

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO EJECUTOR: LA CONFEDERACION DE LAS CAMARAS DE COMERCIO de COLOMBIA
(CONFECAMARAS)

Las Cámaras de Comercio y Seccionales de ACOPI de Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga y Barranquilla, junto con otras entidades privadas, formarán cinco Unidades Ejecutoras Regionales que, con CONFECAMARAS y ACOPI Nacional conformarán una Unidad Ejecutora Nacional.

BENEFICIARIOS: Las pequeñas empresas de Colombia

FINANCIAMIENTO:	FOMIN	US\$ 5.966.641	(FOMIN Ventanilla III-A)
	Aporte Local	US\$ 1.227.906	
	Generación Ingresos	US\$ 3.120.000	
	Total	US\$10.314.547	

PLAZOS: Período de ejecución 36 meses
Período de desembolso 42 meses

**CLASIFICACION
AMBIENTAL:**

El Comité de Medio Ambiente, en su reunión del 16 de Noviembre de 1994, clasificó la operación en la categoría II.

OBJETIVO: Promover la ampliación del mercado de servicios para las pequeñas empresas, sobre la base de la inducción de su demanda y la adaptación de la oferta a este colectivo empresarial, de forma que mejore su competitividad ante el marco de apertura económica que vive el país.

DESCRIPCION: Las Cámaras de Comercio y las Seccionales de la Asociación Colombiana de la Pequeña Empresa Industrial (ACOPI) de Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, y Barranquilla, junto con otras instituciones privadas de cada localidad, crearán cinco Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) en las capitales de las regiones más industrializadas del país. Estos CDE serán autónomos en su gestión, estarán coordinados por una unidad nacional, y tendrán como objetivo facilitar el acceso de la pequeña empresa a los servicios externos de asistencia técnica que requieren para la mejora de su competitividad. Los CDE actuarán prestando los siguientes servicios: (a) promoción y extensión empresarial; (b) información empresarial; (c) diagnósticos de competitividad; (d) preparación de proyectos de mejora en los campos de producción e innovación, aseguramiento de la calidad, comercialización y acceso a mercados, y gestión y financiamiento; (e) proyectos de costo compartido por grupos de pequeñas empresas; y (f) capacitación en gestión empresarial. Los CDE prestarán sus servicios a las pequeñas empresas (PE), directamente o subcontratando a

empresas especializadas, y cobrarán de las empresas un porcentaje creciente del costo del servicio, con el objetivo de alcanzar la autosustentabilidad de los CDE al cuarto año de funcionamiento.

**CRITERIOS DE
EVALUACION:**

Para la evaluación del proyecto se realizarán análisis de la gestión de los CDE, a los 9, 18 y 30 meses de su puesta en marcha, en los que se comprobará el nivel de cumplimiento de los objetivos y se considerarán una serie de parámetros que reflejen la cantidad y la calidad tales como: (a) número de servicios demandados y satisfechos; (b) porcentaje de empresas visitadas que solicitan los servicios de diagnóstico; (c) porcentaje de empresas diagnosticadas que inician un proyecto de mejora; (d) empresas que solicitan nuevos servicios en un período de dos años; (e) incrementos de productividad en las empresas atendidas; (f) nivel de facturación y autofinanciamiento de los CDE.

BENEFICIOS:

El proyecto beneficiará a aproximadamente 2.200 pequeñas empresas, lo que representa un diez por ciento del total de pequeñas empresas del país, y generará una dinámica de demanda de servicios de asistencia técnica especializada, lo cual repercutirá en una mayor calificación de la oferta de estos servicios, en una mejora de las metodologías de análisis de gestión de este tipo de empresas, y en una ampliación del mercado de los servicios más esenciales para la modernización empresarial. Todo ello deberá mejorar el desempeño competitivo de las empresas beneficiarias del programa. A su vez el proyecto reforzará las instituciones privadas de apoyo a la pequeña empresa, y será un referente de importancia para la reproducción de proyectos similares en otras regiones del país. La mayor parte del aporte del FOMIN constituye una verdadera inversión en capital humano, por lo que, adicionalmente, tendrá un impacto en la generación de capacidades para afrontar adecuadamente los retos de la competitividad.

RIESGOS:

El proyecto es una primera experiencia de trabajo conjunto, en el largo plazo, de organizaciones empresariales e instituciones privadas, lo que implica un cierto riesgo de generar celos de tipo corporativo. Sin embargo, el clima de renovación y cambio que vive Colombia, y el compromiso generalizado de realizar esfuerzos comunes para mejorar la competitividad de las empresas, predisponen a superar las posibles confrontaciones institucionales. Además, el proyecto podría ejecutarse igualmente incluso en el caso de que hubiera una única institución dando soporte a los CDE de cada región. Otros riesgos del proyecto pueden provenir de dificultades mayores de las previstas para la generación de demanda de servicios por parte de las PE, o para que tengan capacidad

para pagar las tarifas previstas, especialmente al finalizar el aporte del FOMIN. Sin embargo estos riesgos están acotados por el control de los desembolsos, mediante las evaluaciones intermedias, ya que aquellos se realizarán en la medida en que se genere demanda efectiva por las PE. Además, incluso en el caso de que el ensanchamiento del mercado de servicios sea menor del previsto, los CDE siempre podrán adaptar su dimensión a las condiciones de mercado existentes en ese momento.

**CONDICIONES
CONTRACTUALES
ESPECIALES:**

En forma adicional a las condiciones contractuales generales aplicables a esta operación, se deberán incluir las siguientes condiciones especiales:

(a) Como condición previa general al primer desembolso de los recursos de la contribución del FOMIN, el Organismo Ejecutor deberá presentar al Banco para su aprobación:

- (i) Evidencia de la conformación de la Unidad Ejecutora Nacional del Proyecto, de conformidad con las funciones, los términos y las condiciones previamente acordados con el Banco (párrafo 2.18).
- (ii) Evidencia de la apertura de una cuenta especial para el manejo de los recursos del Programa (párrafo 2.20).
- (iii) El reglamento operativo del Programa previamente acordado con el Banco (párrafo 2.20).
- (iv) Una lista corta de candidatos para la contratación del Director Nacional del Proyecto, de conformidad con los términos y condiciones previamente acordados con el Banco (párrafo 2.18).

(b) Como condición previa especial al primer desembolso de los recursos destinados a la creación de cada uno de los Centros de Desarrollo Empresarial, el Organismo Ejecutor deberá presentar al Banco:

- (i) El convenio suscrito entre el Organismo Ejecutor y las entidades participantes en la creación del respectivo centro, en el cual se establezcan: (A) la designación de la parte responsable encargada de ejecutar el Proyecto en la región respectiva; (B) los aportes de contrapartida que cada una de las entidades se compromete a aportar a la

ejecución del Proyecto; y (C) los términos, los derechos y las responsabilidades de las partes para la ejecución del Proyecto (párrafos 2.18 y 2.19).

(ii) Evidencia de la contratación del Director Regional del Proyecto, de conformidad con los términos y condiciones previamente acordadas por el Banco (párrafo 2.20).

(c) El Organismo Ejecutor y los encargados de la gestión de los CDE se comprometerán a destinar los ingresos provenientes de los servicios prestados por cada Centro de Desarrollo Empresarial en una cuenta separada de resultados con el fin de cubrir parte de los costes del proyecto y de crear un Fondo de Reserva que garantice el mantenimiento de los Centros.

(d) El Organismo Ejecutor se comprometerá a realizar y presentar al Banco, a los 9, 18 y 30 meses del primer desembolso, las evaluaciones y seguimiento del Proyecto a que se refieren el párrafo 2.26, 2.27 y 2.28 de este documento, a hacer una propuesta específica de continuación del proyecto a partir del cuarto año de actuación y a presentar los informes semestrales a que se refiere el párrafo 2.29.

EXCEPCION:

Teniendo en cuenta que la contratación de consultoría, por su naturaleza, su breve duración, su elevado número, y la necesaria agilidad de funcionamiento de los CDE, se propone que el Banco realice un seguimiento a posteriori del cumplimiento del proceso de selección y contratación de las consultorías de monto inferior a US\$20.000 (párrafo 2.22).

**ELEGIBILIDAD
DEL PROYECTO:**

El Proyecto reúne todas las condiciones de elegibilidad establecidas por el FOMIN en cuanto contribuye al fortalecimiento institucional, amplía el mercado y supone una experiencia innovadora con un importante efecto demostración. Además, el Proyecto es coherente con la estrategia del Banco para Colombia y complementa otras operaciones programadas y en curso de ejecución. La elegibilidad para recibir fondos no reembolsables es consistente con el Convenio Constitutivo del FOMIN y encuentra su justificación en el carácter promocional del programa, en su limitación temporal y en su pleno apoyo en los mecanismos de mercado.

**RESPONSABILIDAD
DEL FOMIN:**

Contribuir decisivamente a los gastos de inversión y primer establecimiento requeridos para la creación de un sistema integrado de servicios empresariales y cubrir parte de los gastos operativos de dicho sistema durante tres años. De esta

- v -

forma al cuarto año de operaciones se espera que los ingresos generados excedan los gastos operativos del sistema.

I. MARCO DE REFERENCIA

A. Marco General

- 1.1 La profundización del proceso de liberación y apertura económica en Colombia ha estado acompañado por un ritmo de crecimiento superior al 5 por ciento y por un nivel de inflación decreciente. Sin embargo, a las nuevas oportunidades que presenta la apertura económica y comercial hay que añadir también los retos que implica la creciente competencia para acceder a los mercados exteriores, y para mantener posiciones en el mercado doméstico frente a productos y servicios procedentes de terceros países. Además, una eventual presión alcista sobre el tipo de cambio podría intensificar el reto de la competitividad internacional de las empresas colombianas.
- 1.2 El mantenimiento del dinamismo económico a medio y largo plazo dependerá de la continuidad de los programas de reformas y liberación de mercados, pero también del logro de una mayor eficiencia productiva y mejora de la competitividad. Resulta por lo tanto necesario complementar las actuaciones llevadas a nivel macroeconómico con programas que aborden los problemas de nivel microeconómico y actuaciones de fomento de la innovación productiva y organizacional en el tejido empresarial. En este sentido, la atención principal debe de dirigirse al sector privado empresarial, principal protagonista de la actividad productiva de la economía.

B. La competitividad de la pequeña empresa en Colombia

- 1.3 A los efectos del presente proyecto se define como pequeña empresa al colectivo que ocupa entre 5 y 99 empleados, que representan un total estimado de más de 22.000 unidades empresariales y el 23,3 por ciento de las empresas del país, dan empleo al 38% de la mano de obra formalmente ocupada en Colombia. A pesar de su importancia, cabe señalar que la estructura productiva de Colombia se encuentra fuertemente polarizada entre un reducido número de establecimientos de gran tamaño: sólo un 1,5% de las empresas tienen más de 100 empleados, y un amplísimo sector de micro o famiempresa que representan el 72,9% del total ¹. De este modo, uno de los problemas de la economía colombiana radica en el débil desarrollo del tejido empresarial intermedio, formado por pequeñas empresas que aportan una mayor especialización y flexibilidad a la estructura productiva, reduciendo su vulnerabilidad frente a las condiciones cambiantes de los mercados internacionales. La debilidad de las PE de Colombia se ve reflejada en la enorme diferencia de productividad con respecto a la grande. Ello afecta al nivel relativo de la competitividad de las empresas de menor dimensión, y dificulta la articulación productiva entre empresas de diferentes tamaños con grandes diferencias en su nivel de eficiencia.

