promover la oferta de servicios de consultoría a través de la selección, capacitación y calificación de los servicios contratados; (v) reducir los costos de transacción asociados a los mecanismos de financiamiento de los servicios de asistencia técnica, racionalizando la administración de los recursos.

B. Componentes del Programa

- 3.2 Para lograr los objetivos anteriores, el Programa incluye, los siguientes componentes:

^{4/} Estas lecciones se discutieron en el Taller de Acceso y profundización del mercado de servicios no financieros para las PyME. Seminario FOMIN, abril 1997.

1. Apoyo directo a las pequeñas empresas (US\$3.0 millones)

- 3.3 Este componente cofinanciará la preparación de proyectos de mejoramiento de gestión y tecnológico para PE en forma asociada (alianzas competitivas) o individualmente, a través de la contratación de servicios especializados de consultorías.
- 3.4 Las empresas podrán recibir, tanto directamente con CEPRI como a través de consultores, servicios de diagnóstico que abarquen el conjunto de su gestión, desde la estrategia empresarial hasta el mercadeo, pasando por el diseño de producto, compra de insumos, producción, componentes tecnológicos, comercialización, recursos humanos o gestión financiera. El resultado del diagnóstico permitirá definir un plan de desarrollo para la toma de decisiones de proyectos específicos necesarios.
- 3.5 El CEPRI sólo realizará con equipos propios, los diagnósticos que permitan definir, del modo que se indica en el proyecto, los reales requerimientos de consultoría a ser satisfechos por las empresas proveedoras de servicios, y no imputará a costos del proyecto FOMIN monto alguno por concepto de cobertura de los costos de intermediación, cubriéndolos con recursos propios adicionales a los ya comprometidos.
- 3.6 El CEPRI organizará y apoyará el diseño de cursos de capacitación adaptados a las necesidades del desarrollo competitivo de las PE, y concertará con instituciones especializadas la realización de los mismos. Los cursos, con orientación práctica, abordarán aspectos de gestión empresarial, gestión tecnológica, comercio exterior y formación de consultoría industrial y se encargará de controlar la calidad de las asesorías provistas por terceros.

a. Proyectos asociativos: empresas asociadas y PROFO

- 3.7 A fin de estimular la asociatividad, se fomentarán acuerdos y alianzas entre PE que se proponen realizar un proyecto de negocios para aprovechar oportunidades de complementación, tales como organizar la compra y/o venta conjunta de productos o servicios y compartir canales de distribución, bienes de capital u otros recursos técnicos, económicos y humanos que optimicen su utilización. Para acceder al cofinanciamiento, las PE deberán desarrollar un Proyecto Asociativo, que incluirá aspectos relevantes del diagnóstico de cada PE miembro de la alianza, una descripción del proyecto a desarrollar y los resultados esperados.
- 3.8 Los PROFO, en su carácter de asociaciones permanentes de empresas, en donde el objeto social de la organización se refiere al objetivo de resolver problemas tecnológicos, comerciales o de gestión, comunes a su quehacer productivo, ocasionan un efecto multiplicativo en el sector. Tal es el caso, por ejemplo, del Programa de Promoción de la Pequeña Empresa Exportadora de ASEXMA-CHILE y otros de más reciente formación. Los proyectos considerados

en este caso pueden referirse a la realización de misiones tecnológicas o comerciales al exterior, a la identificación y negociaciones de paquetes tecnológicos, a la formulación, evaluación y presentación de proyectos de investigación y desarrollo, así como a la administración conjunta de recursos para el desarrollo de programas sectoriales o regionales de fortalecimiento de la productividad y competitividad de sus empresas.

- 3.9 Los PROFO se limitan a financiar la contratación de gerentes y misiones comerciales. Esta facilidad no permite aplicar sistema de matching-grants a empresas asociadas, en tanto dichas asociaciones no se consideran sujeto de apoyo, pese a tener un alto impacto sobre la competitividad de las empresas. Este Programa complementaría los esfuerzos nacionales otorgando apoyo a requerimientos insatisfechos de solicitudes no cubiertas con instrumentos públicos así como de servicios no financieros para empresas asociadas. El Programa no realizará actividades piloto para CORFO. En este sentido, la tendencia actual del gobierno es la de disminuir el esfuerzo público directo en el área de fomento.

