

PROYECTO PILOTO DE SERVICIOS EMPRESARIALES

(TC-98-02-19-2)

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO EJECUTOR: Cámara de Industria de Guatemala

BENEFICIARIOS: Microempresas y pequeñas y medianas empresas.

OBJETIVOS: El propósito del programa es mejorar la productividad y la competitividad de las microempresas y de las empresas de tamaño pequeño y mediano en Guatemala al desarrollar el mercado de la asistencia técnica y de la capacitación para las empresas de pequeña escala y acortar las distancias entre la demanda y la oferta de servicios empresariales.

Para lograr esto se pondrá a disposición de las empresas bonos para financiar el costo de la asistencia técnica y la capacitación por el proveedor de servicios de su elección. Dado que las empresas pagarán una parte importante de los costos, esto establece un incentivo para que ellas lleven a cabo el control de calidad de los servicios adquiridos. Al mismo tiempo, se estimulará a los proveedores de los servicios empresariales para que desarrollen productos que cumplan las necesidades de las empresas de pequeña escala.

DESCRIPCIÓN: Componente 1: Componente de fortalecimiento de la demanda que consiste en un sistema de bonos de asistencia técnica y de capacitación en planta y de un sistema de bonos de capacitación externa. (FOMIN US\$759.439, contrapartida local US\$240.561)

El sistema de bonos de asistencia técnica y de capacitación en planta proporcionará a cada empresa elegible hasta tres bonos al año, con un valor unitario en quetzales equivalente a US\$300. Estos bonos permitirán financiar los servicios de asistencia técnica con una duración mínima de 25 especialistas/hora en las empresas, o de capacitación en planta por un mínimo de 20 horas de capacitación en las compañías, para un mínimo de cinco participantes. La meta es facilitar 2.600 prestaciones individuales de servicios de asistencia técnica y de capacitación en planta para las compañías en el grupo meta, de acuerdo con sus necesidades.

El sistema de bonos de capacitación externa proporcionará a cada empresa elegible hasta ocho bonos consecutivos por año, con un valor unitario en quetzales equivalente a US\$20, para financiar la participación de trabajadores de la empresa en cursos que tengan una duración mínima de 20 horas. Cada bono cubrirá un promedio del 50% del costo de los cursos. La meta es facilitar el acceso de 10.000 participantes a la capacitación externa.

Componente 2: Fortalecimiento de la oferta de servicios empresariales (FOMIN US\$50.000)

El fondo de innovaciones técnicas proporcionará financiamiento parcial para la asistencia técnica a las instituciones para apoyar la innovación técnica y administrativa en el suministro de servicios a las empresas de pequeña escala. El fondo financiará propuestas por un monto de hasta el 50% de su costo total que sean presentadas conjuntamente por un mínimo de tres instituciones proveedoras reconocidas por el programa. La finalidad es fortalecer técnica y administrativamente a 30 proveedores particulares de asistencia técnica y de capacitación en planta.

Componente 3: Difusión y comercialización de la información (FOMIN US\$195.961, contrapartida local US\$38.239)

El sistema de información de referencia consistirá en una base de datos amplia y diversificada sobre el mercado existente de servicios empresariales no financieros y actuará como un intermediario entre las empresas compradoras y las instituciones proveedoras. Su puesta en práctica y desarrollo comprenderá: i) la contratación de apoyo de consultoría para el diseño gráfico y la preparación de una estrategia amplia de comunicación; ii) la puesta en marcha de una campaña sistemática de difusión por medio de la prensa y la radio; iii) la contratación de apoyo de consultoría para el diseño y ejecución de los sistemas computarizados adecuados para la administración de programas; iv) la contratación y capacitación de funcionarios de información; y v) la instalación y apertura de ventanillas para información, orientación y servicio al usuario. El propósito es que un mínimo de 850 empresas hayan adquirido información sobre el suministro existente de servicios empresariales no financieros, y recibido orientación sobre la preparación de contratos para estos servicios.

FINANCIAMIENTO:	Modalidad: Donación FOMIN (Ventanilla III): US\$1.585.070 Recipiente: US\$ 680.000 Total: US\$2.265.070
CALENDARIO DE EJECUCIÓN:	Período de ejecución: 36 meses Período de desembolso: 42 meses
IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL:	Se incluyó los temas ambientales y de salud de los trabajadores, así como las medidas de extensión rural y comunitaria, en el programa como parte de la asistencia técnica y de capacitación.
CONDICIONES CONTRACTUALES:	<ol style="list-style-type: none">1. Antes del primer desembolso, la Cámara de Industrias presentará, a satisfacción del Banco, i) prueba de la contratación del coordinador del programa, de acuerdo con los términos de referencia convenidos previamente con el Banco (véase el párrafo 4.2), y ii) su plan de operaciones para los primeros seis meses de ejecución.2. Antes del desembolso de fondos para el componente 1 (bonos de capacitación), la Cámara de Industrias presentará, a satisfacción del Banco, i) prueba de la contratación de la firma consultora que prestará asistencia para la ejecución del proyecto, de acuerdo con los términos de referencia convenidos previamente con el Banco (véase el párrafo 7.1), ii) prueba del establecimiento de su comité consultivo (véase el párrafo 4.2), iii) prueba del establecimiento de sistemas, procedimientos y manuales para la administración del componente de bonos (véase el párrafo 4.4), iv) prueba de la fijación de indicadores y referencias para el seguimiento y la evaluación del proyecto, y v) prueba del cese del suministro de servicios de asistencia técnica a firmas en forma directa, por intermedio de su Unidad Tecnológica para la Pequeña y Mediana Empresa (UTEPYMI), a fin de cumplir cabalmente su función de segundo piso para fortalecer el mercado de servicios empresariales no financieros mediante incentivos financieros y medidas de información (véase el párrafo 4.5).3. Condiciones para la ejecución: i) Seguimiento: los principales instrumentos de seguimiento serán los informes semestrales de la firma consultora contratada para la ejecución y el seguimiento del programa, u las estadísticas e informes regulares preparados por el sistema de información de referencia del programa (véase los párrafos 7.1 y