¹ Ver el Anexo 8, Cuadro No. 1

- 1.4 Según diferentes estudios de diagnóstico de la competitividad empresarial en Colombia, y en concreto de la situación de la pequeña empresa, ² existe un alto número de empresas de reducida dimensión, escasamente vinculadas entre sí, y con limitado acceso a los mercados internacionales. Estas empresas carecen, por lo general, de equipos gerenciales calificados para diseñar e implementar nuevas estrategias, y se caracterizan por su obsolescencia tecnológica, deficiente gestión de la calidad, insuficiente capacidad de diseño de productos y procesos y de utilización de estándares internacionales, escaso conocimiento de la competencia y de los mercados internacionales, ausencia de adecuados canales de distribución, limitado uso de la subcontratación, bajo nivel de agrupación para el logro de objetivos comunes e inadecuada gestión financiera. Por otra parte, el colectivo de pequeñas empresas tiene dificultades para identificar la naturaleza de sus problemas y para priorizar sus necesidades más inmediatas. Las empresas expresan con facilidad sus necesidades en forma de demanda de financiamiento mientras prestan menor atención a problemas de gestión que pueden mejorar la eficiencia de sus recursos.
- 1.5 Las deficiencias anteriormente apuntadas conducen a una carencia de estrategias competitivas a medio y largo plazo. Los pasados períodos proteccionistas no han favorecido la consciencia de los requerimientos tecnológicos y organizativos necesarios para afrontar los retos de una economía abierta, por lo que no se ha desarrollado un entorno de servicios empresariales apropiado. Las transformaciones económicas que vive el país deben de ser acompañadas por un cambio de mentalidad empresarial, y por el desarrollo paralelo de un mercado de servicios de gestión al que puedan recurrir las pequeñas empresas expresando sus necesidades en forma de demanda efectiva. La función de un mercado de servicios fluido es de crucial importancia para la modernización de las PE colombianas pues le evita internalizar costos inadecuados para su dimensión. Un mercado dinámico reduce también los costos de transacción en la medida en que se diversifiquen los productos de servicios, se especialice su oferta y se difundan metodologías de análisis de gestión adecuados para ese sector empresarial.
- 1.6 La estructura territorial de Colombia ha favorecido una considerable concentración empresarial alrededor de las grandes ciudades. De hecho, Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga participan en alrededor del 60% del PIB de Colombia y cerca del 90% del producto industrial ³. Sin embargo los servicios empresariales tienden a concentrarse en la capital y tienen más dificultades para desarrollarse en las otras regiones del país en las que las carencias apuntadas son relativamente mayores.
- 1.7 Las PE colombianas tienen por otra parte, un alto nivel de participación en organizaciones gremiales de distinto tipo, tradicionalmente de carácter

²Cabe destacar los estudios sobre la situación de la PE colombiana realizados por ACOPI, el estudio "Colombia, pequeña empresa y entorno" publicado conjuntamente por CINSET y FUNDES, y el reciente estudio de diagnóstico de la competitividad de las empresas colombianas realizado por Monitor Co., dirigido por M. Porter.

³Ver en el Anexo 2 el marco específico de cada zona.

reinvidicativo y vinculados a la defensa de intereses de grupos, pero que gradualmente van evolucionando hacia la prestación de servicios a sus afiliados. De esta forma, las organizaciones empresariales de carácter nacional, y otras de implantación departamental o regional, están adecuando sus objetivos a la nueva situación de apertura económica, considerándola ya irreversible, y tratando de cambiar sus estrategias de protección por estrategias de competitividad. Asimismo, están surgiendo nuevas instituciones privadas dispuestas a asumir el papel de fomento empresarial y de impulso al desarrollo regional, mientras otras que, como las Universidades, están cada vez más vinculadas al sector de la pequeña empresa.

- 1.8 Cabe concluir que Colombia debe afrontar el reto de la competencia internacional, y que este reto afecta especialmente al elemento articulador del tejido empresarial constituido por las PE. El desarrollo del mercado de los servicios empresariales especializados es crucial para que las PE mejoren su competitividad y contribuyan a una mayor articulación y modernización del sistema productivo colombiano. Las Cámaras de Comercio, ACOPI, y otras instituciones privadas están resueltas a, con la ayuda del FOMIN, crear 5 centros de Desarrollo Empresarial en Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga y Barranquilla para facilitar el acceso de las PE a aquellos servicios de asistencia técnica que mejoren su eficiencia.

C. El mercado de servicios para la Pequeña Empresa

- 1.9 El mercado de servicios especializados para las PE no se ha desarrollado todavía en Colombia, siendo Bogotá su centro indiscutible. La demanda es aún muy incipiente aunque la necesidad derivada de los requerimientos de la competencia supone un enorme potencial para su crecimiento. La liberalización comercial ha iniciado un proceso de reestructuración industrial y empresarial en el que una parte del colectivo de PE sólo podrá sobrevivir modernizándose en la gestión y en la producción. La demanda actual se centra en la asesoría financiera y de capacitación a nivel laboral, y se empieza a manifestar también en el terreno de la gestión de la calidad y, más tímidamente, en asesoramiento tecnológico y de producción. La demanda y utilización de sistemas básicos de información empresarial empieza también a ser perceptible.
- 1.10 Existen cuatro factores que limitan la expansión de la demanda: (a) la escasa percepción de necesidad de esos servicios (por el bajo nivel de capacitación, el desconocimiento de la competencia que está empezando a afrontar, y la falta de identificación individualizada de la necesidad); (b) la dificultad en identificar oferentes de servicios que sean confiables y se adecúen a las necesidades específicas; (c) el costo de los servicios disponibles, sólo asequibles por las grandes empresas que los utilizan ⁴; y (d) la escasa capacidad de negociación, especificación en

⁴ Los excedentes empresariales deducidos de los ingresos según tamaño (Ver Anexo 8, Cuadro 1) son muy desiguales en el rango de 9 a 100 empleados, lo que debe tenerse en cuenta como limitante, y en lo que respecta al diseño de metodologías de asistencia técnica.

la contratación, valoración de los resultados, e implementación de las propuestas de las consultoras. Estos frenos al desarrollo de la demanda pretenden ser aliviados en el presente proyecto mediante actividades de promoción, información, diagnósticos integrales, asistencia en la preparación de proyectos de mejora y capacitación general.

- 1.11 La oferta de servicios en Colombia no está estructurada y carece todavía de la profesionalidad y especialización equiparables a las de países industrializados. En el plano privado únicamente la consultoría orientada a grandes empresas ha tenido un desarrollo sensible, aunque éstas pueden también recurrir a consultorías y empresas internacionales de servicios. Desde el sector público cabe mencionar: el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y su red de Centros Tecnológicos, de planteamiento sectorial y centrado fundamental en la capacitación laboral; los servicios de asesoramiento financiero de entidades como el Instituto de Fomento Industrial (IFI); y los servicios de información comercial de Proexpor. Por iniciativa pública se han creado también algunas coporaciones de tipo mixto que abordan problemas específicos como la corrosión o la calidad. El Instituto Colombiano de Normas Técnicas (INCOTEC), privado formalmente pero financiado también por el sector público, tiene a las grandes empresas como principal cliente. Existen también una serie de ONG que, habiendo operado en el campo del asesoramiento financiero a microempresas, han ampliado sus actividades a la asistencia técnica no sólo a micro sino a empresas de tamaño intermedio. FUNDESCOL es un ejemplo de penetración en el mercado emergente de la pequeña empresa. Otras como FICITEC, CINSET, PROPEL, o Fundaciones universitarias han iniciado también este cometido. Por último, las propias organizaciones del sector privado, Cámaras, gremios sectoriales y ACOPI prestan igualmente servicios como información comercial y jurídica, información técnica y de subcontratación, o capacitación. El proyecto pretende impulsar el desarrollo de la oferta privada de servicios especializados para la PE ampliando el mercado desde el lado de la demanda al facilitar la expresión de ésta en forma de demanda efectiva, ayudando a valorizar los resultados de la asistencia técnica, e impulsando la difusión de metodologías innovadoras para el análisis de gestión de las PE.

D. Justificación del Proyecto

- 1.12 Existe una serie de obstáculos para la expansión y dinamización del mercado de servicios para la PE en Colombia que difícilmente van a eliminarse por la actuación espontánea de iniciativas en búsqueda del beneficio. El plazo en que podría obtenerse un beneficio neto en actividades como las propuestas excede del normalmente aceptado por las iniciativas individuales. El efecto demostración incorporado a este tipo de iniciativas da un beneficio difícil de captar por inversores individuales. La requerida asimilación de tecnologías por parte de oferentes y demandantes y el costo de aprendizaje implícito en el ensanchamiento de los límites del mercado son factores adicionales que desaniman a los operadores potenciales. Por eso se justifica una actuación de tipo colectivo que, dándole a la información empresarial el

tratamiento de bien público, es generadora de externalidades positivas y posibilita el desarrollo futuro de las fuerzas de mercado.

- 1.13. El proyecto es coherente con la estrategia del Banco en Colombia y aborda objetivos prioritarios de la Programación 1994-97. Por otra parte, los acuerdos de la Octava Reposición de Recursos del Banco destacan los objetivos de modernización de las estructuras productivas y subrayan la necesidad de asegurar un entorno propicio para las pequeñas empresas. Igualmente, el proyecto cumple los criterios de elegibilidad del FOMIN en cuanto contribuye al fortalecimiento y la expansión del sector privado y de la pequeña empresa, fortalece el desarrollo institucional y del mercado, y supone una experiencia innovadora con importante efecto demostración.
- 1.14 La aportación del FOMIN será en forma de cooperación técnica no reembolsable debido a los siguientes motivos: (a) se trata de una inversión en la creación y formación de equipos humanos y Centros de Desarrollo Empresarial, que de otra forma no se realizaría; (b) gran parte de la actuación de los CDE durante los años del proyecto se orientará a la promoción y catalización de demandas específicas de las PE, lo cual es una actividad no retribuida y de imposible financiamiento sin la ayuda del FOMIN; (c) el proyecto pretende financiar el déficit operacional de los CDE para que las PE puedan obtener unas tarifas más asequibles por los servicios que adquieran y, gradualmente, ir cubriendo la totalidad de su coste; (d) el aporte del FOMIN es temporal y al finalizar los CDE deberán ser autosustentables y (e) el FOMIN comparte el riesgo de su aportación con entidades privadas que hacen también su contribución.

II. EL PROYECTO Y SU EJECUCION

A. Objetivos de Proyecto

- 2.1 El objetivo principal del proyecto es el desarrollo del mercado de servicios y de asistencia técnica especializados para las pequeñas empresas con el fin de que éstas mejoren sus niveles de competitividad y contribuyan a la modernización del sistema productivo Colombiano.
- 2.2 Los objetivos específicos del proyecto son los siguientes:
 - (i) La creación por las Cámaras de Empresarios, ACOPI y otras instituciones del sector privado, de cinco Centros de Desarrollo Empresarial que ayudarán a las PE a identificar y diagnosticar sus problemas de gestión, y a intermediar la contratación de servicios de asistencia técnica especializada, percibiendo a cambio una remuneración que los haga autosostenibles en un plazo de tres años.
 - (ii) La articulación y dinamización de la demanda efectiva de servicios de asistencia técnica, ayudando a superar las barreras que encuentran los PE para expresarla, y generando un efecto demostración que contribuya a la generalización en la contratación de servicios de asesoramiento de gestión.