El CEPRI respaldará servicios de apoyo especializado para proyectos específicos de pequeñas empresas, en forma asociativa o individual, en las áreas de:

- diseño de productos y de procesos;
- promoción y desarrollo empresarial;
- información empresarial;
- información sobre consultores especializados, a través de un banco de datos actualizado;
- proyectos para mejorar actividades de producción e innovación, control de calidad, comercialización y acceso a mercados, gestión y financiamiento de recursos;
- asesoramiento en gestión financiera y preparación de proyectos de inversión;
- capacitación aplicada a especialidades;
- comercio electrónico e información sobre mecanismos de acceso a mercados internacionales;
- proyectos de desarrollo de mercados externos de costo compartido para grupos PE exportadoras;
- entre estos proyectos de mejoramiento de la competitividad se contemplan específicamente servicios de apoyo destinados a la identificación de los suministradores de tecnología, nacionales o externos y la asistencia en los procesos de negociación de los contratos de transferencia tecnológica. Se contempla el apoyo para la vinculación entre los demandantes de servicios y los oferentes para el desarrollo de proyectos de Investigación y Desarrollo; y
- administración y coordinación de instrumentos de fomento del sector público y de otras fuentes.

b. Proyectos Específicos de Empresas Individuales

- 3.10 Este tipo de proyectos se refiere al desarrollo de estudios sobre temas específicos tanto en el mejoramiento de sus procesos técnicos o de gestión, enfoques de mercado, prospección de exportaciones o para la preparación de proyectos de inversión, cambio tecnológico o de investigación y desarrollo. Los servicios de consultoría apoyarán la preparación de los proyectos para presentar al sistema bancario o a fondos de financiamiento o de subsidio del Estado.

2. Consolidación del CEPRI (US\$880 mil)

- 3.11 Este componente contempla la estructuración del CEPRI, la ventanilla de información empresarial, la divulgación del Programa y el apoyo de la oferta de servicios. La estructuración del CEPRI

como institución y la organización de este Programa, el diseño inicial, el equipamiento, la definición de procedimientos, la implantación del sistema del uso de los recursos y la formación de bancos de datos constituyen actividades iniciales del Programa.

- 3.12 El CEPRI ofrecerá información a las empresas en relación a la oferta de consultoría disponible según temas y sobre programas e instrumentos de apoyo existentes. Se efectuará una promoción del Programa entre los agentes económicos y las empresas de cada región para impulsar la demanda de servicios y desarrollar actividades de modernización en actividades de gestión, calidad y de cambio tecnológico y también para comprometer el patrocinio y liderazgo de las asociaciones e instituciones empresariales vinculadas al mismo, lo cual contemplará visitas a empresas y asociaciones. El CEPRI evaluará la satisfacción de los usuarios en relación a los servicios contratados.

C. Demanda y Beneficiarios del Programa

- 3.13 Aunque existen 80.000 PE industriales en Chile ^{5/} que calificarían para ser beneficiarias de este Programa, la demanda de servicios no financieros de la PE ha sido estimada a partir de las solicitudes recibidas y de las operaciones apoyadas con la asistencia de CORFO, que ha operado y administrado FAT, beneficiando a más de 2.000 PE y, PROFO, a más de 4.500 durante 1996. Los beneficiarios directos del Programa son las PE industriales o de servicios a la industria. Secundariamente serán beneficiarias las consultorías proveedoras de servicios a las empresas anteriormente descritas.
- 3.14 Según estimaciones de CEPRI y de CORFO, alrededor de 4.000 PE estarían demandando anualmente estos servicios. Esta cifra se basa en las 2.000 empresas atendidas por CEPRI durante 1996 y en alrededor de 2.000 vinculadas a proyectos asociativos cuyas solicitudes fueron rechazadas por los distintos agentes, debido a que los instrumentos de CORFO no brindan los servicios solicitados. Si cada una de esas empresas hubiera solicitado asistencia técnica, la demanda de los FAT se hubiese duplicado. Esto no ha sucedido porque ese instrumento no resulta apropiado a los requerimientos de las empresas asociadas que demandan otro tipo de asistencia. También la difusión y promoción de este Programa se ha considerado un elemento importante para acercar un número de beneficiarios a los servicios, aunque durante el período de ejecución solamente se prevé satisfacer necesidades de servicios a alrededor de 2.000 PE, por lo que no se estaría cubriendo toda la demanda potencial.
- 3.15 El Programa no permitirá excluir beneficiarios usando criterios como pertenencia o no a alguna región, asociación gremial o subsector industrial. Existirá una total incompatibilidad entre la