7.2). ii) Evaluación: habrá dos evaluaciones del programa, a saber una intermedia cuando se haya desembolsado un tercio de los recursos del programa, y una final al cabo de 30 meses de ejecución.

**EXCEPCIONES A LA
POLÍTICA DEL
BANCO:** Ninguna.

ADQUISICIONES: Las adquisiciones de bienes y servicios se harán de acuerdo con las normas del Banco.

I. ELEGIBILIDAD

- 1.1 Guatemala fue declarada elegible por el Comité de Donantes para el financiamiento del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el 30 de marzo de 1995.

II. ANTECEDENTES

A. Características de las empresas

- 2.1 El sector de las empresas de pequeña escala en Guatemala es amplio y diverso. Las microempresas y las empresas de pequeño y mediano tamaño representan el 98% de las empresas y el 65% de la población empleada en empresas. Hay aproximadamente 1.200.000 microempresas, 24.000 empresas pequeñas y 8.000 empresas de tamaño mediano ^{1/}. En su conjunto, las empresas están agrupadas en la agricultura, la industria, el comercio y los servicios, y están repartidas con relativa equidad entre estos cuatro sectores. Entre 1991 y 1995 Guatemala puso en práctica una serie de reformas estructurales, incluida la liberalización comercial, que han resultado en un aumento en la presión sobre sectores anteriormente protegidos. Las importaciones a precios más competitivos están presentando desafíos a las empresas guatemaltecas en sus mercados. Algunos sectores guatemaltecos, tales como la agroindustria tienen fuertes oportunidades de crecimiento, incluso en los mercados de exportación; pero las empresas enfrentan limitaciones para satisfacer los niveles competitivos nacionales e internacionales de calidad.

B. Demanda de asistencia técnica y capacitación

- 2.2 La necesidad de las empresas de pequeña escala de adaptar sus procesos productivos a este ambiente de mercados globales nuevo y más competitivo, crea demanda respecto a dos tipos de servicios empresariales. Primero, para ejecutar nuevos procesos productivos se requiere un cambio en el capital humano, lo que crea una demanda para la capacitación en la estandarización y actualización de aptitudes, y cuando es necesario, la reconversión de los recursos humanos. Segundo, el desarrollo de nuevos procesos empresariales requiere a menudo la contratación de especialistas que proporcionen asistencia técnica a empresas para que hagan diagnósticos y

^{1/} Definiciones usadas sobre el tamaño de las empresas: empresas pequeñas, de 5 a 20 empleados; empresas medianas, 21 a 50 empleados; y empresas grandes, más de 50 empleados. Los estimados del número de empresas están redondeados al millar más cercano. Ver Anexo 9 - Estimación del Número de Empresas y PEA Ocupada por Tamaño de Empresa y Actividad Económica.

planeamiento estratégico para sus empresas, así como para poner en práctica medidas para perfeccionar sus sistemas y procedimientos productivos.

- 2.3 Las empresas de escala más pequeña exigen una variedad de servicios no financieros debido a la diversidad de sus negocios mientras que en su conjunto las empresas pequeñas y medianas, especialmente en los sectores de servicios industriales y dinámicos, requieren más servicios de asistencia técnica con una fuerte preferencia por el diagnóstico y la capacitación en planta. La demanda de las microempresas, a su vez, está fuertemente orientada hacia los servicios de capacitación externa por medio de cursos cortos y prácticos enfocados a enfrentar los problemas de competitividad. En general, las empresas tienen estructuras orgánicas relativamente simples, y carecen de recursos para proporcionar asistencia técnica y de capacitación en forma interna a su propio personal. El mejoramiento su destreza depende de las oportunidades limitadas disponibles para ellos en asistencia técnica y capacitación externa.