- (iii) La promoción, a partir de la demanda, de la oferta privada de asistencia técnica, del diseño de productos y metodologías de consultoría de gestión adaptados a las necesidades de la PE, y de la reducción de los cortes de transacción de dichos servicios.
- (iv) El reforzamiento institucional privado de las organizaciones empresariales en su capacidad para diseñar e implementar acciones de fomento de la PE y de desarrollo de la economía de mercado.

B. Descripción y actividades del Proyecto

- 2.3 Para la creación de los CDE se formalizarán convenios entre las Cámaras de Comercio, las organizaciones seccionales de ACOPI y las demás instituciones privadas seleccionadas en cada departamento, por las que se constituirán las Unidades Ejecutoras Regionales (UER). Estas UER delegarán en una de sus entidades miembro para gestionar los CDE y para representar a cada UER en la Unidad Ejecutora Nacional (UEN), pudiendo constituir una entidad jurídica sin ánimo de lucro si lo desean sus miembros ⁶.
- 2.4 Los CDE serán pequeños equipos de profesionales especializados que se ubicarán en oficinas facilitadas por las UER y que, para alcanzar los objetivos del proyecto, llevarán a cabo las siguientes actividades:
 - (i) Promoción y extensión empresarial. El personal de los CDE visitarán a las PE de su zona, contactando directamente con los propietarios o gerentes de las mismas, con el objeto de ayudarles a conocer sus necesidades, detectar las posibles áreas de ineficiencia, y ofrecer los servicios del CDE para profundizar en ellas. Esta actividad promocional, de especial interés en los primeros años de funcionamiento de los Centros, se orientará a los distintos sectores y tipologías que caracterizan a la PE en cada región. Para ello se establecerá un programa de prioridades atendiendo a las demandas particulares de cada zona y a los casos que puedan más fácilmente crear un efecto demostración positivo, teniendo también en cuenta los acuerdos sectoriales alcanzados en el marco de la Comisión Nacional de Competitividad. Estos programas de promoción no contemplan remuneración alguna, por lo que serán financiados por el FOMIN durante la vida del proyecto. Se plantea como objetivo visitar 4.000 empresas durante los tres primeros años de los Centros.
 - (ii) Información a las PE. El personal de los CDE ofrecerá información a las empresas en dos planos: información de referencia básica, e información de la oferta de asistencia técnica disponible. En el primero de ellos se ayudará a acotar y formular las necesidades de información de las empresas, remitiéndolas a los organismos o centros especializados adecuados. En el segundo, los CDE harán una

⁶ Sobre la formación y funciones de las Unidades Ejecutoras, Regionales y Nacional, ver Anexo 1. Sobre las entidades integrantes de cada UER ver Anexo 2.

valoración de la oferta de servicios calificados de cada región, y mantendrán la información actualizada con las referencias que se vayan recibiendo durante la ejecución del proyecto. Esta actividad tampoco se contempla como remunerada durante la vida del proyecto, aunque no se descarta el que sea retribuida en el futuro.

- (iii) **Diagnósticos Integrales de Competitividad.** Los CDE contratarán con las empresas 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, recursos humanos o gestión financiera. Los CDE prestarán este servicio con personal propio, o contratado externamente cuando lo justifique la demanda, adaptarán las metodologías existentes a las condiciones particulares de las PE colombianas, e irán enriqueciendo dicha metodología con el aprendizaje en la práctica. El resultado del servicio deberá permitir la toma de decisiones a las PE para acometer proyectos específicos de mejora en la gestión. Los servicios de diagnóstico se estiman de corta duración (de 30 a 40 horas-consultor), y deberán de ser pagados por las empresas. Dado el carácter promocional del programa las tarifas a aplicar a las PE se han estimado de forma que cubran una parte creciente de su costo (20% el primer año, 50% el segundo y 80% el tercero), para pasar a cubrir la totalidad del costo de mercado al cuarto año. La aportación del FOMIN se aplicará a cubrir el déficit de explotación que se generará durante los tres primeros años como consecuencia de esta actividad, esperándose realizar diagnósticos a un total de 1000 empresas durante la vida del proyecto.
- (iv) **Preparación de proyectos específicos de mejora.** Los CDE contratarán servicios de asistencia técnica especializada por cuenta de las pequeñas empresas en los campos de (a) producción e innovación tecnológica; (b) aseguramiento de la calidad y cumplimiento de estándares; (c) asesoramiento en gestión financiera y preparación de proyectos de inversión; (d) capacitación aplicada a una propuesta de mejora; y (e) información y acceso a mercados. La actuación de los CDE incluirá la asistencia a las empresas en la delimitación del proyecto a acometer, la identificación del centro o consultor más adecuado, la preparación de los términos del contrato, la implementación, y la evaluación de sus resultados. Las empresas contratarán con el CDE que, a su vez, subcontratará con centros o consultorías privadas. La duración de estas consultorías es muy variable, estimándose un rango de entre 70 y 100 horas/consultor. Las tarifas a aplicar a las PE son crecientes (50, 60 y 80% en el costo que no exceda de S\$4.000, durante el primer, segundo y tercer año), y deberán cubrir el costo total al cuarto año de financiamiento. La aplicación de recursos del FOMIN cubrirá el déficit generado por la aplicación de tarifas promocionales durante la vida del proyecto. El objetivo del proyecto es intermediar en 300 actuaciones de este tipo.

- (v) **Apoyo a colectivos de PE en actuaciones de costo compartido.** El personal de los CDE contratará asistencia técnica dirigida a mejorar la competitividad de grupos de empresas que enfrentan algún problema común, asumen colectivamente el costo aprovechando economías de escala, y comparten los resultados de la actuación colectiva. La casuística de este tipo de acciones puede ser muy amplia, normalmente gestada por causas externas tales como nuevas exigencias de grandes empresas subcontratantes, requerimientos de mercados de destino, o aparición de una nueva tecnología de proceso. Estas actuaciones, normalmente de carácter sectorial, se estiman de un promedio de 25 horas/consultor, y serán pagadas por las empresas en un 50, 60 y 80 por ciento de su costo durante la vida del proyecto. Se fija el objetivo de realizar un mínimo de 15 actuaciones colectivas en grupos de 20 empresas cada uno.
 - (vi) **Capacitación gerencial.** Los CDE diseñarán cursos de capacitación adaptados a las necesidades del desarrollo competitivo de las PE de cada región, y concertarán con instituciones especializadas la impartición de los mismos. Los cursos abordarán los aspectos de gestión empresarial, gestión tecnológica, comercio exterior y formación de consultoría industrial; y tendrán una orientación eminentemente práctica. El curso medio será de 25 horas y los empresarios deberán pagar una tarifa que cubra al menos el 30% de su costo.
- 2.5 **La divulgación del proyecto entre los agentes económicos y las empresas de cada región, correrá a cargo de las asociaciones e instituciones empresariales vinculadas al mismo, e incluirá encuentros, foros y seminarios. El FOMIN contribuirá al costeo de elaboración del material informativo y audiovisual.**
- 2.6 **A fin de hacer operativos los CDE, el proyecto contempla la selección y formación de los recursos humanos adscritos al mismo, incluyendo a los agentes de promoción, expertos en diagnósticos empresariales y equipos técnicos especializados. El FOMIN financiará igualmente la puesta en común de las experiencias de cada CDE y la capacitación continuada de sus equipos humanos.**
- C. **Resultados esperados del proyecto**
- 2.7 **Se espera que el proyecto cree y consolide una red de Centros de Desarrollo Empresarial de carácter privado que actúen eficientemente en la dinamización de las demandas de asistencia técnica de las PE en cinco regiones de Colombia, y que sean autosostenibles al finalizar la ayuda del FOMIN. Ello contribuirá al fortalecimiento institucional de las organizaciones de la PE, y les 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.**

- 2.8 Igualmente se espera hacer más conscientes a las PE colombianas de los retos específicos que deben de afrontar en el nuevo marco de apertura comercial, mejorando su accesibilidad a recursos externos de consultoría de gestión. Se prevé visitar 4.000 empresas, realizar 1.000 diagnósticos de gestión, intermediar 300 proyectos de mejora de la competitividad, involucrar a 300 empresas en actuaciones colectivas de costo compartido, e impartir capacitación en gestión a otras 600 empresas, con lo que se espera originar una nueva dinámica en una parte sensible del universo empresarial colombiano. La cuantificación de los objetivos, basada en una estimación razonable de la cuota de mercado potencial, se concretará en el plan de negocio anual de cada CDE.
- 2.9 Como resultado de las actuaciones de los CDE se espera también que al menos una parte de las PE colombianas mejore su desempeño empresarial, aumente su competitividad, y constituya bases sólidas para su crecimiento, teniendo como consecuencia un aumento del empleo estable, una mayor capacidad exportadora, mejores condiciones para proveer a grandes empresas subcontratantes, aumento de la cooperación interempresarial y, en definitiva, un aporte a la modernización del tejido productivo colombiano.
- 2.10 Como respuesta a la ampliación de la demanda, se espera igualmente que se genere una oferta de asistencia técnica especializada que adapte sus productos, metodologías y costos 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 favorecerá también que las empresas se dirijan directamente a los proveedores de aquellos servicios, generando su propia dinámica de mercado.
- 2.11 Los fondos asignados a la capacitación y asistencia técnica de las empresas, y también a la formación del personal de los CDE, constituyen una verdadera inversión en capital humano que tendrá un impacto tanto en las instituciones privadas integradas en el proyecto, como en las empresas privadas de consultoría que podrán generarse en los próximos años. Puede esperarse también del proyecto el papel de inversión semilla en capital humano que tendrá su desarrollo independientemente del resto de los elementos que lo conforman.

D. Costo y financiamiento del proyecto

- 2.12 El costo total del proyecto asciende a US\$10.314.547, de los que el FOMIN aporta US\$5.966.641 y la contraparte colombiana US\$1.227.906, cubriéndose US\$3.120.000 con el cobro de tarifas por la prestación de servicios. El aporte del FOMIN se concentra en el rubro de los recursos humanos calificados del proyecto, mientras que los aportes de la contraparte local

se destinan básicamente a apoyo general y a la infraestructura física de los CDE ⁷.

- 2.13 En el siguiente cuadro de Fuentes y Usos de los recursos se resume el esquema de financiamiento del proyecto, apreciándose una aportación decreciente del FOMIN, compensada por los ingresos crecientes generados hasta que, en el cuarto año, sin contribución del FOMIN, se genera un excedente disponible.

ESTIMACION DE FUENTES y USOS: CONSOLIDADO						
FUENTES	PERIODO CON APORTE FOMIN				POST FOMIN	
	Año 1	Año 2	Año 3	SUBTOTAL	Año 4	TOTAL
I. FOMIN	2.237.048	2.018.922	1.710.671	5.966.641	0	5.966.641
II. CONTRAPARTE NACIONAL	719.850	248.693	259.363	1.227.906	0	1.227.906
III. INGRESOS OPERACIONALES	680.000	980.000	1.460.000	3.120.000	1.870.000	4.990.000
TOTAL FUENTES	3.636.898	3.247.615	3.430.034	10.314.547	1.870.000	12.184.547
USOS						
I. INVERSION FIJA	809.000	300.300	315.315	1.424.615	0	1.424.615
II. GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	2.623.898	2.653.315	2.676.719	7.953.932	1.667.724	9.621.655
1. FIJOS	684.180	712.509	735.277	2.131.966	418.243	2.550.209
2. VARIABLES CDE'S	1.939.718	1.940.806	1.941.443	5.821.966	1.249.481	7.071.447
III. FONDO DE RESERVA	204.000	294.000	438.000	936.000		
TOTAL USOS	3.636.898	3.247.615	3.430.034	10.314.547	1.667.724	11.982.270
DISPONIBILIDAD	0	0	0	0	202.276	202.276

Los aportes del FOMIN y de la contraparte cumplen el papel de financiar la creación y puesta en marcha de los cinco CDE y de la Unidad Ejecutora Nacional, y de cubrir su déficit operativo durante los tres primeros años.

