

PROMOCIÓN DE SERVICIOS EMPRESARIALES SOSTENIBLES PARA LA MICRO, PEQUEÑA
Y MEDIANA EMPRESA

(TC-98-05-451)

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO Ejecutor: Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE)

OBJETIVOS: El objetivo del Programa piloto es aumentar la competitividad de la micro, pequeña, y mediana empresa (MIPyMEs) nicaragüense frente a un mercado más globalizado. Esto se cumplirá mediante la promoción de un mercado sostenible de servicios no financieros para el sector MIPyME en el país. Específicamente el proyecto pondrá a prueba un modelo que propone: (i) incentivar un aumento de la demanda efectiva para la capacitación y asistencia técnica; (ii) fortalecer y fomentar el aumento de la oferta privada de capacitación y asistencia técnica para las MIPyMEs; y (iii) generar una mayor interacción entre el sector empresarial (demanda) y los proveedores de servicios de capacitación y asistencia técnica (oferta).

DESCRIPCIÓN: El Programa está compuesto por los siguientes componentes: (i) el establecimiento de un sistema de cupones de capacitación y vales para asistencia técnica para incentivar la demanda a invertir mayores recursos y de manera continua en servicios no financieros, a través de un incentivo parcial; (ii) el establecimiento de un mecanismo para apoyar a oferentes de servicios no financieros; y (iii) la puesta en marcha de una estrategia de promoción y divulgación del Programa.

| | | |
|-----------------|------------------------|---------------------|
| FINANCIAMIENTO: | Modalidad: | No reembolsable |
| | FOMIN: (Ventanilla II) | US\$ 425.000 |
| | (Ventanilla III) | US\$ 975.000 |
| | Contribución (Otros) | <u>US\$ 930.000</u> |
| | Total: | US\$2.330.000 |

| | | |
|---------|------------------------|----------|
| PLAZOS: | Período de Ejecución: | 36 meses |
| | Período de Desembolso: | 48 meses |

CONDICIONES PREVIAS AL Se utilizará hasta un monto equivalente de US\$20.000 para la categoría de apoyo técnico para la

**PRIMER DESEMBOLSO
DE LA
CONTRIBUCIÓN:**

contratación del Coordinador Técnico que ayudará al INDE en las actividades dirigidas al cumplimiento de las condiciones previas. El INDE tendrá que cumplir con todas las condiciones generales previas al primer desembolso (véase el párrafo 8.1).

**CONDICIONES
PREVIAS AL
PRIMER
DESEMBOLSO DEL
RESTO DE LA
CONTRIBUCIÓN:**

Previo al primer desembolso del resto de la contribución, INDE tendrá que presentar evidencia que: (i) se ha contratado el Coordinador Técnico que les apoyará en el desarrollo de su capacidad y la planificación de la operación; (ii) se ha desarrollado el Plan Estratégico, el cual deberá incluir los objetivos, actividades a realizarse, metas por cumplir, y el monto de recursos correspondientes para realizar dichas actividades; (iii) se ha establecido y definido las funciones y lineamientos operativos del Comité de Coordinación; y (iv) el Consejo Ejecutivo del INDE ha aprobado el documento en virtud del cual delega al Comité de Coordinación todo lo relacionado con la ejecución de esta operación (véase el párrafo 8.2).

Previo al desembolso requerido para iniciar la distribución de los cupones y vales, INDE tendrá que presentar evidencia a satisfacción del Banco que: (i) se han desarrollado los procedimientos y manuales operativos para el manejo de los incentivos a la demanda y la oferta, de conformidad con los términos previamente acordados con el Banco; (ii) se ha establecido el sistema de monitoreo y evaluación; (iii) se han desarrollado los patrones de desempeño ("benchmarks") financieros/operativos, e indicadores de impacto; (iv) se ha instalado todos los equipos de computación y desarrollado todo el "software" requerido; (v) se ha presentado el Plan Operativo, para el primer año de distribución de los cupones y vales; (vi) se han desarrollado los términos de referencia para la evaluación final del Programa. Estos términos deberán incluir las actividades que se realizarán para dar a conocer los resultados de la evaluación final de la operación. Los términos de referencia así como el consultor seleccionado para realizar la evaluación deberán ser previamente aprobados por el FOMIN (véase el párrafo 8.3).

Condiciones para la Ejecución:

El seguimiento de este Programa por parte del Banco se hará en base a: (1) un **Sistema de Monitoreo y Evaluación** que servirá como la base para la presentación de los informes de progreso del Programa; (2) un **Plan Estratégico** desarrollado

durante la etapa de cumplimiento de condiciones previas al primer desembolso; (3) **Planes Operativos Anuales**; (4) **Auditorías Anuales** a partir del segundo año de la ejecución para garantizar el uso apropiado de los recursos del Banco; y (5) un **Plan de Negocios** que contiene una estrategia financiera para recaudar fondos del gobierno y otros donantes y así garantizar la sostenibilidad del Programa. Los Planes Operativos Anuales serán presentados un mes antes de la terminación de cada año de ejecución. Los informes de Auditoría serán presentados durante los primeros 60 días de cada año calendario durante la ejecución del Programa (véase el párrafo 7.1).