C. Oferta de asistencia técnica y capacitación

- 2.4 La escasez de servicios de asistencia técnica y capacitación para microempresas y empresas de tamaño pequeño y mediano ha sido identificada como una deficiencia importante en Guatemala.
- 2.5 Sólo aproximadamente treinta empresas privadas, algunas de ellas internacionales, proporcionan **servicios de asistencia técnica** en Guatemala. El análisis de los precios que cobran estas empresas consultoras indica una amplia variedad en lo que se cobra por servicios similares, lo que refleja la falta de presiones competitivas y transparencia en el mercado. Más aún, hay deficiencias críticas en los contratos que son usados en el mercado de la asistencia técnica. Estos contratos carecen de la complejidad necesaria para constituirse en instrumentos que puedan reflejar la asimetría de información que caracteriza el mercado, en detrimento de las empresas que contratan la asistencia técnica. En un número significativo de transacciones no se usa términos de referencia en la contratación de los servicios ni mecanismos de pago conforme a los resultados, no se exigen garantías, y ni siquiera se preparan contratos formales.
- 2.6 El aislamiento de las microempresas y de las empresas pequeñas del mercado de **capacitación externa** deja a un sector considerable de la demanda sin una oferta correspondiente de servicios. La capacitación externa está fundamentalmente orientada a empresas grandes. Una cantidad de instituciones privadas, muchas de origen religioso, ofrecen programas de estudio con niveles aceptables de calidad. Sin embargo, los cursos disponibles no constituyen la capacitación breve y práctica orientada a resolver los problemas de competitividad que requieren las pequeñas empresas, debido tanto a

su duración como a su orientación. El Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP), una institución del sector público que funciona con participación del sector privado, es la principal institución de formación técnica en Guatemala y capacita aproximadamente a unas 40.000 personas al año. El programa de estudios del INTECAP está orientado principalmente a capacitar trabajadores para las grandes compañías, sin embargo, y sus cursos no están diseñados para las necesidades y situación de las empresas pequeñas.

- 2.7 El obstáculo que subsiste en el mercado de los servicios empresariales no financieros para las microempresas y las empresas de tamaño pequeño y mediano es la falta de experiencia tanto en la oferta como en la demanda, y las deficiencias resultantes de la información del mercado. En consecuencia, los proveedores de servicios no tienen un conocimiento adecuado acerca de las necesidades y preferencias de tales empresas, y éstas a su vez carecen de información sobre la calidad de los proveedores y de los beneficios potenciales que ellas pueden obtener al comprar tales servicios 2/.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

A. Objetivos

- 3.1 El objetivo del programa es mejorar la productividad y competitividad de las microempresas y de las empresas de tamaño pequeño y mediano en Guatemala al desarrollar el mercado de la asistencia técnica y capacitación para empresas de pequeña escala y acortar las distancias entre la demanda y la oferta de servicios empresariales.
- 3.2 Para lograr esto, se pondrá a disposición de las empresas bonos para financiar el costo de la asistencia técnica y capacitación suministrada por el proveedor de servicio de su elección. Dado que las empresas pagan una porción importante de los costos, esto crea un incentivo para que ellas efectúen el control de calidad de los servicios adquiridos. Al mismo tiempo, se estimulará a los proveedores de los servicios empresariales para que desarrollen productos que respondan a las necesidades de las empresas de pequeña escala.
- 3.3 El programa tendrá tres componentes: i) un componente de fortalecimiento de la demanda que consiste en un sistema de bonos de asistencia técnica y de capacitación en planta, y un sistema de

2/ Ver Anexo 2 - El Mercado de Servicios Empresariales No-Financieros en Guatemala.

bonos de capacitación externa; ii) un componente de fortalecimiento de la oferta que consiste en un fondo de innovación técnica para facilitar el suministro de asistencia especializada en este campo para las instituciones proveedores; y iii) un sistema de información de referencia respecto a la demanda de servicios empresariales para reducir la falta de información que puede ser detectada como una imperfección en el mercado.

- 3.4 Mediante estos mecanismos, el programa generará una demanda mayor y mejor informada de servicios empresariales no financieros, experiencia en la negociación de contratos de servicios de asistencia técnica, la adaptación de los servicios proporcionados a las necesidades de las empresas en el grupo meta, y como resultado promoverá el desarrollo y aumentará la auto sustentabilidad del mercado de los servicios no financieros para las empresas de pequeña escala.

B. Componentes

1. Componente 1: Fortalecimiento de la demanda de servicios empresariales

- a. Bonos para asistencia técnica y capacitación en planta
(FOMIN US\$559.439, contrapartida local US\$240.561)

- 3.5 El sistema de bonos para asistencia técnica y capacitación en planta proporcionará a cada empresa elegible hasta tres bonos al año, con un valor unitario en quetzales equivalente a US\$300. Estos bonos permitirán el financiamiento de los servicios de asistencia técnica con una duración mínima de 25 especialistas técnicos/hora en las empresas, o capacitación en planta con un mínimo de 20 horas de capacitación, para un mínimo de cinco participantes ^{3/}. Los precios de mercado para estos dos servicios son en promedio de US\$600 cada uno, de manera tal que el nivel del subsidio será en promedio del 50%. Todos los participantes tendrán la libertad de negociar servicios de asistencia técnica de mayor duración, lo que puede comprender la división del servicio en módulos independientes con las mismas características mencionadas anteriormente.
- 3.6 La meta es facilitar 2.600 entregas individuales de servicios de asistencia técnica y capacitación en planta para las firmas en el grupo meta, de acuerdo con sus necesidades.