- 2.14 La asignación de recursos a los CDE de cada región para el primer año aplica una proporcionalidad con el número de PE existentes en cada zona. Sin embargo, para el segundo y tercer año del proyecto las aportaciones del FOMIN guardarán también algún nivel de proporcionalidad con la capacidad para generar recursos mediante el cobro de tarifas en el período anterior. De esta forma se favorece la competencia positiva entre los CDE, se garantiza que la aportación del FOMIN sigue a la demanda, y se incentiva la eficiencia en la gestión de los CDE.

⁷ Ver en el Anexo 4 A los cuadros de: Ingresos y Egresos consolidados, Fuentes y Usos consolidado, Presupuesto Consolidado según normas contables BID, Ingresos y Egresos de los CDE, y Fuentes y Usos de cada CDE. El Anexo 4 B detalla las bases para la elaboración de los presupuestos y contiene cuadros de detalle de cada CDE.

- 2.15 La estimación de tarifas previstas (párrafo 2.4 y Anexo 4), tienen la consideración de mínimas, y los recursos generados por las mismas sólo podrán ser utilizadas en el costeo de los gastos del proyecto, o en su expansión a otras actividades similares. Se estima que los CDE de cada región destinarán un 30% de sus ingresos efectivos a la creación de un Fondo de Reserva que tendrán como única finalidad el garantizar la continuidad de los CDE una vez finalizada la aportación del FOMIN.
- 2.16 La Unidad Ejecutora Nacional percibirá las contribuciones del FOMIN y las distribuirá mediante anticipos semestrales a cada CDE una vez haya revisado su presupuesto anual, flujo de caja previsional y plan de negocio, conteniendo las metas específicas a lograr, así como comprobación de las aportaciones de las contrapartes locales. Los CDE irán haciendo uso de los recursos anticipados destinándolos al pago de los gastos fijos y de inversión, y al pago de las asistencias técnicas que contraten por cuenta de las PE usuarias de los Centros. A su vez percibirán los ingresos por el cobro de tarifas, de los que ingresarán el 30% del Fondo de Reserva en una cuenta separada. Semestralmente rendirán cuentas a la Unidad Ejecutora Nacional para poder percibir la contribución del período siguiente.
- 2.17 La autosustentabilidad de los CDE está basada en que a partir del cuarto año se cobrarán tarifas de mercado mientras que se obtiene un descuento de los proveedores de servicios (Anexo 4, Bases para la Elaboración del Presupuesto). Además, se habrán reducido los costos fijos al suprimirse las actividades de promoción, no remuneradas, como también se habrá reducido drásticamente la Unidad Ejecutora Nacional, innecesaria en lo que respecta a la administración de recursos del FOMIN. Además, se ha previsto una reducción de la demanda efectiva en un 25% como posible impacto de la subida de tarifas reales, por lo que se reducen en parte los gastos variables. La aplicación de tarifas al 100% y los descuentos de proveedores compensarán sobradamente la reducción temporal de la demanda. Bajo estas hipótesis, relativamente conservadoras, se produce un excedente consolidado de US\$202.276, así como excedentes en cada uno de los Centros.

E. Organización y Ejecución del Proyecto

- 2.18 El organismo ejecutor del proyecto será la Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia (CONFECAMARAS), quien tendrá la responsabilidad del manejo de los recursos del FOMIN ante el Banco. Para estos efectos antes del primer desembolso de la cooperación técnica, se creará una Unidad Ejecutora Nacional (UEN), y cinco Unidades Ejecutoras Regionales (UER), una por cada una de las ciudades en que se asentarán los Centros. La Unidad Ejecutora Nacional (UEN) estará formada por los Presidentes de ACOPI-Nacional y CONFECAMARAS ⁸, a los que se sumarán las entidades gestoras de cada CDE. Dicha UEN se constituirá mediante la suscripción de un convenio entre las partes. Antes del primer desembolso se designará un Director Nacional del Proyecto, que formará parte de la UEN, y que será

⁸ En el Anexo 3 se describen a las dos entidades de contraparte nacional.

seleccionado por el Banco contando con una lista de candidatos a presentar por CONFECAMARAS y ACOPI-Nacional ⁹.

- 2.19 Las UER serán conformadas mediante la firma de un convenio a celebrar entre las entidades privadas participantes en cada región y que son: Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá y ACOPI Seccional Bogotá; Medellín: ACOPI-Antioquía, y Universidad EAFIT; Cali: Cámara de Comercio de Cali, ACOPI-Valle; Fundación para el Desarrollo Integral del Valle, y Fundación Universidad del Valle; Barranquilla: Cámara de Comercio de Barranquilla, ACOPI-Atlántico y CORPES-Costa Atlántica; Bucaramanga: Cámara de Comercio de Bucaramanga y ACOPI-Santander ¹⁰. Cada UER delegará en uno de sus miembros las funciones de gestión del CDE, pudiendo también dotarle de personalidad jurídica si lo desean los miembros.
- 2.20 Las relaciones entre la UEN y las UER se regirán por un Reglamento Operativo que deberá estar aprobado por el Banco antes del primer desembolso. El Reglamento incluirá los compromisos de cada uno, los criterios de distribución de recursos, y los criterios de evaluación de las actividades de los CDE. Las entidades responsables de cada UER y CONFECAMARAS contratarán a los directores y al personal de las CDE y de la UEN respectivamente. Igualmente serán los encargados de la tramitación y gestión de los recursos del FOMIN, responsables de las aportaciones de contraparte, y responsables de la puesta en funcionamiento de los CDE, incluyendo la infraestructura de oficinas, el equipamiento, la elaboración de los presupuestos, el plan de negocio de cada Centro, y la promoción inicial del programa. El Anexo 1 contiene una propuesta de Reglamento Operativo.
- 2.21 Las pequeñas empresas, de hasta 99 trabajadores, de cualquier sector de actividad, serán elegibles para percibir los servicios de los CDE, siempre que no estén participadas en más de un treinta por ciento por otras empresas mayores. Se considerará que dichas empresas serán elegibles por el mero hecho de su dimensión, en la medida en que soliciten las actividades contempladas en el Programa, y estén en disposición de pagar la tarifa establecida para cada servicio.
- 2.22 La selección y contratación de consultores seguirá los procedimientos del Banco. Sin embargo, se propone exceptuar del procedimiento normal para la selección y contratación a los consultores de corta duración, considerando éstos como los inferiores a US\$20.000; se recomienda que el Banco haga un seguimiento a posteriori por muestreo de los consultores contratados de conformidad con los criterios habituales de selección y contratación, dado que: el número y diversificación de contrataciones previstas serán elevados; los períodos de contratación serán muy breves; los CDE serán de carácter privado y deberán funcionar con la agilidad requerida por los demandantes de sus servicios.

⁹ El Anexo 5 contiene una propuesta de los Términos de Referencia del Director Nacional.

¹⁰ En el Anexo 2 hay una descripción detallada de cada una de las instituciones participantes.

F. Exigencias del Desarrollo Sostenible

- 2.23 Los procesos de mejora de la competitividad de la PE han de tener un enfoque que los enmarque dentro de las exigencias del desarrollo sostenible y deben ser un medio eficaz para corregir o aminorar los impactos ambientales que puedan estar produciendo las empresas. Los medios por los cuales el proyecto garantiza lo anterior, se darán: a) durante el proceso de promoción de servicios, orientando una de sus líneas de acción hacia los sectores de mayor impacto ambiental (como curtidos, tratamientos metálicos, alimentación y otros), en colaboración con las autoridades y organismos que generan y aplican las normas de vigilancia ambiental; b) con la incorporación al proceso de diagnosis integral, previo a cualquier proyecto de mejora, de un componente de valoración ambiental; c) favoreciendo la realización de diagnosis específicas de impacto ambiental a empresas o sectores, y de proyectos de adecuación individual o colectivas; d) mediante la exclusión del proyecto a aquellas empresas que estén produciendo un fuerte impacto ambiental si no incorporan en sus planes de mejora medidas tendientes a su eliminación.

G. Promoción de la Mujer

- 2.24 El proyecto contribuye a la promoción de la mujer al favorecer el desarrollo y la creación de pequeñas empresas. Además, la consolidación de las PE a través de la mejora de su competitividad en el mercado produce un efecto de equilibrio y corrección de las situaciones laborales más injustas, que se concentran en colectivos como el de la mujer y los jóvenes.
- 2.25 Por otra parte, la dinámica de algunos sectores, como el de la confección, de gran peso en la economía nacional y en algunas regiones, ha creado una promoción especial de mujeres como gerentes de PE. Finalmente, la creciente presencia de la mujer en la universidad y su nivel de especialización cada vez mayor, hace que cualquier proyecto de desarrollo facilite la incorporación a la mujer en mayor número y en mejores condiciones y nivel de responsabilidad al sistema productivo, lo que es particularmente cierto en el caso de Colombia. En el presente proyecto se considerará la promoción de la mujer al diseñar las campañas de divulgación de las actividades de los CDE, evitando cualquier práctica discriminatoria y facilitando el acceso de mujeres a los servicios propuestos.

H. Evaluación y seguimiento del proyecto

- 2.26 El Organismo Ejecutor contratará a una consultoría externa para la realización de evaluaciones intermedias del proyecto con el objeto de valorar la calidad de sus resultados y el nivel de cumplimiento de objetivos del proyecto, y recomendar en su caso medidas correctoras en su ejecución. La primera evaluación que se realizará a los 9 meses del primer desembolso con la entidad ejecutora, revisará todas las actividades de puesta en marcha de los CDE, selección, contratación y capacitación de personal, instalación física adecuada y gastos de inversión realizados, aportaciones de contraparte, elaboración del plan de negocio y fijación de

objetivos específicos, e iniciación adecuada de las actividades. La segunda evaluación, una vez que se cumplan 18 meses del proyecto, deberá centrarse en valorar la adecuación de los medios utilizados por los CDE y la UEN y, en función de ello, la revisión de los objetivos cuantificados del proyecto. La tercera evaluación, a los 30 meses, centrará su atención en la autosustentabilidad de los CDE una vez agotada la aportación FOMIN y hará recomendaciones sobre la aplicación específica del Fondo de Reserva para optimizar la continuidad del programa a partir de su cuarto año.