^{5/} PyME: un desafío a la modernización productiva. CORFO, 1995.

condición de las empresas o personas subcontratadas por el CEPRI como proveedoras de servicios del Programa y cualquier tipo de participación de éstas en la propiedad de las empresas asesoradas o la existencia de parentesco directo con sus propietarios.

D. Resultados esperados del Programa

- 3.16 Como resultados del Programa se espera que las beneficiarias mejoren su desempeño empresarial y aumenten su competitividad.
- 3.17 Se espera que el Programa consolide al CEPRI como institución de carácter privado para actuar eficientemente en la dinamización de la demanda de asistencia técnica de las PE y que sea autosostenible al finalizar la ayuda del FOMIN. Ello contribuirá al fortalecimiento institucional de las organizaciones de las empresas y ayudará a adaptar sus estrategias corporativas al nuevo entorno competitivo. Esta experiencia piloto facilitará que en otras regiones del país se inicien actuaciones similares. De esta forma, el sector privado asumirá responsabilidades en las políticas de fomento, anteriormente limitadas al sector público, mejorando la eficiencia en la administración de los recursos y haciendo propios los programas e instrumentos de fomento productivo. Dichas experiencias podrán utilizarse para elaborar políticas tendientes a fortalecer la competitividad de las PE. (Ver Anexo I).

E. Costo y financiamiento del Programa:

- 3.18 El costo del Programa asciende a US\$4.000.000, de los cuales US\$2.000.000 serán recursos no reembolsables del FOMIN y US\$2.000.000 serán aportados por el CEPRI. A continuación se presenta el presupuesto resumido del Programa. La descripción detallada de las categorías del presupuesto se encuentra en el archivo técnico del Programa.

Cuadro 3.1			
PRESUPUESTO DEL PROGRAMA			
(en miles de US\$)			
CATEGORÍAS	FOMIN	CEPRI	TOTAL
1. Componente de apoyo directo a las PE	1.770	1.230	3.000
2. Componente de consolidación del CEPRI	110	770	880
3. Auditoría, evaluación e imprevistos	120	—	120
Total	2.000	2.000	4.000

F. Categorías de inversión

- 3.19 El componente de apoyo directo a las PE se refiere específicamente a servicios de consultoría para la asesoría que una empresa o grupo de empresas puede requerir conforme a la tipificación de los planes de desarrollo y/o proyectos. Para los proyectos PROFO se estima un costo promedio de US\$8.000 por empresa para una meta de 48 PROFO

con un promedio de 10 empresas por proyecto. Para los proyectos de empresas asociadas se estima una meta de 50 proyectos para 6 empresas por grupo con un promedio de costo por empresa similar a PROFO. Para los proyectos específicos de empresas individuales se estima un desarrollo de 300 proyectos con un costo promedio de US\$6.000. El Programa prevé aproximadamente 800 diagnósticos con un costo promedio de US\$1.500 por empresa. Los montos máximos por empresa para diagnóstico y apoyo directo serán el doble del promedio estimado.