^{3/} Ver Anexo 3 - Reglamento Operativo del Componente de Asistencia Técnica y Capacitación en Planta.

b. Bonos para capacitación externa (FOMIN US\$200.000)

- 3.7 El sistema de bonos para capacitación externa proporcionará a cada empresa elegible hasta ocho bonos consecutivos por año, con un valor unitario en quetzales equivalente a US\$20, para financiar la participación de trabajadores de la empresa en cursos con una duración mínima de 20 horas. Cada bono cubrirá un promedio del 50% del costo de los cursos 4/.
- 3.8 El propósito es facilitar el acceso de 10.000 participantes a la capacitación externa adaptada a las necesidades de sus empresas.

c. Puesta en práctica

- 3.9 La puesta en práctica del sistema de bonos para capacitación externa y del sistema de bonos para asistencia técnica y capacitación en planta incluirá: i) anuncios públicos en diversos medios de comunicación para atraer a las instituciones que deseen participar en los dos sistemas; ii) la precalificación, selección y acreditación de estas instituciones en registros mantenidos para cada sistema; iii) la firma de acuerdos de cooperación con las instituciones seleccionadas; iv) la capacitación de la unidad de coordinación del programa (UCP) en la distribución de los bonos; v) aprobación de los cursos externos de capacitación, instrucción en la firma y servicios de asistencia técnica; vi) distribución y rescate de los bonos; y vii) supervisión de las instituciones, cursos e intervenciones en las empresas.

d. Controles

- 3.10 Varios mecanismos servirán para ayudar a asegurar el uso adecuado de los bonos. Ellos incluirán: i) la calificación y el mantenimiento de un registro actualizado de los proveedores; ii) la aprobación de los servicios de asistencia técnica y capacitación elegibles para los bonos; iii) la calificación de las empresas elegibles para recibir los bonos; iv) la distribución de los bonos que están marcados con el nombre del beneficiario y que no son transferibles; v) incorporar datos sobre el uso de bonos por las firmas del sistema de información computarizado (véase el párrafo 3.13) y vi) la conducción de visitas de supervisión de los servicios entregados, hechas al azar.

2. Componente 2: Fortalecimiento de la oferta de servicios empresariales (FOMIN US\$50.000)

- 3.11 El fondo de innovación técnica proporcionará financiamiento parcial para asistencia técnica a las instituciones para apoyar la

4/ Ver Anexo 4 -- Reglamento Operativo del Componente de Capacitación Externa.

innovación administrativa y técnica en el suministro de servicios para empresas de pequeña escala. El fondo financiará propuestas, en un monto de hasta el 50% de su costo total, que sean presentadas en forma conjunta por un mínimo de tres instituciones proveedores acreditadas por el programa, para asistencia en i) metodologías eficientes para el diagnóstico de las necesidades de capacitación y asistencia técnica de las empresas en el grupo meta; ii) metodologías eficientes y pertinentes para el reparto de asistencia técnica de alta calidad a esas empresas; iii) técnicas eficientes de administración de instituciones de capacitación y/o asistencia técnica 5/. Con tres o más instituciones trabajando en forma conjunta, el efecto de las actividades cofinanciadas por el fondo es mayor y hay menos riesgo de que los recursos sean utilizados en forma arbitraria. La ejecución del fondo de innovación técnica incluirá: i) anuncios públicos en diversos medios de comunicación para atraer a instituciones que puedan desear postular para dicho apoyo; ii) asesoramiento a las instituciones interesadas sobre las modalidades de financiamiento en el fondo; iii) recepción de las propuestas por la UCP; y iv) su aprobación o rechazo por el comité consultivo (véase párrafo 4.2).

- 3.12 La finalidad es fortalecer administrativa y técnicamente a 30 proveedores particulares de asistencia técnica y de capacitación en planta.

3. Componente 3: Difusión de información y comercialización
(FOMIN US\$195.961, contrapartida local US\$38.239)

- 3.13 El **sistema de información de referencia** consistirá de una base de datos amplia y diversificada sobre los servicios empresariales no financieros existentes y actuará como un intermediario entre las empresas compradoras y las instituciones proveedores. Su ejecución y desarrollo comprenderá: i) la contratación de apoyo de consultoría para el diseño gráfico y la formulación de una estrategia amplia de comunicación; ii) la puesta en marcha de una campaña sistemática de difusión mediante la prensa y la radio; iii) la contratación de apoyo de consultoría para el diseño y la puesta en práctica de un sistema computarizado adecuado de administración del programa; iv) la contratación y capacitación de funcionarios de información; y v) la instalación y apertura de ventanillas de información, orientación y servicio al usuario.
- 3.14 La meta es lograr que un mínimo de 850 empresas hayan adquirido información sobre el suministro existente de servicios empresariales no financieros y hayan recibido orientación sobre la elaboración de contratos para estos servicios.

5/ Ver Anexo 5 - Reglamento Operativo del Fondo de Innovaciones Técnicas.

IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Organismo ejecutor

- 4.1 El organismo ejecutor del programa será la Cámara de Industria de Guatemala (CIG), una organización sin fines de lucro establecida en 1959 6/. La CIG es la principal representante del sector privado en Guatemala y tiene 1.500 miembros. Institucionalmente es una organización sólida. Su comité ejecutivo, compuesto por cinco miembros de su directorio ejecutivo e investido con autoridad para tomar las decisiones diarias, asegura una estructura ágil de administración que puede tomar medidas rápidamente.
- 4.2 Para la puesta en práctica del programa, la CIG creará una unidad de coordinación del programa (UCP) y establecerá un Comité Consultivo, compuesto de los directores ejecutivos de la CIG, el coordinador del Programa Bolívar en Guatemala, y representantes de otros organismos de cooperación que eventualmente apoyen el programa. El coordinador del programa y asesor técnico permanente de la empresa consultora internacional (ver párrafo 4.6) participará con voz, pero sin voto, en el Comité Consultivo. El comité, en colaboración con personal del proyecto, aprobará los tipos de servicio y proveedores elegibles para recibir bonos, y aprobará o rechazará propuestas presentadas para su financiación con recursos del fondo para innovación técnica.
- 4.3 El personal financiado con recursos del Banco incluirá un coordinador del proyecto, dos subcoordinadores, y dos supervisores. La selección de un coordinador del proyecto, competente y altamente motivado, con amplia familiaridad con el sector de las empresas de pequeña escala, será importante para el éxito del proyecto.
- 4.4 El programa tendrá una duración de 36 meses, de los cuales los primeros seis estarán dedicados a establecer la unidad ejecutiva y el comité consultivo, poner en su lugar los sistemas de administración para los tres componentes del programa, y contratar una empresa consultora internacional para apoyar la puesta en práctica, supervisión y fortalecimiento institucional del programa 7/.
- 4.5 La CIG tiene una unidad tecnológica responsable del suministro de asistencia técnica especializada a empresas industriales pequeñas y medianas, la Unidad Tecnológica para la Pequeña y Mediana Industria (UTEPYMI). Con el fin de aumentar el impacto de sus actividades y facilitar el acceso de las empresas al máximo número de servicios,

6/ Ver Anexo 6 - La Cámara de Industria de Guatemala, análisis detallado.

7/ Ver Anexo 7 - Cronograma de actividades.

la UTEPYMI se ha retirado durante el pasado año, en forma creciente, del suministro directo de servicios y ha asumido crecientemente un papel de segundo piso al asignar los contratos de suministro de servicios de asistencia técnica a consultores externos en el mercado, cobrando a las empresas comisiones por este servicio. Como parte de este programa, la CIG asumirá plenamente un papel de funciones de segundo piso y se retirará totalmente del suministro directo de servicios a las empresas con el fin de ejecutar el programa de fortalecimiento del mercado de servicios empresariales no financieros que está siendo propuesto.

B. Nivel de preparación del programa

- 4.6 Se considera que el programa está en un estado avanzado de preparación por las siguientes razones: i) la organización ejecutiva ha mostrado un fuerte nivel de interés y compromiso en llevar a cabo el programa; ii) se llevó a cabo una cuidadosa encuesta del mercado de servicios empresariales, la cual indicó un fuerte interés de parte de las empresas de pequeño tamaño, como de los proveedores de servicios, sobre un programa para fortalecer el desarrollo del mercado de servicios.

C. Impacto ambiental y social

- 4.7 El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) del Banco consideró esta operación en su reunión TRG30/98 del 7 de agosto de 1998 y recomendó que se incluyera los temas ambientales y de salud de los trabajadores, así como las medidas de extensión rural y comunitaria como parte de la capacitación y de la asistencia técnica en el programa. El cumplimiento de estas recomendaciones será parte del proceso de supervisión y evaluación.

V. FINANCIAMIENTO Y COSTO

A. Presupuesto y uso de recursos

- 5.1 El costo total del programa es US\$2.265.070. La Cámara de Industria de Guatemala contribuirá con US\$680.000 (30%) y el FOMIN con US\$1.585.070 (70%) en financiamiento no reembolsable. El presupuesto, por fuentes de financiamiento (en miles de US\$) se muestra a continuación 8/.

8/ Ver Anexo 8 - Presupuesto Detallado por Año.

CATEGORÍAS	FOMIN	CIG		TOTAL
		Efectivo	En Especie	
I. Componente de Asistencia Técnica y de Capacitación en Planta	559.439	240.561		800.000
II. Componente de Capacitación Externa	200.000			200.000
III. Componente de Innovación Técnica	50.000			50.000
IV. Componente de Información de Referencia	195.961	9.439	28.800	234.200
V. Unidad Ejecutora	181.200	90.000		271.200
VI. Consultoría para la Puesta en Práctica, Supervisión y Fortalecimiento Institucional	280.000			280.000
VII. Administración			311.200	311.200
VIII. Evaluación	60.000			60.000
IX. Imprevistos	58.470			58.470
TOTAL	1.585.070	340.000	340.000	2.265.070

- 5.2 Los recursos de contrapartida local financiarán parte del costo del sistema de información de referencia, costos administrativos y parte del fondo de asistencia técnica. Los recursos del FOMIN financiarán los costos operativos restantes de los tres componentes, la contratación de una consultoría para la puesta en práctica, supervisión y fortalecimiento institucional, evaluación e imprevistos. Éste se reserva el derecho a detener el proyecto si la Cámara de Industrias no pone a disposición los recursos de contrapartida local estipulados.