- 2.27 Las evaluaciones se realizarán con base en los programas previstos de constitución y lanzamiento de los CDE y de los planes de actividades y presupuestos que, tanto a nivel nacional como en cada región, hayan elaborado las entidades vinculadas al proyecto y acordado con el BID/FOMIN. Los criterios de evaluación deberán de considerar los niveles de satisfacción de las empresas, y en concreto podrán incluir los siguientes índices: (a) número de servicios demandados y satisfechos; (b) porcentaje de empresas visitadas que solicitan los servicios de diagnóstico; (c) porcentaje de empresas diagnosticadas que inician un proyecto de mejora; (d) empresas que solicitan nuevos servicios en un período de dos años; (e) incrementos de productividad en las empresas atendidas; (f) nivel de facturación y autofinanciamiento de los CDE.
- 2.28 El resultado satisfactorio de dichas evaluaciones posibilitará la continuidad en la disposición de recursos del FOMIN a los CDE por la UEN. En caso contrario se propondrán los ajustes que posibiliten la reanudación de los nuevos compromisos. La propuesta de medidas de ajuste en algún CDE, no dificultará la disposición de recursos para otros cuya evaluación haya sido satisfactoria.
- 2.29 Con independencia de las evaluaciones externas, la UEN, a través del Director Nacional del Proyecto, presentará al BID informes semestrales de progreso de las actividades del proyecto a nivel agregado y de cada CDE, indicando el grado de cumplimiento de objetivos de autosostenimiento, y valorando el impacto de la actuación del Centro sobre el empleo, participación de la mujer y actividades de protección ambiental. La UEN deberá acordar, tras la tercera evaluación, los usos específicos a dar al Fondo de Reserva para continuar el programa una vez finalizada la aportación del FOMIN y someterla a aprobación del Banco. La administración del Fondo de Reserva a partir del cuarto año deberá de realizarse con criterios similares a los establecidos para la administración del proyecto. La UEN, o en su caso el Organismo Ejecutor, deberá de dar cuenta al Banco de la utilización del Fondo de Reserva al finalizar el cuarto y el quinto año del inicio del programa. (párrafo 4.6 del Reglamento)

I. Viabilidad y Riesgos del Proyecto.

- 2.30 La viabilidad del proyecto se sustenta en el hecho de que la aportación del FOMIN se utiliza en la financiación de actividades de servicios que producen en la PE efectos de mejora de la competitividad y por lo tanto de incremento de su margen de eficiencia y rentabilidad superiores al costo de dichos servicios. Sobre esta base las actividades que promueve el

proyecto producen un valor agregado sobre el que se sustenta la viabilidad económica de los CDE en el medio plazo, como se ha expuesto en los párrafos 2.16 y 2.17.

- 2.31 También reposa la viabilidad del proyecto en el respaldo institucional privado que ha obtenido y la solidez y solvencia de las contrapartes nacional y regionales. Además de las organizaciones empresariales más representativas de la PE se cuenta con el apoyo de universidades y fundaciones de reconocido prestigio social y profesional.
- 2.32 El proyecto es una primera experiencia de trabajo conjunto, en el largo plazo, de organizaciones empresariales e instituciones privadas, lo que implica un cierto riesgo de generar recelos de tipo corporativo. Sin embargo, el clima de renovación y cambio que vive Colombia, y el compromiso generalizado de realizar esfuerzos comunes para mejorar la competitividad de las empresas, predisponen a superar las posibles confrontaciones institucionales. Además, el proyecto podría ejecutarse igualmente incluso en el caso de que hubiera una única institución dando soporte a los CDE de cada región.
- 2.33 Otros riesgos del proyecto pueden provenir de dificultades mayores de las previstas para la generación de demanda de servicios por parte de las PE, o para que tengan capacidad para pagar las tarifas previstas, especialmente al finalizar el aporte del FOMIN. Sin embargo estos riesgos están acotados por el control de los desembolsos, mediante las evaluaciones intermedias, ya que aquellos se realizarán en la medida en que se genere demanda efectiva por las PE. Además, incluso en el caso de que el ensanchamiento del mercado de servicios sea menor del previsto, los CDE siempre podrán adaptar su dimensión a las condiciones de mercado existentes en ese momento.

III. COORDINACION CON OTRAS ACTUACIONES

A. Coherencia con otras actuaciones del Banco

- 3.1 Los programas que está desarrollando el BID en Colombia y que presentan complementariedades con el presente proyecto de creación de CDE son los siguientes:
 - (i) Programa Nacional de Investigación Científica y Tecnológica - Etapa III. Este Programa prevé la financiación de proyectos de investigación y desarrollo, el establecimiento de un sistema nacional de información científica y tecnológica, y el apoyo a Centros Tecnológicos Sectoriales para la prestación de servicios a las empresas. Estos últimos constituirán un importante complemento del presente proyecto ampliando la capacidad e infraestructura de oferta tecnológica y de laboratorios de ensayo, mientras que los CDE se orientan hacia el lado de la demanda de las empresas de, entre otros, esos mismos servicios. Se puede decir por lo tanto que los CDE generarán clientes para los distintos componentes del programa de Ciencia y Tecnología, ayudando a las PE a utilizar eficientemente

la infraestructura que se cree y asistiéndolas en la formulación de proyectos elegibles para el Plan de Investigación.

- (ii) Centros de Desarrollo Productivo para la Microempresa. Estos Centros complementarán la actividad de los CDE cuando las empresas soliciten servicios de carácter sectorial y ligados a la utilización de equipos. La orientación sectorial de los Centros de microempresa y la proyección horizontal de los CDE supone también un elemento de complementariedad.
- (iii) Programas globales de crédito, tanto multisectorial como de microempresa. El presente proyecto encuentra su complementariedad en la racionalización de la actividad de las PE y en la mejora de su desempeño como sujetos de crédito. Además, los CDE asistirán a las empresas en la formulación de proyectos de inversión, lo que facilitará la tramitación de sus solicitudes de financiamiento.
- (iv) El Programa Bolívar es igualmente complementario con el presente proyecto por las relaciones de colaboración que pueden establecerse entre los CDE y la Oficina de Enlace en los casos de demandas empresariales de cooperación tecnológica internacional.

B. Otras actuaciones complementarias

- 3.2 La complementariedad y coordinación con otros programas nacionales está garantizada con la presencia del Departamento de Planeación Nacional en la Unidad Ejecutora Nacional del proyecto. Igualmente cabe mencionar la colaboración con el Instituto de Fomento Industrial (IFI) en la obtención de créditos para la PE; con el SENA y sus Centros Tecnológicos en cuanto a los servicios de capacitación y asesoramientos sectorial; con ICONTEC en cuanto a la coordinación de servicios de normalización, certificación y aseguramiento de la calidad; y con FUNDESCOL, FICITEC y CINSET en cuanto a la utilización de sus servicios y experiencias en la realización de diagnóstico y de proyectos de mejora de la competitividad en las PE ¹¹.

¹¹En el Anexo 6 se amplían las referencias y campos de colaboración y coordinación con los principales programas y entidades que existen en Colombia en este momento.

REGLAMENTO OPERATIVO

PROGRAMA DE ESTABLECIMIENTO DE CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN COLOMBIA

I. PROPOSITO Y DEFINICIONES

A. Propósito

- 1.1 El propósito de este Reglamento es establecer los términos y condiciones por los que se regirá el Programa de Establecimiento de Centros de Desarrollo Empresarial, que será ejecutado por la Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia, asociación civil gremial empresarial, con personalidad jurídica sin fines de lucro, representativa de la actividad comercial.

B. Denominaciones y Siglas

- 1.2 Siempre que en el presente Reglamento se haga referencia a algunos de los siguientes términos, se deberá entender por ellos:

ORGANISMO EJECUTOR	La Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia (CONFECAMARAS)
BANCO o ADMINISTRADOR	El Banco Interamericano de Desarrollo
CDE	Centros de Desarrollo Empresarial
UNIDAD EJECUTORA NACIONAL	Coordinadora Nacional del Programa formada por CONFECAMARAS, ACOPI Nacional, un representante de cada Unidad Ejecutora Regional, el Director Nacional del Programa, y un representante del Departamento Nacional de Planeación.
UNIDAD EJECUTORA REGIONAL	Coordinadora Regional del Programa, formada por las Entidades Gestoras y el Director de cada uno de los CDE de cada región.
ENTIDADES GESTORAS	Entidades del sector privado que contribuirán con la formación de los CDE
PROGRAMA o PROYECTO	Programa de Apoyo de Desarrollo Productivo y Competitividad de la Pequeña Empresa
PE	Pequeñas Empresas
CONTRIBUCION	Recursos que el Banco pone a disposición del Organismo Ejecutor para la ejecución del programa

II. OBJETIVOS Y DESCRIPCION DEL PROGRAMA

A. Objetivo

- 2.1 El Programa tiene por objetivo promover la ampliación del mercado de servicios para las pequeñas empresas, sobre la base de la inducción de su demanda y la adaptación de la oferta a este colectivo empresarial, de forma que mejore su competitividad ante el marco de apertura económica que vive el país.

B. Descripción

1. Aspectos Generales

- 2.2 Las Cámaras de Comercio y las Seccionales de la Asociación Colombiana de la Pequeña Empresa Industrial (ACOPI), localizadas en la ciudades de Santafé de Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, y Barranquilla, junto con otras instituciones privadas de cada localidad, crearán cinco Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) en las capitales de las regiones más industrializadas del país. Estos CDE serán autónomos en su gestión, estarán coordinados por una Unidad Nacional, y tendrán como objetivo facilitar el acceso de la pequeña empresa a los servicios externos de asistencia técnica que requieren para la mejora de su competitividad.

2. Actividades del Programa

- 2.3 Los CDE serán pequeños equipos técnicos especializados que se ubicarán en oficinas facilitadas por las UER y que, para alcanzar los objetivos del programa, realizarán las siguientes actividades:

- (i) Promoción y extensión empresarial. El personal de los CDE visitarán a las PE de su zona, contactando directamente con los propietarios o gerentes de las mismas con el objeto de ayudarles a conocer sus necesidades, detectar las posibles áreas de ineficiencia y ofrecer los servicios del CDE para profundizar en ellas. Esta actividad promocional, de especial interés en los primeros años de funcionamiento de los centros, se orientarán a los distintos sectores y tipologías que caracterizan a la PE en cada región, para lo que se establecerá un programa de prioridades atendiendo a las demandas particulares de cada zona, y a los casos que puedan más fácilmente crear un efecto demostración positivo, tomando también en consideración las empresas que hayan adelantado acuerdos sectoriales de competitividad en el marco del Consejo Nacional de Competitividad.
- (ii) Información a las PE. El personal de los CDE ofrecerá información a las empresas en dos planos: información de referencia básica, e información de la oferta de asistencia técnica disponible. En el primero de ellos se ayudará a acotar y formular las necesidades de información de las empresas, remitiéndolas a los organismos o centros especializados adecuados. En el segundo, los CDE harán una valoración de la oferta de servicios calificados de cada región, y mantendrán la información actualizada con las referencias que se vayan recibiendo durante la ejecución del proyecto.
- (iii) Diagnósticos Integrales de Competitividad. Los CDE contratarán con las empresas 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, recursos humanos o gestión financiera. Los CDE prestarán este servicio con personal propio, o contratándolo externamente cuando lo justifique

la demanda, adaptarán las metodología existentes a las condiciones particulares de las PE colombianas, e irán enriqueciendo dicha metodología con el aprendizaje en la práctica. El resultado del servicio deberá permitir la toma de decisiones a las PE para acometer proyectos específicos de mejora en la gestión. Los servicios de diagnóstico se estiman de corta duración, y deberán de ser pagados por las empresas. Dado el carácter promocional del programa las tarifas a aplicar a las PE se han estimado de forma que cubran una parte creciente de su costo para pasar a cubrir la totalidad del costo de mercado al cuarto año.