- 3.20 En el componente de consolidación del CEPRI se incluyen equipos, sistema contable, diseño de contratos tipo y habilitación de la ventanilla de información. Los aportes básicos para cubrir estos rubros se estiman en US\$340.000. Además, hacen parte de este componente los honorarios del gerente, del personal técnico y de apoyo que alcanzan a US\$540.000. Dichos honorarios constituyen costos de gerencia y de administración de personal con dedicación exclusiva a la ejecución del Programa.
- 3.21 A continuación se presenta en forma resumida una proyección de los ingresos y gastos estimados para el período de ejecución del Programa propuesto, incluyendo el quinto año de actividades, año a partir del cual el CEPRI no contará con cofinanciamiento del FOMIN.

<p align="center">Cuadro 3.2 INGRESOS Y GASTOS ESTIMADOS (en miles de US\$)</p>						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total	Año 5
INGRESOS	<u>1.394</u>	<u>1.751</u>	<u>2.213</u>	<u>2.956</u>	<u>8.314</u>	<u>2.948</u>
1. Venta de Servicios	894	1.151	1.513	2.756	6.314	2.948
2. APOORTE CEPRI	500	600	700	200	2.000	—
EGRESOS	<u>2.238</u>	<u>2.364</u>	<u>2.626</u>	<u>3.072</u>	<u>10.300</u>	<u>2.758</u>
1. Costos de servicios	1.788	2.114	2.476	2.922	9.300	2.623
2. Consolidación CEPRI	420	220	120	120	880	135
3. Aud., eval. e imprev.	30	30	30	30	120	—
CONTRIBUCION FOMIN	(844)	(613)	(413)	(130)	(2.000)	0
RESULTADO OPERATIVO	0	0	0	14	14	190

- 3.22 El Programa será ejecutado en un período de 4 años, después de los cuales se prevé que las recuperaciones por la venta de servicios de apoyo directo a las PE podrán cubrir los costos de los servicios y que el CEPRI continuará solventando los otros gastos. El Programa utilizará un mecanismo decreciente de aportes del FOMIN y creciente del CEPRI, durante la ejecución del Programa. Se estima que los recursos por venta de servicios de consultoría directa e indirecta incrementarán progresivamente. Como parte de un sistema transitorio de incentivos, se prevé que al finalizar el período, los servicios se ofrecerán según las condiciones de mercado, para permitir garantizar la continuidad de estas actividades y aumentar las posibilidades de ampliar el ámbito de los mismos. 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.

- 3.23 El sistema de subsidios que incorporaría sería decreciente y se justifica en la medida en que se requiere promover la demanda en su primera etapa demostrativa. Se ha estimado que el promedio del subsidio anual sería del 50% en el primer año y que en el cuarto año consistiría en un 20%. A partir del quinto, o sea el primero después de finalizada la ejecución del Programa, los servicios podrán ofrecerse a precio de mercado.

IV. EJECUCION DEL PROGRAMA

A. Organización

- 4.1 La ejecución del Programa estará a cargo del CEPRI, cuya formalización legal como sociedad anónima cerrada se realizó el 5 de octubre de 1995. Los accionistas son doce gremios industriales y trece empresas manufactureras. El CEPRI opera en cuatro regiones del país, y cuenta con un personal total de 17 personas. Su estructura es bastante horizontal, cuenta con un director nacional y cuatro ingenieros, cada uno de ellos a cargo de una región, con otros dos ingenieros y un administrativo bajo su supervisión.
- 4.2 El organismo ejecutor contará con un Comité de Dirección integrado por el presidente y tres directores del CEPRI. La contratación del gerente del Programa será una condición previa al primer desembolso. La dirección del Programa tendrá, entre otras funciones: organizar las actividades y servicios; preparar metodologías; representar al Programa ante las instancias económicas y políticas nacionales; y desarrollar relaciones empresariales a nivel nacional e internacional.