B. Sustentabilidad

- 5.3 La viabilidad financiera del programa está garantizada por la capacidad demostrada por la CIG para obtener recursos nacionales e internacionales para financiar proyectos. La CIG asume la responsabilidad del financiamiento, en forma progresiva, del 41% de los recursos de asistencia técnica y del fondo para bonos de capacitación en planta, así como los costos administrativos. En el curso del programa, la CIG podrá refinanciar los fondos del componente mediante contribuciones de otras agencias de cooperación, cuyos representantes podrán entonces incorporarse al comité consultivo. Cada nueva contribución de capital necesitará, sin embargo, ser aprobada por el comité consultivo y no recibir la objeción del Banco.
- 5.4 Desde el comienzo de la puesta en marcha del programa, las empresas participantes asumirán, en promedio, un mínimo del 50% del costo de

los servicios. En base a los resultados de la evaluación intermedia, este porcentaje del subsidio será reducido por medio de una estrategia de eliminación gradual. Los elementos del programa que contribuirán a aumentar la auto sustentabilidad son: por el lado de la demanda, i) información mejorada respecto al, y conocimiento del, suministro existente de servicios empresariales no financieros; ii) creciente conocimiento de las prácticas contractuales adecuadas para adquirir servicios de asistencia técnica; por el lado del suministro, iii) una adaptación mejorada de los servicios ofrecidos de acuerdo a las necesidades y preferencias de las empresas en el grupo meta; y finalmente mayor experiencia de ambas partes en la negociación de servicios en este segmento del mercado.

VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS DEL PROGRAMA

A. Justificación

- 6.1 Las empresas de menor escala están en una coyuntura crítica en su desarrollo en Guatemala. Las políticas del gobierno están apoyando un mercado más abierto y globalizado y esto está creando mayores desafíos y mayor competencia para las empresas más pequeñas. El programa fortalecerá la competitividad de las empresas al proporcionarles recursos en forma directa de modo que ellas puedan adquirir servicios de asistencia técnica y de capacitación que estén mejor adecuados a sus necesidades. Los fondos incorporados en el mercado deberían actuar como un incentivo para que los proveedores mejoren la calidad de sus servicios. Como resultado, los beneficios del programa consisten en fortalecer i) la competitividad de las empresas de menor escala, y ii) el mercado de servicios empresariales no financieros en Guatemala.
- 6.2 El programa está de acuerdo con la estrategia actual del Gobierno y del Banco de mejorar la competitividad de las empresas de pequeña escala para apoyar el crecimiento sostenido en Guatemala, y contribuirá a llevarla a cabo. Como tal, el programa complementará varios programas del Banco en preparación así como en desarrollo.
- 6.3 Más aún, la CIG obtendrá beneficios al desempeñar las funciones de segundo piso y de ejecución de políticas públicas de este programa. Estos beneficios incluyen: i) la creación de experiencias descentralizadas para la puesta en práctica de políticas públicas por instituciones privadas como un mecanismo innovador en el proceso de la modernización del estado en Guatemala, y ii) la CIG tendrá una mejor posición para obtener recursos públicos con el fin de llevar a cabo futuros proyectos en los sectores privado y de desarrollo social.

B. Riesgos

- 6.4 El programa propuesto presenta riesgos que se originan en su complejidad y en su naturaleza innovadora. La administración y supervisión de los tres componentes del programa, con su impacto tanto en la oferta como en la demanda en los mercados de servicios de asistencia técnica, capacitación externa y capacitación en planta, pueden enfrentarse a varios riesgos institucionales, tales como: i) presión de grupos de instituciones para obtener tratamiento preferencial; ii) presión de miembros de la CIG para obtener tratamiento preferencial; y iii) intervenciones del gobierno en los mercados mencionados anteriormente con políticas opuestas a los objetivos del programa, que causen efectos distorsionadores en los precios de esos mercados.
- 6.5 En este contexto, la solidez y el papel dirigente de la CIG en el sector privado y su capacidad para actuar con los diversos organismos del gobierno y de cooperación internacional permite una reducción importante de estos riesgos. Además la CIG y la UCP serán fortalecidas por el apoyo de la empresa consultora internacional en la puesta en práctica y supervisión del programa. Esta empresa consultora necesitará ser especializada en sistemas de información de referencia, sistemas de administración de bonos, y el desarrollo de las innovaciones institucionales necesarias de modo de transferir la experiencia necesaria a la contraparte nacional. Finalmente, el sistema de supervisión y control del programa (descrito en el párrafo 3.10) 9/, el comité consultivo, así como la difusión relativamente amplia del subsidio y de la transparencia de su asignación por medio del sistema propuesto de bonos reforzará la capacidad de la contraparte nacional para superar los riesgos mencionados.

VII. SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN

A. Supervisión

- 7.1 Para la puesta en práctica y supervisión del programa se propone la contratación de una empresa consultora mediante un procedimiento de contratación internacional, con experiencia en el diseño, ejecución y supervisión de sistemas de información de referencia y de sistemas de administración de bonos, así como en el fortalecimiento institucional de las funciones de segundo piso. Los términos de referencia de esta consultoría serán preparados por la CIG 10/, y necesitarán recibir la aprobación, sin objeciones, del Banco.