- (iv) **Preparación de proyectos específicos de mejora.** Los CDE contratarán servicios de asistencia técnica especializada por cuenta de las pequeñas empresas en los campos de (a) producción e innovación tecnológica; (b) aseguramiento de la calidad y cumplimiento de estándares; (c) asesoramiento en gestión financiera y preparación de proyectos de inversión; (d) capacitación aplicada a una propuesta de mejora; y (e) información y acceso a mercados. La actuación de los CDEs incluirá la asistencia a las empresas en la delimitación del proyecto a acometer, la identificación del centro o consultar más adecuado, la preparación de los términos del contrato, la implementación y la evaluación de sus resultados. Las empresas contratarán con el CDE que, a su vez, subcontratará con centros o consultorías privadas.
- (v) **Apoyo a colectivos de PE en actuaciones de costo compartido.** Los CDEs contratará asistencia técnica dirigida a mejorar la competitividad de grupos de empresas que enfrentan algún problema común, asumen colectivamente el costo aprovechando economías de escala, y comparten los resultados de la actuación colectiva. La casuística de este tipo de acciones puede ser muy amplia, normalmente gestada por causas externas tales como nuevas exigencias de grandes empresas subcontratantes, requerimientos de mercados de destino, o aparición de nuevas tecnologías de proceso.
- (vi) **Capacitación gerencial.** Los CDE diseñarán cursos de capacitación adaptados a las necesidades del desarrollo competitivo de las PE de cada región, y concertarán con instituciones especializadas la impartición de los mismos. Los cursos abordarán los aspectos de gestión empresarial, gestión tecnológica, comercio exterior y formación de consultoría industrial; y tendrán una orientación eminentemente práctica.

III. ORGANIZACION

A. Organismo Ejecutor

- 3.1 El Organismo Ejecutor del Programa será la Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia (CONFECAMARAS), quien tendrá la responsabilidad tanto de la ejecución como del manejo de los recursos del Programa, mediante la participación de entidades gestoras en las regiones donde se establecerán los CDE. Para estos efectos se preve la creación de una Unidad Ejecutora

Nacional (UEN), y de una Unidad Ejecutora Regional (UER) por cada una de las ciudades en que se establezcan los centros.

B. Entidades Gestoras

3.2 Las entidades gestoras que participarán en la ejecución, crearán los Centros de Desarrollo Empresarial en cada una de las localidades y contribuirán al financiamiento de sus operaciones, serán las siguientes:

- i. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá y ACOPI Seccional Bogotá;
- ii. Medellín: ACOPI-Antioquía y Universidad Eafit;
- iii. Cali: Cámara de Comercio de Cali, ACOPI-Valle, Fundación para el Desarrollo Integral del Valle y Fundación Universidad del Valle;
- iv. Barranquilla: Cámara de Comercio de Barranquilla, ACOPI-Atlántico y CORPES-Costa Atlántica; y
- v. Bucaramanga: Cámara de Comercio de Bucaramanga y ACOPI-Santander.

C. Unidad Ejecutora Nacional

3.3 La Unidad Ejecutora Nacional (UEN) estará formada por los Presidentes de ACOPI-Nacional y CONFECAMARAS, a la cual se sumarán un representante de cada UER y el Director Nacional del Programa. Esta UEN será constituida mediante la suscripción de un convenio entre CONFECAMARAS y ACOPI-Nacional, ampliándose más tarde mediante convenios con los representantes de las UER. Para garantizar la coordinación del Programa con los diferentes planes y programas del gobierno colombiano se incorporará a la UEN un representante del Departamento de Planeación Nacional.

3.4 La UEN dispondrá de una Unidad de Dirección y Coordinación del Programa formada por un Director Nacional, un asistente de dirección, un contador, y personal auxiliar. El Director Nacional del Programa será seleccionado por el Banco previa presentación de una lista de candidatos por CONFECAMARAS junto con ACOPI-Nacional, y formará parte de la UEN.

3.5 Serán funciones de la UEN: (a) analizar y aprobar el Plan Anual de actividades del conjunto de CDE y de la Unidad de Dirección del proyecto; (b) recibir los informes semestrales de actividades de los CDE, analizarlos y hacer las recomendaciones pertinentes, difundiendo las experiencias de mayor interés; (c) encargar y analizar las evaluaciones previstas por el Banco; (d) programar las actuaciones de ámbito nacional para en apoyo del conjunto de CDE aprovechando economías de escala; (e) promover los contactos con instituciones que desempeñen funciones similares a nivel internacional; (f) decidir la asignación anual de los recursos aportados por el Banco entre los distintos CDE y la Unidad de Dirección; (g) aceptar a nuevas entidades que se adhieran al programa y acordar convenios de cooperación específica; (h) controlar y garantizar las aportaciones de contraparte previstas en el proyecto

- 3.6 Serán funciones del Director Nacional del Programa, entre otras: (a) elaborar la propuesta de Presupuesto y Plan de Negocio anuales del Programa; (b) preparar, de acuerdo con el Banco, la contratación de la consultoría de evaluación externa del programa; (c) asistir al Organismo Ejecutor en la preparación de los informes a presentar al Banco; (d) elaborar el Plan de Actuación de la Unidad de Dirección, administrar sus recursos y seleccionar y dirigir a su personal; (e) proponer candidatos a Directores de los CDE a las UER; (f) asesorar a las UER en el cumplimiento de sus tareas; (g) supervisar el trabajo de los CDE y de sus Directores y personal técnico; (h) promover la homogeneidad de la calidad de los servicios de los CDE y el aprovechamiento conjunto de instrumentos, metodologías y experiencias entre todos ellos.

D. Unidad Ejecutora Regional

- 3.7 Las Unidades Ejecutoras Regionales (UER) serán conformadas mediante la firma de un convenio a celebrarse entre las entidades gestoras en cada una de las regiones. Cada UER delegará en uno de sus miembros las funciones de gestión del Centro de Desarrollo Empresarial, pudiendo también dotarle de personalidad jurídica si lo estimaran conveniente sus miembros.
- 3.8 La entidad que resulte delegada para ejercer la gestión de cada CDE, contratará al respectivo Director Regional del Programa, que será el Director del Centro, y al resto de personal técnico y auxiliar, responsabilizándose de las aportaciones de contraparte previstas. Las UER establecerán las prioridades de cada región, analizarán y aprobarán el plan operativo anual y su presupuesto, se responsabilizarán ante la Dirección Nacional de su ejecución, realizarán las aportaciones de contraparte que les correspondan, y constituirán el vínculo formal con la UEN. Además, prepararán los informes de seguimiento de actividades requeridos por el Banco.
- 3.9 Los Directores de los CDE tendrán dependencia jerárquica de las UER y dependencia funcional del Director Nacional del Programa, y tendrán como funciones específicas: la elaboración de la estrategia operativa de los CDE; la preparación de los planes de promoción y definición de prioridades de los servicios de los Centros; la preparación de los planes de actuación y presupuestos anuales; el plan específico de tarifas a cobrar a las empresas; la formación, dirección y supervisión del personal de los CDE; y las demás funciones propias de la gerencia de cada Centro.

IV. EJECUCION Y ADMINISTRACION DE RECURSOS DEL PROGRAMA

A. Elegibilidad de las empresas beneficiarias y procesamiento de solicitudes

- 4.1 Las pequeñas empresas, de hasta 99 trabajadores, de cualquier sector de actividad, serán elegibles para percibir los servicios de los CDE, siempre que no estén participadas en más de un treinta por ciento por otras empresas mayores. Se considerará que las dichas empresas serán elegibles por el mero hecho de su dimensión, en la medida en que soliciten las actividades contempladas en el Programa, y estén en disposición de

pagar la tarifa establecida para cada servicio.

- 4.2 La solicitud para acceder a los servicios parcialmente financiados por la contribución del Banco deberán de presentarse en los CDE y deberá ofrecer suficiente información para que el personal técnico de los CDE verifiquen la elegibilidad del solicitante y del servicio demandado. Una vez verificada ésta, los CDE procederán a evacuar la solicitud realizada después de estimado el número de horas/días de trabajo requeridos, y aceptado por el solicitante el pago de la tarifa establecida.
- 4.3 En los casos en que el servicio deba ser prestado por un tercero, el personal de los CDE deberá:
- a. Revisar la información presentada por el solicitante y, de ser necesario, preparar términos de referencia para la contratación de consultoría externa.
 - b. Asegurar que el consultor propuesto es adecuado, o preparar una lista de consultores elegibles para la prestación del servicio propuesto de la que el solicitante elegirá.
 - c. Preparar un borrador de carta de pedido en la que el solicitante acepta el consultor elegido y las condiciones de acceso a los beneficios del FOMIN, entre las que se incluirán: la aceptación de los términos de referencia de la consultoría; ofrecimiento de apoyo a los consultores para la realización de su trabajo; y aceptación del pago de la tarifa que le corresponda.
 - d. Contratar el consultor una vez el solicitante haya presentado una carta de pedido de contenido aceptable para el CDE, pudiendo ello requerir de negociaciones en cuanto a los términos de referencia y otros aspectos relevantes del contrato.
 - e. Dar seguimiento al trabajo del consultor, aceptar o pedir ampliación del servicio final, y administrar los pagos pendientes.

B. Costo de los servicios

- 4.4 La UEN y las entidades gestoras respectivas o Centros de Desarrollo Empresarial establecerán las tarifas que garantice un sistema promocional y de aumentos graduales, que permitan en forma progresiva la sustitución de los recursos invertidos y persigan la sustentabilidad de los centros al finalizar el Programa. La contribución del FOMIN no se aplicará a contratos de servicios en lo que exceda de US\$4,000 que deberá ser íntegramente abonados por las empresas.

C. Gestión de los cobros de los servicios y fondo de reserva

- 4.5 Cada CDE, o entidad que lo gestione, se responsabilizará del cobro de las tarifas a las empresas usuarias de servicios financiados por el FOMIN de acuerdo con los criterios establecidos por la UEN y/o UER, y de su

depósito, en el plazo máximo de treinta días desde la prestación del servicio, en la cuenta única de resultados del Proyecto de cada CDE.

- 4.6 El Programa prevee la creación de un Fondo de Reserva en cada uno de los Centros de Desarrollo Empresarial, el cual se constituirá mediante el destino de un del treinta por ciento de los recursos obtenidos como producto de la venta de los servicios del Programa. Este fondo tendrá por único objetivo asegurar la continuidad y consolidación de los centros y no podrá destinarse a ningún otro fin. La UEN deberá acordar, tras la tercera evaluación, los usos específicos a dar al Fondo de Reserva para continuar el programa una vez finalizada la aportación del FOMIN, y someterla a aprobación del Banco. La administración del Fondo de Reserva a partir del cuarto año deberá de realizarse con criterios similares a los establecidos para la administración del proyecto. La UEN, o en su caso el Organismo Ejecutor, deberá de dar cuenta al Banco de la utilización del Fondo de Reserva al finalizar el cuarto y el quinto año del inicio del programa. (párrafo 2.29 del documento)

D. Selección de consultores

- 4.7 Los CDE dispondrán de una relación de consultores elegibles y suficientemente calificados en materias específicas para la aplicación de la Contribución. Los consultores se deberán de seleccionar en cada caso asegurando que su experiencia, capacidades y competencia profesional se adecúa a los servicios que deban prestar, de conformidad con las normas y procedimientos del Banco.

E. Desembolso de los recursos

- 4.8 Los recursos del Programa serán desembolsados al Organismo Ejecutor mediante el procedimiento de anticipo de fondos establecido en el Convenio que el Organismo Ejecutor suscribirá con el Banco. Dichos recursos será depositados en una cuenta especial abierta por el Organismo Ejecutor para tales efectos.
- 4.9 El Organismo Ejecutor a medida que reciba los recursos del Banco los transferirá a las entidades gestoras encargada del manejo y administración de los CDE de cada la región, una vez que se haya presentado:
- (i) El convenio suscrito entre las entidades gestoras para la formación de la UER y creación del respectivo centro, en el cual se establezcan: (A) la designación de la parte responsable encargada de ejecutar el Programa en la región respectiva; (B) los aportes de contrapartida que cada una de las entidades se compromete a aportar a la ejecución del Programa; y (C) los términos, condiciones y responsabilidades de las partes para la ejecución del Programa.
 - (ii) El convenio suscrito entre la entidad gestora de la UER y la UEN.
 - (iii) Evidencia de la contratación del Director Regional del Programa, de conformidad con los términos y condiciones previamente acordadas por

el Banco, y de la apertura de una cuenta especial para la ejecución del Programa en cada región.