B. Período de ejecución y desembolso

- 4.3 Los desembolsos del Programa se realizarán durante un período máximo de 42 meses y se espera que se ejecutará también dentro de 48 meses, contados a partir de la vigencia del convenio a realizarse entre el Banco y el CEPRI. Los recursos del Programa serán administrados por el CEPRI y serán desembolsados de acuerdo a los procedimientos del Banco y a las normas de elegibilidad del FOMIN. Para estos fines, y previa solicitud por escrito, se establecerá un fondo rotatorio equivalente al 10% de los recursos de donación para permitir al CEPRI disponer de fondos necesarios para realizar oportunamente actividades previstas. Será condición previa al primer desembolso, presentación de la evidencia de la apertura de una cuenta bancaria para el Programa, donde se depositarán los recursos que se desembolsen de la contribución.

- 4.4 El CEPRI llevará la contabilidad de los recursos del Programa en forma separada e independiente y será condición previa al primer desembolso la presentación al Banco de un plan, catálogo o código de cuentas para registrar las transacciones financiadas con recursos propios, de la contribución del FOMIN y de los ingresos del Programa por la venta de los servicios. El CEPRI deberá presentar durante los años de ejecución del Programa, a partir del primer desembolso 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 independientes aceptables para el Banco.

C. Adquisición de bienes y contratación servicios de consultoría

- 4.5 Conforme a la política del Banco, el CEPRI deberá aplicar las reglas sobre el uso apropiado de la contribución, la elegibilidad de bienes, así como los principios de economía y eficiencia. Para ello, usará un método competitivo con cotizaciones para los equipos previstos que asegure que las adquisiciones se efectúan a precios de mercado, de tal forma que sus costos se adecuen a las necesidades del Programa.
- 4.6 Para realizar la selección y subcontratación 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. El CEPRI no podrá introducir, en los procedimientos de selección que acuerde con el Banco, 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 realizará mediante concurso internacional.
- 4.7 Para la selección y contratación del gerente del Programa y de servicios de consultoría, el CEPRI deberá presentar para la no objeción del Banco, lo siguiente: (i) los términos de referencia definitivos; (ii) el procedimiento de selección; (iii) la lista de consultores o empresas consultoras a quienes se subcontratará el servicio, indicando el nombre, la nacionalidad, el domicilio, los antecedentes y la experiencia profesional y otros requerimientos que se consideren necesarios; y (iv) el formulario de contrato para subcontratar a los expertos de acuerdo al Anexo C del Contrato de Préstamo. El CEPRI podrá proceder a la contratación de estos consultores después de obtener la no objeción del Banco.
- 4.8 En caso de requerirse subcontratación de consultorías puntuales, a fin de proporcionar servicios de información, capacitación y asistencia técnica a las PE, el Banco deberá ser informado del proceso de selección y subcontratación; 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 o

mediante la revisión posterior del proceso realizado, para lo cual el CEPRI deberá mantener, disponibles para su revisión, los antecedentes documentados del proceso. Dado el volumen de servicios de consultores requeridos y el esquema de ejecución descentralizado del Programa, se recomienda mantener el requisito de la consulta previa al Banco sólo en los casos de selección y contratación de consultores individuales por montos superiores a \$50.000.

D. Elegibilidad de los beneficiarios del Programa

- 4.9 Se considerarán elegibles para el cofinanciamiento las PE industriales. Las PE deberán tener personería jurídica y una organización técnica, administrativa y de control financiero que permita la utilización adecuada de los recursos otorgados por el Programa. Deberán contar con la capacidad operativa y financiera necesaria para realizar los proyectos propuestos dentro de los plazos determinados o deberán adquirirla con la colaboración de otras personas o instituciones. Los consultores interesados en participar en el Programa deberán poseer recursos humanos idóneos en competencia técnica, experiencia y calidad; contar con solvencia financiera para operar; haber realizado trabajos similares satisfactoriamente; y no presentar ningún conflicto de intereses.

E. Responsabilidades

- 4.10 El CEPRI tendrá las siguientes responsabilidades: (i) preparar metodologías de trabajo, en particular la de evaluación. Elaborar los criterios para la homologación de los consultores externos, que colaboren con él en la prestación de los servicios a las empresas. Preparar un modelo de informe de seguimiento, de conformidad con las normas que el Banco le suministre al respecto; (ii) organizar los servicios que el Programa brindará a las PE; (iii) representar al Programa ante las instancias económicas y políticas nacionales; buscar y difundir la información relevante para el accionar de las PE; y desarrollar relaciones empresariales a nivel nacional e internacional; (iv) mantener las relaciones con el Banco en lo referente a la gestión del Programa; (v) 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; y (vi) cumplir con todos los demás compromisos y procedimientos previstos en el Convenio que suscribirá con el Banco.