El proyecto contempla dos evaluaciones. La primera evaluación será una evaluación intermedia, la cual se realizará cuando se haya comprometido el 50% de los recursos del Programa. La segunda evaluación será una evaluación final, la cual se realizará cuando se haya comprometido el 90% de los recursos del Programa (véanse los párrafos 7.3, 7.4, y 7.5).

Durante la ejecución del Programa, y dentro de los 60 días siguientes al cierre de cada semestre calendario, INDE deberá presentar, a satisfacción del Banco, un informe sobre los avances logrados en el Programa. En el caso que los informes indiquen problemas significativos en la ejecución del Programa, el Banco se reservará el derecho de exigir que se tomen las medidas adecuadas para corregir las deficiencias (véase párrafo 7.2).

I. ELEGIBILIDAD

- 1.1 El Comité de Donantes declaró a la República de Nicaragua elegible para todas las modalidades de financiamiento del FOMIN en su reunión del 7 de junio de 1994.

II. MARCO DE REFERENCIA

A. Antecedentes

- 2.1 El sector micro, pequeña y mediana empresa (MIPyME), definido como el colectivo de empresas que tienen entre 1 y 100 trabajadores¹, representa aproximadamente 99,8% de la actividad empresarial en el país. La microempresa representa el 93,1% del universo de empresas existentes en Nicaragua. Asimismo, la importancia del sector MIPyME en cuanto a la generación de empleo es significativa. En 1997, de las 340.000 personas que se desempeñaban en el sector urbano de este universo, 281.000 (84%) estaban vinculadas a empresas MIPyME.
- 2.2 A pesar de su número predominante, dichas firmas tienen una serie de restricciones tecnológicas y de capacidad interna que limitan su competitividad en un mercado cada día más globalizado. Estas carencias incluyen por lo general: (i) tecnología obsoleta de su maquinaria; (ii) escaso conocimiento de la competencia y de los mercados internacionales; (iii) insuficiente capacidad de diseño de productos y utilización de estándares internacionales de productos y procesos; (iv) ausencia de adecuados canales de distribución; y (v) carencia de capacidad en áreas de gestión y administración.

B. La Demanda

- 2.3 Últimamente, la demanda por los servicios de asesoramiento y capacitación se ha visto incrementada frente a la necesidad de tener que competir en un mercado de mayores exigencias y para lograr la modernización de sus empresas. Sin embargo, existen varios factores que limitan la expansión de la demanda actual, incluyendo: (i) falta de concientización por parte del empresario de la necesidad de invertir en mayores porcentajes y de manera continua en estos servicios; (ii) dificultad en identificar oferentes de servicios que sean confiables y se adecuen a las necesidades específicas del empresario; (iii) falta de información sobre el contenido y la aplicabilidad de los servicios actualmente existentes en el mercado; y (iv) escasa capacidad de negociación, valoración de resultados e implementación de las propuestas de los oferentes de servicios no financieros.

¹. Las clasificaciones utilizadas en Nicaragua incluyen: Micro empresa: hasta 5 empleados; Pequeña empresa: entre 5-20 empleados; Mediana: 20-100 empleados.

C. La Oferta

- 2.4 De igual manera, la oferta sufre de una serie de elementos distorsionantes que incluyen entre otros: (i) prácticas de capacitación y asistencia técnica que están vinculadas de manera forzosa al crédito; (ii) una abundante oferta de servicios gratuitos de dudosa calidad ofrecida por ONGs e instituciones del sector público; y (iii) subsidios a la oferta, proporcionados por donantes internacionales, sin mecanismos de control y de evaluación del contenido por parte de los usuarios. Por estas razones, la oferta no se ha orientado hacia las necesidades del sector ni posee niveles suficientes de especialización en la prestación de tales servicios. En el mercado tampoco existen mecanismos de coordinación entre la oferta y la demanda, lo cual promueve altos costos de transacción y dificulta la transparencia de la oferta para los demandantes.

D. Políticas y Estrategia

- 2.5 El gobierno ha desarrollado una estrategia para el sector MIPyME que enfatiza el fortalecimiento de la competitividad de las empresas mediante el otorgamiento, (en coordinación con el sector privado), de capacitación y asistencia técnica al sector para aumentar su competitividad. Sin embargo, no existe ninguna experiencia nacional que fomente la coordinación entre el sector público y privado en estas áreas. Se estima que este Programa servirá para alimentar la preparación de políticas coherentes para el sector MIPyME en la siguiente manera: (i) tendrá un efecto demostrativo que generará experiencias concretas en el fortalecimiento del mercado para los servicios de capacitación y asistencia técnica; (ii) contempla el establecimiento de una instancia de coordinación entre el gobierno y entidades del sector privado para que el sector público pueda aprovechar y orientar sus políticas en base a las experiencias generadas; y (iii) financia una serie de actividades de promoción para garantizar la amplia disseminación de los resultados al sector público y a otros donantes.
- 2.6 El Programa propuesto abandona la estrategia convencional de intervención y subsidios por el lado de la oferta y provee recursos directamente a los empresarios, para que los mismos, conscientes de sus necesidades y con su incrementada capacidad adquisitiva, puedan adquirir los servicios que a su parecer traerán los mayores beneficios a sus empresas. Por otro lado, los fondos que se introducirán al mercado actuarán como un catalizador que incentivará a los oferentes a mejorar la calidad de sus servicios de modo que puedan conseguir una clientela más amplia. El mercado tenderá a crecer y ser más competitivo puesto que los empresarios tendrán mayor discernimiento en cuanto a los beneficios de los servicios de mejor calidad y comenzarán a invertir sus propios fondos de manera más continua y sustancial para la profesionalización de sus empresas. El Programa, por lo tanto, se dirige a validar una experiencia piloto, demostrando que un mercado

privado en pequeña escala, para los servicios no financieros es factible.