F. Distribución de los recursos

- 4.9 Los recursos de la Contribución serán distribuidos inicialmente entre los Centros de Desarrollo Empresarial, durante el primer año de ejecución del Programa, en función de su peso en el conjunto nacional, de conformidad con el presupuesto previsto por el Banco para dicho año.
- 4.10 Para el segundo año y años subsiguientes de ejecución del Programa los recursos de la Contribución serán distribuidos de manera que se incentive el desarrollo de las operaciones de los centros más eficientes. Para esto la UEN deberá acordar un mecanismo de distribución de los recursos que guardará algún nivel de proporcionalidad con los ingresos generados en cada Centro, y deberá ser sometido a la aprobación del Banco.
- 4.11 Para estos efectos el Director Nacional del proyecto podrá proponer a la UEN y al Banco, la variación de la distribución de los recursos entre los CDE para adecuarlas a la demanda efectiva, teniendo en cuenta las recomendaciones de los informes de evaluación y de informes específicos de los centros que justifiquen la variación propuesta. En todos los casos se deberá contar con el acuerdo escrito del Banco para la modificación de la distribución de los recursos entre los diversos CDE del proyecto.

V. INFORMES DE SEGUIMIENTO

- 5.1 La UEN presentará al Banco informes semestrales de progreso de las actividades del Programa a nivel agregado y de cada CDE. Estos informes recogerán en cuanto a la UEN, sus labores de coordinación ante los CDE y sus acciones frente a las entidades adheridas al proyecto a nivel nacional. En cuanto a los CDE, el informe tendrá en cuenta aspectos internos de organización y de recursos humanos. En cuanto a su actividad externa, informará sobre el avance de los planes y consecución de objetivos; sobre el flujo de caja y resultados de la política tarifaria, indicando el grado de autosostenimiento; y los datos necesarios para elaborar los índices de evaluación previstos. Finalmente, el informe valorará el impacto del Centro sobre el empleo, la participación de la mujer, y las actividades de protección ambiental.

VI. EVALUACION

- 6.1 Con los recursos de la Contribución se preve la realización de evaluaciones intermedias del Programa, tanto a nivel nacional como a nivel de cada uno de los CDEs, mediante la contratación de los servicios de consultoría necesarios y con la participación de la UEN, a través de la Dirección Nacional del Programa.
- 6.2 La primera evaluación será realizada a los nueve (9) meses del primer desembolso, y tendrá por objeto revisar las actividades de puesta en marcha de los CDE, selección, contratación y capacitación de personal,

instalación física adecuada y gastos de inversión realizados, aportaciones de contraparte, elaboración del plan de negocio y fijación de objetivos específico, e iniciación adecuada de las actividades. La segunda evaluación, será realizada a los dieciocho (18) meses de la firma del Convenio con el Banco, y evaluará la adecuación de los medios utilizados por los CDE y la UEN y, en función de ello, la revisión de los objetivos cuantificados del proyecto. La tercera evaluación, se realizará a los treinta (30) meses, contados a partir de la fecha de firma del Convenio del Banco, y centrará su atención en la autosustentabilidad de los CDE una vez se agoten los recursos del Programa.

- 6.3 Las evaluaciones serán realizadas con base en los programas previstos de constitución y lanzamiento de los CDE y de los planes de actividades y presupuestos que, tanto a nivel nacional como en cada región, hayan elaborado las entidades vinculadas con la ejecución del Programa, y acordadas con el Banco. Los criterios de evaluación deberán de considerar los siguientes índices: (a) Número de Servicios demandados y satisfechos; (b) Porcentaje de empresas visitadas que solicitan los servicios de diagnóstico; (c) Porcentaje de empresas diagnosticadas que inician un proyecto de mejora; (d) empresas que solicitan nuevos servicios en un período de dos años; (e) incrementos de productividad en las empresas atendidas; (f) nivel de facturación y autofinanciamiento de los CDE.
- 6.4 El resultado satisfactorio de dichas evaluaciones posibilitará la continuidad en la disposición de la Contribución a los CDEs por la UEN. En caso contrario se propondrán los ajustes, que posibiliten la reanudación de los desembolsos. La propuesta de medidas de ajuste en algún CDE, no dificultará la disposición de recursos para otros cuya evaluación haya sido satisfactoria.

VII. MODIFICACIONES AL REGLAMENTO OPERATIVO

- 7.1 El Organismo Ejecutor, en nombre de la UEN, podrá sugerir modificaciones a este Reglamento para adaptarlo a nuevas condiciones o circunstancias que pudieran presentarse en la ejecución del Programa, entrando las mismas en vigencia una vez que éstas hayan sido aprobadas por el Banco.

VIII. PREPONDERANCIA DEL CONVENIO DE COOPERACION TECNICA

- 8.1 Las condiciones y términos establecidos en el Convenio de Cooperación Técnica prevalecerán sobre el presente Reglamento.

PRESUPUESTO
CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Se presentan en esta sección A del Anexo 4 los cuadros de síntesis del conjunto del proyecto, mientras en la sección B se pormenorizan las bases y supuestos utilizados en la elaboración del presupuesto, y el detalle de ingresos y gastos previstos para cada CDE año a año.

CUADRO No 1 DE INGRESOS Y EGRESOS: CONSOLIDADO

Este cuadro representa los resultados de explotación de los cinco CDE y la Unidad Nacional de Dirección y Coordinación del Programa durante los tres años en que el FOMIN y las contrapartes locales harán sus aportaciones, y se hace una proyección de los resultados en un cuarto año en que ya no se cuenta con esas contribuciones.

Los **ingresos** previstos son los generados por la venta de servicios a las empresas. Se han estimado ingresos crecientes en el tiempo debido a que las empresas deberán de pagar una parte creciente del costo de los servicios que reciben, pagando su la totalidad en el cuarto año.

Se ha previsto una deducción de un 30% de los ingresos para la constitución de un **Fondo de Reserva** que permitirá asimilar posibles desviaciones sobre las previsiones, y garantizar la continuidad de las actividades del Programa.

Por lo que afecta a los **egresos** hay que considerar sus distintos componentes:

Los **gastos de inversión** incluyen un cierto equipo inicial así como una partida de capacitación del propio personal de los CDE, asignada a la Dirección Nacional, y otra de promoción de los CDE que comprende los gastos de extensión del Programa y dinamización de la demanda de las pequeñas empresas.

Los **gastos de funcionamiento fijos** representan el costo de mantenimiento de la estructura de los CDE y la Dirección Nacional. Durante los tres primeros años se preve una estructura ligera, pero que debe de acometer una importante labor promocional en la generación de demanda por parte de las empresas, y que estará retribuida en menor escala que los servicios directos. Al cuarto año se preve que la Dirección Nacional se reduzca al 25 % en su estructura (al 50% el Director), no existiendo ya la aportación del Banco. En el caso de que las partes le encuentren todavía una suficiente utilidad a la Dirección Nacional deberán de costearla con los posibles excedentes del proyecto o con sus propios recursos.

Igualmente, los gastos de funcionamiento fijos de los CDE en el cuarto año mantienen el sueldo de los Directores de Centro, pero ajustan su estructura a la demanda medida por el número de actuaciones.

Los **gastos variables** de los CDE experimentan también una ligera reducción en el cuarto año debido a una reducción estimada del número de demandas producida por el incremento de las tarifas a cobrar a las empresas.

El resultado operativo del programa es deficitario en los tres primeros años de funcionamiento, siendo las aportaciones del FOMIN y de la contraparte las que compensarán ese déficit anual y acumulado inicial. En el cuarto año ya existe un flujo de caja positivo y se inicia la fase de autofinanciamiento del Programa, reforzada por el Fondo de Reserva acumulado en los primeros años.

CUADRO No 1
ESTIMACION DE INGRESOS Y EGRESOS: CONSOLIDADO

INGRESOS	PERIODO CON APOORTE FOMIN				POST FOMIN	
	Año 1	Año 2	Año 3	SUBTOTAL	Año 4	TOTAL
I. VENTA DE SERVICIOS	680,000	980,000	1,460,000	3,120,000	1,870,000	4,990,000
1. Consultorias Integrales	80,000	200,000	320,000	600,000	330,000	930,000
2. Consultorias Especializadas	150,000	180,000	240,000	570,000	247,500	817,500
3. Consultorias Colectivas	250,000	300,000	400,000	950,000	412,500	1,362,500
4. Capacitacion	200,000	300,000	500,000	1,000,000	880,000	1,880,000
II. FONDO DE RESERVA	(204,000)	(294,000)	(438,000)	(936,000)	0	(936,000)
TOTAL	476,000	686,000	1,022,000	2,184,000	1,870,000	4,054,000
EGRESOS						
I. INVERSION	809,000	300,300	315,315	1,424,615	0	1,424,615
- DIRECCION NACIONAL	304,500	224,700	235,935	765,135	0	765,135
1. Equipo	35,500	0	0	35,500	0	35,500
2. Muebles y Enseres	15,000	0	0	15,000	0	15,000
3. Publicaciones	80,000	84,000	88,200	252,200	0	252,200
4. Evaluaciones	62,000	44,100	46,305	152,405	0	152,405
5. Cursos y Entrenamiento	92,000	96,600	101,430	290,030	0	290,030
6. Vehiculo	20,000			20,000		20,000
- CDE'S	504,500	75,600	79,380	659,480	0	659,480
1. Equipo	357,500	0	0	357,500	0	357,500
2. Muebles y Enseres	75,000	0	0	75,000	0	75,000
3. Promocion	72,000	75,600	79,380	226,980	0	226,980
II. GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	2,623,898	2,653,315	2,676,719	7,953,932	1,667,724	9,621,655
1. FIJOS	684,180	712,509	735,277	2,131,966	418,243	2,550,209
- DIRECCION NACIONAL	193,830	200,398	210,418	604,645	65,834	670,480
1. Director Nacional	48,000	50,400	52,920	151,320	26,460	177,780
2. Administrativos y de servicios	60,600	63,630	66,812	191,042	16,703	207,744
3. Viaticos y Gastos de Viaje	13,000	10,675	11,209	34,884	2,802	37,686
4. Gastos Generales	27,000	28,350	29,768	85,118	7,442	92,559
5. Suministros	18,000	18,900	19,845	56,745	4,961	61,706
6. Alquiler de Oficinas	18,000	18,900	19,845	56,745	4,961	61,706
7. Imprevistos	9,230	9,543	10,020	28,793	2,505	31,298
- CDE'S	490,350	512,111	524,859	1,527,320	352,409	1,879,729
1. Honorarios	318,600	334,530	349,493	1,002,623	237,125	1,239,748
1.1 Director y Tecnicos CDE'S	240,000	252,000	264,600	756,600	198,450	955,050
1.2 Directivos UEN y UER'S	33,600	35,280	35,280	104,160	5,600	109,760
1.3 Administrativo y Servicios	45,000	47,250	49,613	141,863	33,075	174,938
2. Viaticos y Gastos de Viaje	45,750	45,281	36,451	127,483	9,113	136,596
3. Auditorias	15,000	15,750	16,538	47,288	17,364	64,652
4. Gastos Generales	30,000	31,500	33,075	94,575	8,269	102,844
5. Uso de Oficinas	66,000	69,300	72,765	208,065	76,403	284,468
6. Suministros	15,000	15,750	16,538	47,288	4,134	51,422
2. VARIABLES CDE'S	1,938,718	1,940,806	1,941,443	5,821,966	1,249,481	7,071,447
2.1. Consultorias Integrales	224,000	224,000	224,000	672,000	178,000	850,000
2.2 Consultorias Especializadas	300,000	300,000	300,000	900,000	180,000	1,080,000
2.3 Acciones Colectivas	500,000	500,000	500,000	1,500,000	262,500	1,762,500
2.4 Capacitacion	800,000	800,000	800,000	2,400,000	560,000	2,960,000
2.5 Imprevistos	115,718	116,806	117,443	349,966	68,981	418,947
TOTAL	3,432,898	2,953,615	2,992,034	9,378,547	1,667,724	11,046,270
RESULTADO	(2,956,898)	(2,267,615)	(1,970,034)	(7,194,547)	202,276	(6,992,270)

CUADRO 2. ESTIMACION DE FUENTES Y USOS: CONSOLIDADO

Este cuadro representa el flujo de financiamiento del Programa en cuanto a su origen y su aplicación en cada año.