F. Impacto ambiental

- 4.11 El Comité del Medio Ambiente (CMA) en la reunión del 30 de octubre de 1995 clasificó esta operación en la categoría II. Los servicios de apoyo técnico a las PE relacionados con los procesos de producción promoverán, cuando sea pertinente, la adopción de medidas destinadas a neutralizar el impacto ambiental negativo. 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.

G. Justificación del uso de recursos del FOMIN

- 4.12 El Proyecto cumple con los criterios definidos para la elegibilidad de operaciones a ser financiadas con recursos no reembolsables del FOMIN, en función de: (i) el carácter innovador del proyecto, en términos de apoyar actividades asociativas de las PE; (ii) la contribución al desarrollo de la competitividad del sector privado, mejorando la inserción de la PE en la cadena productiva; (iii) la promoción de la modernización de las empresas beneficiarias; (iv) la generación de casos demostrativos; (v) el incremento del valor agregado en la producción; y (vi) la oferta de nuevos servicios no financieros abierta a los potenciales beneficiarios del Programa.

H. Seguimiento y evaluación del Programa

- 4.13 El CEPRI 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 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.
- 4.14 Se deberán realizarán dos evaluaciones de los objetivos del Programa, por parte de consultores externos, para analizar el grado de cumplimiento y proponer ajustes, en caso de considerarse necesarios. 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: (i) grado de cumplimiento de los objetivos del Programa; (ii) servicios ofrecidos por el Programa y nuevos servicios solicitados por las PE; (iii) número, tamaño y actividad de las PE que solicitan y utilizan los servicios; (iv) sistema de tarifas pagadas por los usuarios de los servicios y análisis sobre la contribución prevista de las mismas al financiamiento del Programa; y (v) nivel de satisfacción de los usuarios, en relación a los servicios generales y sectoriales.
- 4.15 La primera evaluación se realizará cuando el monto desembolsado alcance el 30% de los recursos del FOMIN y deberá concentrarse en la revisión de la efectividad en la puesta en marcha del Programa y el desempeño de la Dirección Ejecutiva del Programa. Los resultados de esta evaluación se tomarán en cuenta para realizar los ajustes

necesarios que aseguren la adecuada ejecución de la operación. En esta evaluación se deberá verificar que la venta de servicios supere los recursos desembolsados por el FOMIN para la administración del Proyecto. La segunda evaluación se realizará cuando se haya comprometido el 60% de los recursos del FOMIN y 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 a través de los servicios.

- 4.16 En la realización de las evaluaciones, y en caso de considerarse oportuno, se deberán proponer 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 a las necesidades de la demanda.
- 4.17 Independientemente de las evaluaciones, el CEPRI preparará informes semestrales de progreso para ser presentados al Banco, abordando los mismos temas que en las evaluaciones externas. Se describirán los resultados alcanzados y las eventuales propuestas de modificación de los planes de actividades.

I. Estado de preparación del Programa

- 4.18 El CEPRI cuenta con una pequeña estructura y ya desempeña funciones inherentes al Programa. El proceso necesario de selección y contratación del personal está directamente vinculado con la disponibilidad de los recursos financieros para el Programa.