III. EL PROGRAMA

A. Objetivos

- 3.1 El objetivo del Programa piloto es aumentar la competitividad de la micro, pequeña, y mediana empresa nicaragüense frente a un mercado más globalizado. Específicamente, el Programa pondrá a prueba un modelo que propone : (i) incentivar el aumento de la demanda efectiva para la capacitación y asistencia técnica; (ii) fortalecer y fomentar el desarrollo de la oferta privada de capacitación y asistencia técnica para las MIPyMEs; y (iii) generar mayor interacción entre el sector empresarial (demanda) y los proveedores de servicios de capacitación y asistencia técnica (oferta).

B. Componentes

- 3.2 Para lograr estos objetivos, el Programa tiene previsto tres componentes presentados a continuación.

1. Incentivos a la Demanda (US\$736.600, 68% FOMIN; US\$344.800, 32% otros)

- 3.3 Se propone poner en marcha un sistema de cupones de capacitación y vales para asistencia técnica que funcionará a través del otorgamiento de un incentivo a los empresarios del sector MIPyME para estimular mayor inversión en servicios no financieros. El incentivo cubriría parcialmente los costos de capacitación o asistencia técnica que los empresarios decidan comprar. Las empresas elegibles para recibir cupones y vales serán aquellas MIPyMEs que tienen el interés y la capacidad de asumir un porcentaje del costo de la capacitación y asistencia técnica. Para participar en el Programa, estas empresas tendrán que presentar una copia del registro público de inscripción y/o en el caso de que sean empresas informales evidencia de su actividad empresarial.

a. Cupones de Capacitación

- 3.4 El Programa financiará la implementación de un sistema de cupones para ampliar el número de empresarios y trabajadores que invierten en la compra de servicios de capacitación proporcionados por oferentes acreditados por el Programa. Se estima que gran parte de los cursos de capacitación que se solicitarán se enfocarán en las áreas de control y gestión empresarial, administración de empresas, liderazgo y cultura empresarial, uso del internet, transferencia de tecnología, mejoramiento de procedimientos y técnicas productivas, mercadeo, y capacitación general para los trabajadores de las firmas. Los cupones tendrán un valor de US\$20 al principio, lo cual se estima cubrirá el 50% del costo de una capacitación básica y específica de corta duración (aproximadamente 20 horas). En tres

años, se espera alcanzar un mínimo de 1000 empresas beneficiarias a través de esta actividad.

b. Vales de Asistencia Técnica

- 3.5 Se financiará un sistema de vales de asistencia técnica para fomentar la demanda y la oferta de servicios especializados en áreas más específicas. Dado a que en Nicaragua la oferta de asistencia técnica para MIPyMEs es escasa y desordenada, los vales de asistencia técnica y su modalidad de entrega tienen una naturaleza diferente a la de los cupones. Los vales podrán tener un valor máximo de US\$5.000, el cual cubrirá un porcentaje diferenciado del costo de servicio. Se estima que durante el primer año del Programa, los vales cubrirán aproximadamente 70% del costo total de la asistencia técnica para la micro y pequeña empresa y hasta 60% para la mediana empresa. Se calcula que esta actividad podría beneficiar a 400 empresas aproximadamente en tres años. Las áreas que los vales podrían financiar incluyen diagnósticos empresariales, producción e innovación tecnológica, estudios de mercado, calidad y cumplimiento de estándares, gestión financiera, preparación de propuestas financieras y la capacitación en planta diseñada a la medida para la empresas solicitantes.

c. Mecanismos de control

- 3.6 Para garantizar una entrega transparente y justa de los cupones y vales, y así evitar asuntos de impropiedad, el Programa ha establecido medidas de control que incluyen entre otros: (i) la distribución de cupones y vales con números de identificación correlativos a la persona o firma que los utilizarán; (ii) un registro de instituciones y firmas elegibles para prestar servicios no financieros y canjear los cupones y/o vales; (iii) exigencia de declaraciones juradas firmadas por participantes e instituciones garantizando que el participante asistió por lo menos el 75% de las horas del curso (aplica sólo a los cupones); y (iv) auditorías anuales para garantizar el buen uso y distribución de los incentivos a la demanda. Dichas medidas serán revisadas semestralmente para asegurar su efectividad, y si fuera necesario los mecanismos serán ajustados para acomodar condiciones no previsibles.

2. El fortalecimiento de la oferta (US\$79.600, 23% FOMIN; US\$270.800, 77% otros)

- 3.7 El análisis del mercado de servicios ha mostrado que hay elementos distorsionantes y serias deficiencias en la calidad y en la capacidad de la oferta de adecuarse a las necesidades de la demanda. Con fondos provenientes del Programa, y de otros, se establecerá un mecanismo dirigido a la profesionalización de los prestadores de servicios y para incentivar el desarrollo de productos de capacitación y asesoría diferenciados y atractivos para los empresarios MIPyME.