9/ Ver Anexo 11 - Métodos de Control del Sistema de Bonos.

10/ Ver Anexo 10 - Borrador de Términos de Referencia para Firma Consultora.

- 7.2 Los principales instrumentos de supervisión serán informes semestrales de la empresa consultora así como informes estadísticos y regulares generados por los sistemas de información de referencia del programa. Este sistema proporcionará información detallada sobre el logro de las metas del programa tales como servicios entregados; número de participantes en los cursos de capacitación y el detalle correspondiente sobre las empresas e instituciones participantes; número de empresas que reciben los servicios de asistencia técnica y de capacitación en planta y el detalle correspondiente sobre las empresas e instituciones participantes; número de instituciones participantes con el detalle del tipo de productos ofrecidos; número de bonos distribuidos y utilizados, nivel de financiamiento comprometido y otorgado, entre otras informaciones.

B. Evaluación

- 7.3 El programa proporcionará dos evaluaciones: una evaluación intermedia, una vez que se haya desembolsado un tercio de los recursos del programa, y una evaluación final después de los 30 meses de ejecución. Una empresa consultora especializada será contratada para llevar a cabo estas evaluaciones.
- 7.4 La evaluación del programa será complementada por el uso de estudios de seguimiento en las empresas participantes y los proveedores de servicios. Los estudios de seguimiento consistirán en encuestas llevadas a cabo en dos oportunidades, tres meses antes de cada evaluación. La encuesta de las empresas participantes medirá el nivel de satisfacción con i) la adaptación, calidad y eficiencia de los servicios contratados, ii) la oportunidad de la respuesta, la capacidad de organización y el cumplimiento con los términos de los contratos de servicio de parte de las instituciones proveedoras de servicios, iii) la pertinencia y aplicabilidad de los servicios contratados para el trabajo de las empresas, y iv) la oportunidad de la respuesta a las empresas, adaptación a sus necesidades particulares, y la orientación recibida en las ventanillas y/o de parte de la UCP del programa. La encuesta de las instituciones proveedoras analizará i) la evolución de sus ventas y sus activos, ii) la participación del grupo meta de empresas en el programa como parte de su cartera de clientes, iii) el desarrollo de sus capacidades técnica y de administración, y iv) el grado de satisfacción con la operación del programa.
- 7.5 La evaluación intermedia necesitará analizar i) el grado de cumplimiento de las actividades programadas y de los indicadores de supervisión establecidos en el marco lógico del programa 11/, ii) el desempeño del fondo de innovaciones técnicas, iii) los resultados de los estudios de seguimiento de las empresas

11/ Ver Anexo 1 - Marco lógico.

participantes y de las instituciones proveedores; y iv) el nivel de subsidio transferido al mercado, junto con la recomendación de una estrategia para su disminución gradual.

- 7.6 Respecto a este punto, las variables para examinar cuándo reducir el nivel del subsidio durante el programa son: i) el impacto cuantitativo: el monto total de ventas de servicios facilitados por el programa en un año representa un porcentaje determinado (no menor al 30%) del mercado potencial; ii) impacto cualitativo 1: el grado de diversificación del suministro corresponde en forma razonable al grado de diversificación de la demanda; iii) impacto cualitativo 2: el número de instituciones proveedores calificadas por el programa es suficiente para satisfacer completamente, a largo plazo, el potencial del segmento de mercado de las empresas pequeñas y medianas; y iv) la condición de estabilidad: las variaciones mensuales en el número de bonos distribuidos no son significativas (menos del 10%). Deberá incorporarse estas variables como indicadores operacionales en el diseño de la metodología de la evaluación.
- 7.7 La evaluación final analizará i) el impacto y resultados del programa y ii) la conveniencia de terminar o continuar la intervención en el mercado de servicios empresariales no financieros, de acuerdo con el nivel alcanzado de fortalecimiento y auto sustentabilidad en el mercado. Dada la naturaleza experimental de este programa, los resultados deberán ser difundidos, incluyendo entre otros a las organizaciones más importantes de los sectores público y privado, para permitir una discusión de los logros y servir como un aporte para las decisiones de política.

VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 8.1 Antes del primer desembolso, la CIG tendrá que presentar evidencia, a satisfacción del Banco, de que: i) ha contratado al coordinador del programa; y ii) ha presentado su plan de operaciones para los primeros seis meses de ejecución.
- 8.2 Antes del desembolso de fondos para los componentes del sistema de bonos, la CIG tendrá que presentar evidencia, a satisfacción del Banco, que ha: i) contratado a la empresa consultora para que ayude en la ejecución del proyecto; ii) ha establecido su comité consultivo; iii) ha establecido sistemas, procedimientos y manuales para la administración de los componentes del sistema de bonos; iv) ha establecido indicadores y puntos de referencia para la supervisión y evaluación del proyecto; y v) ha dejado de proporcionar servicios de asistencia técnica en forma directa a las empresas por medio de su Unidad Tecnológica para la Pequeña y Mediana Empresa (UTEPYMI), de manera que pueda cumplir su función

de segundo piso de fortalecer el mercado de servicios empresariales no financieros con incentivos financieros y medidas de información.