V. VIABILIDAD Y RIESGOS DEL PROGRAMA

- 5.1 La viabilidad del Programa se basa fundamentalmente en: (i) la demanda potencial que tienen los servicios de apoyo debido a la necesidad de las PE de contar con los mismos para elevar su capacidad competitiva. Como respuesta a la ampliación de la demanda, se espera igualmente generar desde el CEPRI una oferta de asistencia técnica especializada que adapte sus servicios, metodologías y precios a las necesidades de la PE, cubriendo los nuevos nichos abiertos en ese mercado. La generalización de la práctica de diagnósticos empresariales y la mejor estructuración de los oferentes de servicios, facilitará también que las empresas se dirijan directamente a otros proveedores de aquellos servicios, generando su propia dinámica de mercado y (ii) la actuación, como contraparte, de una entidad empresarial nacional y privada y de organizaciones locales adheridas a ella, de gran representatividad y también con antecedentes en la prestación de servicios.
- 5.2 Como riesgo del Programa se debe considerar la posibilidad de encontrar un bajo nivel de respuesta por parte del empresariado en orden a contratar servicios de consultoría a valores progresivamente cercanos a los precios de mercado de estos. Esta situación

se intentará 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.

PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA
INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DURANTE LA EJECUCION DEL PROGRAMA

INDICADOR/AÑO	1er. AÑO EJECUCION	2do. AÑO EJECUCION	3er. AÑO EJECUCION	4to. AÑO EJECUCION
Servicios Empresariales				
Diagnóstico (i)	150	180	224	254
Individuales (i)	54	66	78	102
Asociativos (i)	60	66	84	90
PROFO (i)	95	115	125	145
Actividades Institucionales				
Ejecución presupuestal (FOMIN/CEPRI)	\$1.344.000	\$1.213.000	\$1.113.000	\$316.000
Ingresos por la venta de servicios	\$ 894.000	\$1.151.000	\$1.513.000	\$2.756.000
Plan de Trabajo Anual	1	1	1	1
Informes de Progreso Semestrales	2	2	2	2
Estados Financieros Auditados	1	1	1	1
Evaluaciones del Programa	1	1	1	-

(i) Cantidad anual de empresas

PLANIFICACION DEL PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES (ver cuadro siguiente)	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN: Mejorar la capacidad competitiva de las pequeñas empresas industriales de bienes y servicios.	Aproximadamente 1.000 empresas beneficiadas en el transcurso de 4 años deberán haber mejorado su competitividad y estar satisfechas por la calidad de los servicios demandados. <u>1/</u>	a) Informe Final de Ejecución; y b) encuestas por muestreo.	a) Compromiso de CEPRI de mantener el programa permanentemente; y b) prioridad del CEPRI para atender las necesidades cambiantes de las pequeñas empresas, a través de los servicios de apoyo.
PROPOSITO: Contar con una mejor oferta y demanda de servicios de apoyo, específicos para pequeñas empresas.	Al finalizar el Programa, debería haber la siguiente cantidad de pequeñas empresas tomando los servicios instrumentados por éste: Servicios de a) diagnóstico: 800; b) a empresas individuales: 300; c) a empresas asociadas: 300; y d) PROFO: 480.	a) Informes de progreso; b) inspección al proyecto; c) evaluación programada; y d) encuestas por muestreo	a) Que exista demanda de servicios; b) que las pequeñas empresas estén dispuestas a pagar por los servicios; c) que con la recuperación de costos, el CEPRI se vuelva autosuficiente para seguir brindando los servicios; y d) que el CEPRI cuente con una infraestructura institucional capaz de administrar un programa de esta naturaleza.
COMPONENTES: 1. de apoyo directo a las pequeñas empresas; y 2. de consolidación del CEPRI.	a) Planes anuales y presupuestos detallados por actividad; y b) Dirección de Programa.	a) Informes de progreso de la operación; b) evaluación programada; y c) revisiones de los planes anuales.	
ACTIVIDADES PRINCIPALES: 1.a. diagnóstico 1.b. empresas individuales 1.c. empresas asociativas 1.d. PROFO		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.	

1/ Los indicadores de competitividad serán desarrollados en el programa a medida que se realicen los diagnósticos de las PE. Los mismos serán revisados por el Banco en los informes periódicos.

PROYECTO DE RESOLUCION

**CHILE. COOPERACION TECNICA PARA EL PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE
LAS PEQUEÑAS EMPRESAS**

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 el Centro de Productividad Industrial 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 la competitividad de las pequeñas empresas.

2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$2.000.000 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.