- 3.8 Las actividades de fortalecimiento de la oferta consistirán de asistencia técnica en las siguientes áreas: desarrollo de metodologías de capacitación y asistencia técnica, elaboración de diagnósticos, formación de capacitadores, transferencia de estándares de competencias, y capacitación para aumentar eficiencia institucional entre otros. Serán elegibles instituciones de capacitación, instituciones de desarrollo empresarial, empresas consultoras y consultores individuales. También se aceptarán solicitudes de instituciones que se presenten en grupo. Se estima que se apoyarán a 40 empresas al finalizar el Programa.

3. Promoción, Difusión e Información (US\$130.800, 56% FOMIN; US\$104.600, 44% contraparte)

- 3.9 La promoción es un instrumento vital para garantizar, en lo posible, la igualdad de condiciones en el acceso a cupones y vales. Además, la promoción del Programa servirá para captar recursos adicionales que el mismo requerirá después que se hayan expendido los recursos del FOMIN. Las estrategias de divulgación de la información son varias e incluirán: (i) campañas de información para la distribución de cupones y vales a través de varios medios; (ii) seminarios con oferentes de servicios; (iii) diseminación de resultados a través de boletines gremiales e institucionales; (iv) presentaciones anuales de logros a los sectores público y privado, asociaciones de MIPyMEs, instituciones académicas, y otros donantes internacionales; (v) un seminario al final del Programa para dar a conocer los resultados de la evaluación final y para promover aún más los resultados del mismo a donantes y al sector público.
- 3.10 La naturaleza de las actividades del proyecto requiere un manejo eficiente de la información referencial sobre oferentes y demandantes de servicios. Específicamente, se establecerá: (i) un registro de proveedores que dará antecedentes e información oportuna sobre los oferentes, cursos disponibles, precios, contenidos, horarios etc. de forma que apoye a los empresarios MIPyMEs en la toma de decisiones; y (ii) una base de datos que tendrá información sobre la orientación y la preferencia de la demanda efectiva, sobre las características de los servicios en demanda y sobre sus precios y duración. Con este sistema de información, se espera que los mecanismos del mercado sean más transparentes y se desarrolle una dinámica de adecuación y mejoramiento de la oferta de servicios.

IV. EJECUCIÓN

A. Entidades Operativas

1. INDE

- 4.1 El Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE) será el Organismo Ejecutor del programa y será el responsable frente al Banco por los resultados de la operación. INDE es una organización civil, sin

finés de lucro, de segundo piso, fundada en 1963 y creada para promover el desarrollo integral de Nicaragua.

- 4.2 El INDE presenta varias ventajas que lo destaca como una instituci3n ideal para gestionar esta operaci3n. Estas ventajas incluyen: (i) una reputaci3n excelente frente a los sectores p3blico y privado; (ii) una representatividad de una amplia gama de empresas del sector privado en su Asamblea y Consejo; (iii) un "modus operandi" de segundo piso mediante el cual INDE transfiere la responsabilidad de sus programas a juntas directivas independientes; (iv) experiencia en la transformaci3n de los programas bajo su responsabilidad en entidades independientes; (iv) una red de sucursales a nivel nacional que podría facilitar la expansi3n del programa a otras zonas geográficas del paí; y (v) experiencia exitosa en la canalizaci3n de fondos de entidades internacionales; (vi) experiencia exitosa en la canalizaci3n de recursos del sector privado nicaragüense; y (vii) solvencia financiera a nivel nacional.
- 4.3 Se establecerá una Unidad Ejecutora en INDE que se encargará de ejecutar las actividades y manejar los diferentes mecanismos del Programa. La Unidad proporcionará informaci3n referencial a los demandantes acerca de los oferentes registrados, manejará los recursos y subsidios del Programa y evaluará la calidad de los cursos de capacitaci3n y la asistencia técnica suministrada bajo el Programa. La Unidad en ningún momento proveerá servicios de capacitaci3n y/o asistencia técnica al empresario.
- 4.4 La Unidad contará con un coordinador técnico, un técnico de acreditaci3n y supervisi3n, un asistente al técnico de acreditaci3n y supervisi3n, un administrador de sistemas informáticos, un oficial de promoci3n y un contador.

2. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

- 4.5 La oficina de GTZ en Nicaragua, mediante su **Programa Promoci3n Empresarial** (PPE) cofinanciará el componente de fortalecimiento de la oferta. Las actividades de este componente se llevarán a cabo de manera independiente de los otros programas de la GTZ en Nicaragua. La GTZ es un organismo bilateral que implementa proyectos de cooperaci3n técnica del Gobierno Federal de Alemania y, en menor grado, proyectos de otros organismos internacionales.
- 4.6 Entre las ventajas que presenta GTZ-Nicaragua como cofinanciador y cooperante se encuentran: (i) una reputaci3n excelente con los diferentes actores en el sector MIPYME y también con otros organismos internacionales; (ii) reconocimiento por su expertise en las áreas de planificaci3n, monitoreo y evaluaci3n, metodologías novedosas y exitosas de capacitaci3n y asesoría; (iii) una relaci3n de trabajo debidamente establecida con el INDE; y (iv) su relaci3n estrecha con otros organismos de cooperaci3n.