ARCO LOGICO

ANEXO

	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPOSICIONES
	<p>Mediante un Sistema de Información Referencial (SIR), un Sistema de Bonos de Asistencia Técnica y capacitación en Planta (SBATCP) y un Sistema de Bonos de Capacitación Externa (SBCE):</p> <ul style="list-style-type: none"> Entregar información referencial a 850 MPyME Facilitar 2.600 acciones de asistencia técnica y Capacitación en Planta Facilitar a 10.000 participantes del grupo meta el acceso a cursos de capacitación externa Facilitar asesoramiento a 30 Instituciones Oferentes (IOs) de servicios empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> Numero de Consultas realizadas al SIR Número de Vales usados por MPyME para el pago parcial de servicios de asistencia técnica y capacitación en planta Numero de bonos de capacitación utilizados por la MpyME para el pago parcial de cursos de capacitación externa Numero de acciones de fortalecimiento de eficiencia ejecutadas para las IOs 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de consultas en las Ventanillas del Programa, folletos editados, publicaciones de prensa y encuesta a beneficiarios. Registros de la supervisión directa de la UCP sobre acciones y cursos aprobados y encuesta a IOs. Estadísticas del SBATCP, y del SBCE. Registros de las acciones de fortalecimiento de la oferta aprobadas por la UCP y el Comité Consultivo 	<ul style="list-style-type: none"> La MPyME tiene demanda de servicios de asistencia técnica y capacitación insatisfecha El mercado de los servicios empresariales y de la capacitación presenta problemas de información y de adecuación de la oferta
Objetivos	<p>Establecer un sistema de subsidio parcial, directo y decreciente a la demanda para:</p> <ul style="list-style-type: none"> generar mayor calidad, variedad y adecuación a preferencias en la oferta de servicios empresariales y de capacitación para MPyME, generar una creciente autonomía de la demanda para una compra informada de servicios empresariales. crear mayor autosostentabilidad del mercado en el menor tiempo posible 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento en la frecuencia de uso de asistencia técnica, capacitación en planta y externa por las MPyME. Adecuación de la oferta de las IOs a las preferencias y exigencias de las MPyME. Satisfacción de los beneficiarios. Número y variedad de acciones implementadas y cursos ofrecidos 	<ul style="list-style-type: none"> Estadísticas del SBATCP y del SBCE Encuesta a beneficiarios. Encuesta IOs. Registro de cursos, e informes de supervisión de cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> Las MPyME están dispuestas a pagar en forma parcial la demanda de asistencia técnica y capacitación si la oferta es adecuada a sus preferencias.
Productos	<ul style="list-style-type: none"> Un servicio de información referencial sobre la oferta de servicios empresariales disponibles junto con información sobre la preferencia de contenidos y modalidades de la MPyME Un sistema de Bonos para Asistencia Técnica y Capacitación en Planta. Un sistema de Bonos de capacitación externa para propietarios y operarios de MPyME. Un fondo de asesoría a las IOs para mejorar el nivel de calidad y adecuación de sus servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Consultas de MPyME atendidas Número de IOs registradas. Acciones y cursos realizados y supervisados por la UCP. Numero de Vales y bonos reembolsados Base de datos sobre la oferta de servicios empresariales y capacitación disponible en Ventanillas. Informes a IOs sobre la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de supervisión durante el primer año, y en el mes 30 de actividad del Programa. Registro de IOs. Registro de acciones y cursos e informes de supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> El impacto de un sistema de subsidio directo y parcial a la demanda se multiplica cuando se proporciona adecuada información sobre la oferta y difusión de métodos apropiados.

dades	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de Información Referencial, y Bonos a MPyME • Implementar base de datos sobre oferta de servicios empresariales disponibles. • Sistematizar información sobre las preferencias de las MPyME e informar a IOs. • Mantener un registro abierto de IOs y de sus servicios • Supervisión de acciones de asistencia técnica y cursos. • Reembolso de bonos a IOs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonos de Asistencia Técnica y Capacitación en planta y Bonos de Capacitación externa distribuidos. • IOs registradas. • Acciones y cursos aprobados y supervisados por la UCP. • Bonos reembolsados a las IOs. • Consultas de MPyME atendidas. • Informes a las IOs sobre las preferencias de la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros del SIR, del SBATCP y del SBCE • Estadísticas del SIR del SBATCP y del SBCE. • Registro de IOs. • Registro de acciones y cursos e informe de supervisión de la UCP. • Encuesta a IOs. • Registros de la UCP. • Informes de supervisión de la UCP. 	<ul style="list-style-type: none"> • La CIG tiene recursos de contrapartida para operar el Programa y condiciones para conformar un Comité Coordinador apropiado. • Existe personal técnico para conformar la UCP.
-------	---	--	---	--

PROYECTO DE RESOLUCION

GUATEMALA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN PROYECTO
PILOTO DE SERVICIOS EMPRESARIALES EN GUATEMALA

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 que sean necesarios con la República de Guatemala, y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de proyecto a que se refiere el documento MIF/AT- _____ sobre una cooperación técnica para un Proyecto Piloto de Servicios Empresariales en Guatemala.
2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$1.585.070, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.