Respecto a las fuentes cabe apreciar cómo las aportaciones de FOMIN y contraparte se concentran en el primer año y van reduciéndose a medida que aumentan los ingresos operacionales. El total acumulado de tres años representa el costo total del Programa.

Los usos a los que se destina la financiación del proyecto no son otros que los gastos del proyecto, tal como se desglosan en el Cuadro 1, y el Fondo de Reserva con el que se garantiza la continuidad del Programa.

CUADRO No 2
ESTIMACION DE FUENTES y USOS: CONSOLIDADO

FUENTES	PERIODO CON APOORTE FOMIN				POST FOMIN	
	Año 1	Año 2	Año 3	SUBTOTAL	Año 4	TOTAL
I. FOMIN	2,237,048	2,018,922	1,710,671	5,966,641	0	5,966,641
II. CONTRAPARTE NACIONAL	719,850	248,693	259,363	1,227,906	0	1,227,906
III. INGRESOS OPERACIONALES	680,000	980,000	1,460,000	3,120,000	1,870,000	4,990,000
TOTAL FUENTES	3,636,898	3,247,615	3,430,034	10,314,547	1,870,000	12,184,547
USOS						
I. INVERSION FIJA	809,000	300,300	315,315	1,424,615	0	1,424,615
II. GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	2,623,898	2,653,315	2,676,719	7,953,932	1,667,724	9,621,655
1. FIJOS	684,180	712,509	735,277	2,131,966	418,243	2,550,209
2. VARIABLES CDE'S	1,939,718	1,940,806	1,941,443	5,821,966	1,249,481	7,071,447
III. FONDO DE RESERVA	204,000	294,000	438,000	936,000	0	
TOTAL USOS	3,636,898	3,247,615	3,430,034	10,314,547	1,667,724	11,982,270
DISPONIBILIDAD	0	0	0	0	202,276	202,276

CUADRO 3. PRESUPUESTO CONSOLIDADO SEGUN LAS NORMAS CONTABLES DEL BANCO

Cabe resaltar en este cuadro cómo las aportaciones del FOMIN se concentran en la financiación del personal calificado del proyecto, tanto en lo que afecta a los honorarios y personal técnico de los CDE y Unidad Nacional como en las consultorías especializadas, recogidas en la categoría 2, mientras la aportación de contraparte tiene un mayor peso en las categorías de apoyo general y otros gastos administrativos.

CUADRO No 3
PRESUPUESTO CONSOLIDADO SEGUN NORMAS CONTABLES BID

CATEGORIAS	APORTES		VENTA SERVICIOS	TOTAL
	FOMIN	LOCAL		
2. CONSULTORES INDIVIDUALES	4,854,371	44,923	3,120,000	8,019,294
2.1 Honorarios	4,736,928	0	3,120,000	7,856,928
2.2 Gastos de Viaje	117,443	44,923		162,366
3. CURSOS Y ENTRENAMIENTO	290,030	0		290,030
6. APOYO GENERAL	161,863	889,673		1,051,535
6.3 Equipo	20,000	483,000		503,000
6.4 Suministros	56,745	47,288		104,033
6.8 Comunicaciones	85,118	94,575		179,693
- Uso Oficinas	0	264,810		264,810
- Promocion	226,980	0		226,980
7. PUBLICACIONES	252,200	0		252,200
7.1 Impresiones	31,525	0		31,525
7.5 Difusion y otros Gastos	220,675	0		220,675
8. CONSULTORES INDIVIDUALES PARA EVALUACION CDE'S	152,405	0		152,405
8.2 Honorarios	152,405	0		152,405
98. IMPREVISTOS	28,793	0		28,793
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	0	293,310		293,310
- Salarios y Cargas Sociales	0	141,863		141,863
- Auditorias	0	47,288		47,288
- Honorarios Comité Coord.	0	104,160		104,160
TOTAL	5,966,641	1,227,906	3,120,000	10,314,547

CUADRO 4. ESTIMACION DE INGRESOS Y EGRESOS: CDE

La distribución de los ingresos de cada centro se han estimado en función del número de pequeñas empresas existentes en cada zona, de acuerdo con la distribución del cuadro 2 del Anexo 8.

Los gastos de inversión se han estimado iguales para todos los centros. Sin embargo, los gastos fijos de funcionamiento tienen una parte igual para cada centro (honorarios del Director, personal auxiliar, gastos de viaje para la coordinación, y auditorías) mientras que otra parte es proporcional al número de empresas en cada zona (honorarios del personal técnico, gastos administrativos y generales, uso de oficinas y suministros). Por último, los gastos variables de cada centro se consideran proporcionales al número de empresas de la zona.

El resultado negativo de cada uno de los centros es precisamente la suma de aportaciones, FOMIN y de contraparte, como se puede apreciar en el cuadro 5.

CUADRO No 4
ESTIMACION DE INGRESOS Y EGRESOS: CDE'S
(PERIODO CON APORTES FOMIN)

INGRESOS	SANTAFE BOGOTA	ANTIOQUIA	COSTA ATLANTICA	SANTANDER	VALLE	DIRECCION NACIONAL	TOTAL
I. VENTA DE SERVICIOS	1,311,024	601,224	316,368	282,048	609,336		3,120,000
1. Consultorias Integrales	252,120	115,620	60,840	54,240	117,180		600,000
2. Consultorias Especializadas	239,514	109,839	57,798	51,528	111,321		570,000
3. Consultorias Colectivas	399,190	183,065	96,330	85,880	185,535		950,000
4. Capacitacion	420,200	192,700	101,400	90,400	195,300		1,000,000
II. FONDO DE RESERVA	(393,307)	(180,367)	(94,910)	(84,614)	(182,801)		(936,000)
TOTAL	917,717	420,857	221,458	197,434	426,535		2,184,000
EGRESOS							
I. INVERSION	131,896	131,896	131,896	131,896	131,896	765,135	1,424,615
1. Equipo	71,500	71,500	71,500	71,500	71,500		357,500
2. Muebles y Enseres	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000		75,000
3. Promocion	45,396	45,396	45,396	45,396	45,396		226,980
II. GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	2,943,448	1,421,005	810,021	736,408	1,438,405	604,645	7,953,932
1. FIJOS	497,058	299,112	219,673	210,102	301,375	604,645	2,131,966
1. Honorarios	315,064	196,727	149,236	143,515	198,080		1,002,623
1.1 Director y Tecnicos CDE	234,622	148,558	114,020	109,858	149,542		756,600
1.2 Directivos UER	20,832	20,832	20,832	20,832	20,832		104,160
1.3 Administrativo y Servicios	59,611	27,337	14,385	12,824	27,706		141,863
2. Viaticos y Gastos de Viaje	25,497	25,497	25,497	25,497	25,497		127,483
3. Auditorias	9,458	9,458	9,458	9,458	9,458		47,288
4. Gastos Generales	39,740	18,225	9,590	8,550	18,470		94,575
5. Uso de Oficinas	87,429	40,094	21,098	18,809	40,635		208,065
6. Suministros	19,870	9,112	4,795	4,275	9,235		47,288
2. VARIABLES CDE'S	2,446,390	1,121,893	590,347	526,306	1,137,030		5,821,966
2.1. Consultorias Integrales	282,374	129,494	68,141	60,749	131,242		672,000
2.2 Consultorias Especializadas	378,180	173,430	91,260	81,360	175,770		900,000
2.3. Acciones Colectivas	630,300	289,050	152,100	135,600	292,950		1,500,000
2.4 Capacitacion	1,008,480	462,480	243,360	216,960	468,720		2,400,000
2.5 Imprevistos	147,056	67,438	35,487	31,637	68,348		349,966
TOTAL	3,075,344	1,552,901	941,917	868,304	1,570,301	1,369,780	9,378,547
RESULTADO	(2,157,627)	(1,132,044)	(720,459)	(670,870)	(1,143,765)	(1,369,780)	(7,194,547)

CUADRO 5. ESTIMACION DE FUENTES Y USOS POR CENTROS

En este cuadro se pueden apreciar los compromisos de aportación de contraparte de cada región en comparación con el aporte FOMIN, los gastos totales de operación y el Fondo de Reserva.

La aportación del FOMIN a la Unidad Nacional y a cada CDE se obtiene deduciendo la aportación de contraparte al déficit operacional resultante en el Cuadro 4.

CUADRO No 5
ESTIMACION DE FUENTES Y USOS POR CENTROS
(PERIODO CON APORTES DEL FOMIN)

FUENTES	DIRECCION NACIONAL	CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL					TOTAL
		BOGOTA	ANTIOQUIA	COSTA ATLANTICA	SANTANDER	VALLE	
I. FOMIN	1,262,535	1,825,203	911,502	544,817	500,638	921,945	5,966,641
II. CONTRAPARTE NACIONAL	107,245	332,424	220,542	175,642	170,232	221,821	1,227,906
III. INGRESOS OPERACIONALES	0	1,311,024	601,224	316,368	282,048	609,336	3,120,000
TOTAL FUENTES	1,369,780	3,468,651	1,733,268	1,036,827	952,918	1,753,101	10,314,547
USOS							
I. INVERSION FIJA	765,135	131,896	131,896	131,896	131,896	131,896	1,424,615
II. GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	604,645	2,943,448	1,421,005	810,021	736,408	1,438,405	7,953,932
1. FIJOS	604,645	497,058	299,112	219,673	210,102	301,375	2,131,966
2. VARIABLES CDE'S		2,446,390	1,121,893	590,347	526,306	1,137,030	5,821,966
III. FONDO DE RESERVA		393,307	180,367	94,910	84,614	182,801	936,000
TOTAL USOS	1,369,780	3,468,651	1,733,268	1,036,827	952,918	1,753,101	10,314,547
DISPONIBILIDAD		(0)	(0)	0	0	0	(0)

PROYECTO DE RESOLUCION

COLOMBIA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA LA REALIZACION DEL
PROGRAMA DE ESTABLECIMIENTO DE CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

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 y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones a que se refiere el documento MIF/AT- sobre una cooperación técnica no reembolsable con la Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia, para la realización del Programa de Establecimiento de Centros de Desarrollo Empresarial.
2. Destinar para los fines de esta resolución hasta la suma de US\$5.966.641, 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.