3. Comité de Coordinación

- 4.7 Se establecerá una instancia de dirección llamada el Comité de Coordinación. Este órgano ejercerá funciones de promoción, regulación y evaluación del Programa y tendrá como función principal velar por los resultados del Programa, y promover la participación de los sectores privado y público, y la comunidad internacional en el financiamiento y expansión del mismo. Las actividades del Comité no contemplarán aprobaciones del día a día de la ejecución del Programa.
- 4.8 Entre las funciones del Comité se incluyen las siguientes: (i) avalar y presentar al Banco los términos de referencia y la selección de los consultores que conformarán la Unidad Ejecutora; (ii) recibir, comentar, y presentar al Banco el Plan Estratégico, los Planes Operativos Anuales, los Informes Semestrales, las Auditorías, y el Plan de Negocio; (iii) avalar y presentar al FOMIN los términos de referencia y la selección del consultor encargado para la realización de la evaluación final; y (iv) mantener informados periódicamente el Consejo Ejecutivo de INDE sobre el desarrollo de actividades y cumplimiento de los objetivos del Programa. INDE tendrá que presentar como condición previa al primer desembolso evidencia que se ha definido y acordado todas las funciones y los lineamientos operativos del Comité.
- 4.9 El Comité de Coordinación estará compuesto por tres representantes del INDE, un representante de Instituto Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa (INPyME), un representante del MIFIC, un representante de la GTZ, un representante del Consejo Nacional de la Pequeña Industria (CONAPI), un representante de la Unión Nicaragüense de la Pequeña y Mediana Industria (UNIPYME), y un representante del sector de proveedores de servicios no financieros. En caso que se unieran otros donantes al proyecto, ellos también podrán solicitar su integración al Comité. También lo integrará el coordinador técnico de la Unidad, que actuará como Secretario General del Comité y será miembro con voz pero sin voto. El Banco reservará el derecho de participar en todas las reuniones del Comité.

4. Apoyo Técnico

- 4.10 El Programa financiará la contratación de consultores externos para fortalecer la capacidad de la Unidad en manejar el Programa. Este equipo tendrá bajo su cargo la responsabilidad de apoyar a la Unidad en el cumplimiento de todas las condiciones previas al desembolso de los recursos para cupones de capacitación y vales de asistencia técnica. También será su responsabilidad apoyar a la Unidad en el desarrollo de su Plan de Negocio que deberá ser sometido al Banco durante el tercer año de ejecución (véanse los párrafos 5.2 y 7.1).
- 4.11 Adicionalmente, se contratarán consultores nacionales individuales para apoyar al INDE en áreas específicas para su desarrollo

institucional. Las áreas de apoyo serán definidas conjuntamente entre el INDE y el Banco. La contratación de todos los consultores previstos bajo el Programa se llevará a cabo de conformidad con los procedimientos vigentes del Banco para tal efecto. La adquisición de bienes se llevará a cabo de conformidad con las normas para el sector privado.

B. Grado de Preparación del Programa

- 4.12 Se considera que el Programa está en un grado de preparación avanzado por las siguientes razones: (i) se han realizado varias presentaciones de este Programa a los donantes de mayor presencia en el país y a representantes del sector público los cuales han demostrado un interés en participar en el Programa en una etapa futura; y (ii) sondeos efectuados durante la preparación del Programa, indican que existe un interés muy amplio por parte de todos los sectores en participar en un programa que incentive la demanda y fomente el desarrollo de oferentes de servicios no financieros del sector privado. INDE ha iniciado el proceso de identificar candidatos potenciales para ser miembros del Comité de Coordinación. Además, INDE dispone de una red de información sobre expertos nacionales que podrían asumir el puesto de Coordinador Técnico. Se estima que el INDE podrá cumplir con las condiciones previas de esta operación en un plazo de 6 meses a partir de la firma de la carta convenio del Programa.

C. Medio ambiente e impacto social

- 4.13 El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) del Banco consideró esta operación en su reunión TRG38/98, del 10 de octubre de 1998 y recomendó que como parte de las actividades de capacitación se incluya temas como los derechos en el trabajo, la producción, la eficiencia y conservación de los recursos naturales, y la tecnología limpia y su relevancia al bienestar de la comunidad, así como su penetración en los mercados. Aunque la definición de los contenidos de los cursos de capacitación serán determinados por las fuerzas de la demanda y la oferta, la Unidad hará un esfuerzo especial en asegurar que por el lado de la oferta, el diseño de los cursos ofrecidos a los proveedores incluya los temas ambientales y laborales. Mientras que por el lado de la demanda, se asegurará que los empresarios reconozcan la importancia de tomar en cuenta aspectos ambientales en la operación de sus negocios. Además, se incorporará el tema ambiental como parte de la estrategia de promoción del Programa. El cumplimiento de estas recomendaciones será parte del proceso de monitoreo y evaluación.

V. COSTOS Y FINANCIAMIENTO

A. Costos

- 5.1 El costo del proyecto se ha estimado en US\$2.330.000. El FOMIN aportará US\$1,4 millones de carácter no reembolsable. La

contribución adicional proviene del INDE que será 50% en efectivo, y de la GTZ. A continuación se presenta un resumen del presupuesto del proyecto.

| ACTIVIDADES | FOMIN | GTZ | INDE | TOTAL | % |
|--------------------------------|-----------|---------|---------|-----------|-----|
| I. Incentivos Demanda | | | | | 47 |
| 1. Cupones | 425.000 | | 175.000 | 600.000 | |
| 2. Vales | 250.000 | | 100.000 | 350.000 | |
| 3. Otros | 61.600 | | 69.800 | 131.400 | |
| Sub-total | 736.600 | | 344.800 | 1.081.400 | |
| II. Incentivos Oferta | 79.600 | 240.000 | 30.800 | 350.400 | 15 |
| III. Promoción | 130.800 | | 104.600 | 235.400 | 10 |
| IV. Apoyo Técnico | 337.000 | | | 337.000 | 14 |
| V. Seguimiento y Evaluación | 54.000 | 50.000 | | 104.000 | 5 |
| VI. Equipos | 30.000 | | 20.000 | 50.000 | 2 |
| VII. Gastos Administrativos | | | 139.800 | 139.800 | 6 |
| VIII. Imprevistos | 32.000 | | | 32.000 | 1 |
| TOTALES | 1.400.000 | 290.000 | 640.000 | 2.330.000 | 100 |

B. Sostenibilidad

- 5.2 El Programa piloto se orienta a la creación de una sostenibilidad institucional. Se comprobará que los mecanismos de incentivos a la demanda fomentan el desarrollo de un mercado de servicios empresariales sostenible mediante indicadores de una demanda creciente, diversificación de productos, grado de satisfacción de los clientes, mejoras de productividad y competitividad, y mayor inversión del empresario en servicios empresariales. En base a indicadores positivos, se elaborará un plan de negocio para proponer una nueva institucionalidad, separada del INDE, exclusiva del sector privado o bajo el patrocinio de un "public-private-partnership".
- 5.3 Una vez que el Programa logre su propia institucionalidad, se tendrá que introducir mecanismos de cobranza incluyendo cuotas de intermediación para eventualmente lograr la **sostenibilidad financiera**. La futura institución trabajaría con fondos canalizados por donantes y/o por el gobierno pero exclusivamente en calidad de subsidio directo a la demanda y no a los costos operativos de la institución.

VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS

A. Justificación

- 6.1 El Programa es una iniciativa piloto que intenta crear un modelo nuevo, incentivando a otros donantes que canalicen su financiamiento hacia actividades que fomenten la creación de un mercado sostenible de servicios empresariales. Existe un consenso entre varias agencias de cooperación bilateral e internacional que han determinado que la intervención por el lado de la oferta no ha dado los resultados esperados. Sin embargo, no existe un modelo innovador que fomente el fortalecimiento de la demanda. La presente propuesta, proveniente de una institución líder como el Banco en cooperación con la GTZ, podrá servir de ejemplo para que otras agencias cambien sus estrategias de intervención a mediano plazo.

B. Riesgos

- 6.2 El Programa se ve enfrentado por una base débil de proveedores de servicios debido a factores que han creado distorsiones de mercado. El Programa tiene dos elementos que van dirigidos a enfrentar estas distorsiones. Por un lado, el Programa enfoca sus intervenciones a la demanda para así dinamizar la misma creando un efecto catalizador que incentive a los proveedores para que sean más receptivos a las necesidades de los empresarios. A su vez, el Programa con la GTZ, llevará a cabo esfuerzos coordinados para el mejoramiento de la calidad de servicios. La coordinación de dos instituciones de mucha presencia en Nicaragua tiene la virtud de evitar la duplicación de esfuerzos y capitalizar sobre las ventajas comparativas de cada institución. Además el aporte conceptual de la GTZ en los esquemas de planificación, monitoreo y evaluación da un valor agregado a la calidad técnica en la ejecución del proyecto.

VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

A. Seguimiento

- 7.1 El seguimiento de este Programa por parte del Banco se hará en base a: (1) un **Sistema de Monitoreo y Evaluación** desarrollado con el aporte de GTZ que servirá como la base para la presentación de los informes de progreso del Programa; (2) un **Plan Estratégico** desarrollado durante la etapa de cumplimiento de condiciones previas al primer desembolso, el cual deberá incluir: los objetivos, actividades a realizarse, metas por cumplir y monto de recursos requeridos para realizar las actividades durante el primer año de ejecución; (3) **Planes Operativos Anuales**, los cuales deberán incluir: (i) las actividades y metas que se deberán lograr durante cada componente basados en los indicadores que se detallan en el Marco Lógico, (ii) las actividades por realizarse sobre medio ambiente, (iii) los "benchmarks" operativos y financieros para poder realizar el seguimiento del cumplimiento de las metas y

objetivos del Programa, (iv) las responsabilidades correspondientes a cada departamento de la Unidad Ejecutora, y (v) un calendario tentativo de las reuniones del Comité de Coordinación; (4) **Auditorías Anuales** a partir del segundo año de la ejecución para garantizar el uso apropiado de los recursos del Banco; y (5) un **Plan de Negocios** que contiene una estrategia financiera para recaudar fondos del gobierno y otros donantes y así garantizar la sostenibilidad de la Unidad después que se hayan expendido los recursos del FOMIN. El Plan de Negocios será presentado al Banco durante el tercer año de la ejecución. Los Planes Operativos Anuales serán presentados un mes antes de la terminación de cada año de ejecución. Los informes de Auditoría serán presentados durante los primeros 60 días de cada año calendario durante la ejecución del Programa.

B. Informes

- 7.2 INDE, mediante la Unidad, tendrá que presentar informes semestrales al Banco, con copia al Comité de Coordinación dentro de los 60 días siguientes al cierre de cada semestre que deberá incluir entre otras cosas información detallada sobre la marcha del Programa y el cumplimiento de los "benchmarks" operativos y financieros. En el caso de que los informes indiquen problemas significativos en la ejecución del Programa, el Banco reservará el derecho de exigir que se tomen las medidas adecuadas para corregir las deficiencias.

C. Evaluaciones

- 7.3 El Programa contempla dos evaluaciones, una evaluación intermedia la cual se realizará cuando se haya comprometido el 50% de los recursos del Programa, y una evaluación final, cuando se haya comprometido 90% de los recursos del Programa. Con recursos del Banco se contratarán los consultores para la evaluación intermedia. Para la contratación de los consultores de la evaluación final se contará con recursos de la GTZ. En ambos casos, el INDE y la GTZ coordinarán esfuerzos para la preparación de los TOR y la selección de los consultores.
- 7.4 La evaluación intermedia incluirá: (i) un análisis de las operaciones de la Unidad en términos de productividad y capacidad interna para manejar un programa de incentivos a la demanda y oferta; (ii) una evaluación del Comité y su rol dentro del Programa; (iii) un análisis de calidad de los servicios de la Unidad y GTZ y el nivel de satisfacción de los clientes; (iv) el cumplimiento de los "benchmarks" financieros y operativos; (v) la información sobre temas ambientales impartidos a los microempresarios durante la ejecución del Programa; (vi) recomendaciones específicas sobre la manera que la Unidad podría transformarse en una institución independiente del INDE; y (vii) recomendaciones concretas para mejorar la ejecución del Programa y para garantizar su continuidad posterior al financiamiento FOMIN. Los resultados de la evaluación intermedia deberán ser

satisfactorios para el Banco, de lo contrario, este requerirá que se efectúen los ajustes necesarios.

- 7.5 La contratación de los consultores para la evaluación final se realizará en consulta con el FOMIN. La evaluación final se enfocará en un análisis de impacto en la competitividad de las empresas como resultado de las intervenciones financiadas por este Programa así como la aplicabilidad de los sistemas de vales y cupones como mecanismo para promover mayor inversión en asistencia técnica y capacitación por los empresarios. Dado que la operación es una experiencia piloto que se espera poder replicar en otros países, se realizará un seminario nacional para dar a conocer los resultados de la evaluación final del Programa. En dicho seminario, se presentará los alcances logrados para estimular la canalización de los esfuerzos de los donantes hacia el tipo de actividades financiados por el Programa.

VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 8.1 Se utilizará hasta un monto equivalente de US\$20.000 para la categoría de apoyo técnico, para la contratación del Coordinador Técnico que ayudará al INDE en las actividades dirigidas al cumplimiento de las condiciones previas. El INDE tendrá que cumplir con todas las condiciones generales previas al primer desembolso de estos fondos.
- 8.2 Previo al primer desembolso del resto de la contribución, INDE tendrá que presentar evidencia que: (i) se ha contratado el Coordinador Técnico que les apoyará en el desarrollo de su capacidad y la planificación de la operación; (ii) se ha desarrollado el Plan Estratégico, el cual deberá incluir los objetivos, actividades a realizarse, metas por cumplir, y el monto de recursos correspondientes para realizar dichas actividades; (iii) se ha establecido y definido las funciones y lineamientos operativos del Comité de Coordinación; y (iv) el Consejo Ejecutivo del INDE ha aprobado el documento en virtud del cual delega al Comité de Coordinación todo lo relacionado con la ejecución de esta operación.
- 8.3 Previo al desembolso requerido para iniciar la distribución de los cupones y vales, INDE tendrá que presentar evidencia a satisfacción del Banco que: (i) se ha desarrollado los procedimientos y manuales operativos para el manejo de los incentivos a la demanda y la oferta, de conformidad con los términos previamente acordados con el Banco; (ii) se ha establecido el sistema de monitoreo y seguimiento; (iii) se han desarrollado los patrones de desempeño ("benchmarks") financieros/operativos, e indicadores de impacto; (iv) se ha instalado todos los equipos de computación y desarrollado todo el "software" requerido; (v) se ha presentado el Plan Operativo, para el primer año de distribución de los cupones y vales; y (vi) se han desarrollado los términos de referencia para la evaluación final del Programa. Estos términos deberán incluir

las actividades que se realizarán para dar a conocer los resultados de la evaluación final de la operación. Los términos de referencia así como el consultor seleccionado para realizar la evaluación deberán ser previamente aprobados por el FOMIN.

MARCO LOGICO
PROMOCION DE SERVICIOS EMPRESARIALES SOSTENIBLES PARA LA MICRO, PEQUEÑA , Y MEDIANA EMPRESA

| | Indicadores | Medios de Verificación | Suposiciones Importantes |
|--|---|---|---|
| y productividad de la micro, una empresa nicaragüense frente a la globalización aumenta. | <p>Anualmente 4 años después de haber firmado el convenio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de producción de las empresas participantes (año base 1999) • Aumento de productividad de las empresas participantes (año base 1999) • Aumento de ventas de las empresas participantes (año base 1999) | <ul style="list-style-type: none"> • Registros contables y de control de producción • Estados financieros • Encuestas de evaluación | <ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene la estabilidad Política y Económica • Continúa la política de globalización • La inflación y las tasas de interés bancario se mantienen o bajan |
| Relación entre el sector MIPyME y proveedores de servicios de asistencia técnica (oferta) | <p>Anualmente 4 años después de haber firmado el convenio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de ventas de los proveedores de servicios en 25% (año base 1999) • Aumento comparativo de inversión en capacitación y asistencia técnica (año base 1999) | <ul style="list-style-type: none"> • Estudios cualitativos y cuantitativos • Encuestas realizadas en la MIPyMEs y en las empresas que ofrecen capacitación y asistencia técnica • Resultados evaluación del Proyecto | <ul style="list-style-type: none"> • Se mantienen y/o mejoran regulaciones y medidas de comercialización para el sector MIPyME país. |
| <p>ES a la Demanda s de Capacitación</p> <p>e Asistencia Técnica</p> | <p>Al final del tercer trimestre del tercer año</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1,000 empresas finalizaron cursos de capacitación • 10,000 trabajadores capacitados a satisfacción de empresarios MIPyME • 400 empresas finalizaron procesos de asistencia técnica • Reducción tiempo de entrega de productos/servicios en 25% • Reducción de desperdicios y rechazos en un 30% | <ul style="list-style-type: none"> • Registro de cupones • Registro de vales • Encuestas realizadas en las MIPyMEs • Informe de talleres de promoción • Resultados Evaluación del Proyecto | <ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene el dinamismo en el sector MIPyME • Empresarios MIPyME conscientes que la capacitación y la asistencia técnica son una inversión |
| | Indicadores | Medios de Verificación | Suposiciones Importantes |
| Incremento de la Oferta | <p>Al final del tercer trimestre del primer año</p> <ul style="list-style-type: none"> • 40 empresas/consultores finalizaron procesos de asistencia técnica y fortalecidas • 60 empresas/consultores evaluadas, registradas y disponibles para prestar servicios de capacitación y asistencia técnica | <ul style="list-style-type: none"> • Informes de unidad de intermediación • Informe de talleres de promoción • Resultados de evaluación del Proyecto | <ul style="list-style-type: none"> • Se fortalece y permanece la oferta de proveedores de servicios de capacitación y asistencia técnica |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|---------|---------|---------|--------|---------|--------|--|--|
| <p>ión y Difusión para la</p> <p>bilidad</p> <p>ción del Programa</p> | <p>Al final del segundo trimestre del primer año</p> <ul style="list-style-type: none">• 3 talleres de promoción realizados• 50 participantes asisten• 2 seminarios para proveedores <p>Al final del tercer trimestre del tercer año</p> <ul style="list-style-type: none">• 2 seminarios de difusión• 30% de total de proyecto recursos devengados por el gobierno y donantes internacionales | <ul style="list-style-type: none">• Informes de unidad de intermediación• Informe de talleres de promoción• Resultados de evaluación del Proyecto | <ul style="list-style-type: none">• Sector privado, público, asociaciones d MIPyME, y otros donantes interesados programa. | | | | | | | | |
| <p>S</p> <p>a demanda</p> <p>nto de la oferta</p> <p>difusión para la sustentabilidad</p> <p>co</p> <p>y Evaluación</p> <p>equipo menor</p> <p>nistrativos</p> <p>y Escalamiento</p> | <p>Presupuesto en \$US ejecutado al final de 42 meses</p> <table><tr><td>1,081,400</td></tr><tr><td>350,400</td></tr><tr><td>235,400</td></tr><tr><td>337,000</td></tr><tr><td>104,000</td></tr><tr><td>50,000</td></tr><tr><td>139,800</td></tr><tr><td>32,000</td></tr></table> | 1,081,400 | 350,400 | 235,400 | 337,000 | 104,000 | 50,000 | 139,800 | 32,000 | <ul style="list-style-type: none">• Informe de ejecución presupuestaria• Estados financieros• Informe de progreso del Proyecto• Resultados de evaluación del Proyecto | <ul style="list-style-type: none">• Empresarios MIPyME tienen buena dispo participar en el Proyecto• Existe suficiente oferta de firmas de capac asistencia técnica• Los firmas de capacitación y asistencia interesados en participar• Desembolsos de los financiadores son op suficientes |
| 1,081,400 | | | | | | | | | | | |
| 350,400 | | | | | | | | | | | |
| 235,400 | | | | | | | | | | | |
| 337,000 | | | | | | | | | | | |
| 104,000 | | | | | | | | | | | |
| 50,000 | | | | | | | | | | | |
| 139,800 | | | | | | | | | | | |
| 32,000 | | | | | | | | | | | |

PROYECTO DE RESOLUCION

NICARAGUA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN PROYECTO PILOTO- PROMOCION DE SERVICIOS EMPRESARIALES SOSTENIBLES PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

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 el Instituto Nicaragüense de Desarrollo, y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorando de proyecto a que se refiere el documento MIF/AT- ____ sobre una cooperación técnica no reembolsable para un proyecto piloto -promoción de servicios empresariales sostenibles para la micro, pequeña y mediana empresa.

2. Destinar, para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$1.400.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos del Fondo Multilateral de Inversiones. De esta suma, la cantidad de US\$425.000 será con cargo a la Facilidad de Recursos Humanos y la cantidad de US\$975.000 será con cargo a la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.

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