

PROGRAMA DE ARTICULACION EMPRESARIAL

(TC-95-03-32-8-PR)

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO Unión Industrial Paraguaya (UIP)
EJECUTOR:

OBJETIVOS: El objetivo principal del programa es fomentar la articulación empresarial entre pequeñas y grandes empresas y la utilización de tecnologías limpias. El programa contará con dos componentes técnicos de apoyo directo a las pequeñas empresas que, a través de entrenamiento especializado en productividad, desarrollo tecnológico, técnicas de minimización de pérdidas, marketing y alianza estratégica, fortalecerían las mismas individualmente o en forma asociada; y apoyo institucional a la UIP y a la Bolsa de Subcontratación (BS) de Paraguay en términos de infraestructura técnico-gerencial para la ejecución del Programa.

BENEFICIOS: Se espera que las empresas beneficiarias mejoren su desempeño empresarial y aumenten su competitividad. El Programa promoverá la asociatividad, el fortalecimiento de la cadena productiva, la asistencia inter-firmas, la utilización de tecnologías limpias y colaborará con el fortalecimiento de la UIP y de la BS como instrumentos de fomento a la articulación empresarial y mejora ambiental.

FINANCIAMIENTO: Modalidad: donación (Ventanilla III)

	Aporte (US\$ miles)	
	<u>Fomin</u>	<u>Local</u>
Apoyo a empresas	780	320
Apoyo a la UIP y BS	<u>420</u>	<u>200</u>
Total	1.200	520

CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES: Como condición previa al primer desembolso deberá pactarse la selección y contratación del gerente del Programa (párrafo 3.8). En el convenio deberán acordarse, estipulaciones que aseguren la adecuada programación y seguimiento, la aplicación de la política del Banco para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, la presentación de estados financieros auditados y la evaluación del Programa.

EXCEPCIONES A LA POLITICA: Ninguna

I. ELEGIBILIDAD

- 1.1 El Comité de Donantes declaró a la República del Paraguay elegible para todas las modalidades de financiamiento por el FOMIN el día 15 de septiembre de 1994.
- 1.2 El Proyecto cumple con los criterios definidos para la elegibilidad de operaciones a ser financiadas con recursos no reembolsables del FOMIN, en función de: (i) el carácter innovador del proyecto, en términos de apoyar actividades asociativas de las pequeñas empresas (PE); (ii) la contribución al desarrollo de la competitividad del sector privado, mejorando la inserción de la PE en la cadena productiva a través de actividades para mejorar la calidad, la eficiencia, reducir costos operacionales y minimizar la contaminación; (iii) la generación de casos demostrativos; y (iv) la oferta de nuevos servicios no financieros abierta a los potenciales beneficiarios del Programa.

II. ANTECEDENTES

A. Situación del sector PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas)

- 2.1 La actividad industrial en Paraguay se orienta, principalmente, hacia productos con poco valor agregado y vinculados directamente a la actividad primaria. La provisión de los productos de mayor valor agregado llega al país a través de un gran número de importadores.
- 2.2 En Paraguay hay aproximadamente 9.000 micro, pequeñas, medianas y grandes industrias, localizadas en Asunción, Dpto. Central y los principales centros urbanos en los departamentos de: Alto Paraná, Itapúa, Guairá, Caaguazú y Concepción, de las cuales se estima un total de 3.000 cuentan con más de 7 empleados. En el sector industrial el 66,7% corresponde a microempresas, 32,1% a pequeñas y medianas y el restante 1,2% a grandes industrias.
- 2.3 El desarrollo experimentado por las PYMES en el país se ha dado en relación directa al sector económico, la gestión empresarial y a las oportunidades generadas en el marco del MERCOSUR. Además, los pactos regionales y los cambios en las políticas de comercio internacional están requiriendo cada vez más que los productos y procesos en los países miembros cumplan con los patrones de calidad y ambientales. Existen sectores que han experimentado una explosión en su crecimiento y expansión, como el caso del sector plástico, mientras que otros, tal como el sector metalmecánico, se encuentran en situación recesiva.
- 2.4 El mercado consumidor de bienes y servicios generados por las PYMES ha sido un mercado cautivo, protegido de la competencia por diversos factores, v.gr.: tamaño del mercado y poder adquisitivo de la población. Como consecuencia, con excepción de las empresas exportadoras de productos con un elevado componente tecnológico, la

industria paraguaya se ha desarrollado al margen de las exigencias de los patrones internacionales de competitividad y calidad.

- 2.5 La necesidad de implementar nuevas tecnologías, procesos industriales limpios y desarrollar nuevos productos, genera un perfil poco competitivo de las empresas subcontratistas/proveedoras. Ello a su vez tiene por consecuencia directa un clima poco propicio para la atracción de inversiones de empresa armadoras de productos finales. En consecuencia, para revertir la situación comentada se requiere mejorar la gestión empresarial, el conocimiento y manejo de tecnologías y procesos industriales modernos limpios (minimización de pérdidas) a través del entrenamiento y la capacitación pertinente.

III. EL PROYECTO

A. Objetivos y Estrategia

- 3.1 El Programa tiene como **objetivos**: (i) promover la iniciativa de alianzas cooperativas entre empresas de mayor porte con empresas de menor escala; (ii) estimular la preparación de proyectos asociativos de mejoramiento técnico, de gestión y tecnológico; y (iii) aumentar la motivación empresarial para desarrollar continuamente la calidad de sus productos, la eficiencia y la disminución de la contaminación, a través de innovaciones tecnológicas (minimización de pérdidas) mediante campañas de difusión.
- 3.2 El Programa se basará en el modelo de sistema de fábricas Centro-Satélite (C-S) desarrollado en Taiwan con bastante éxito en los últimos quince años. El sistema C-S está constituido por empresas que forman una "alianza cooperativa" entre una empresa "central" y las "satélites". El sistema C-S funciona principalmente entre empresas de ensamblaje y manufactureras de parte, como por ejemplo, industrias automovilísticas, electrónica, electrodomésticos, muebles, etc. El sistema C-S se originó a partir del sistema "Keiretsu" de Japón, que está formado por redes de empresas. El objetivo es fortalecer a los proveedores para que mejoren la calidad, precio y entrega de sus productos. En el tema de minimización de pérdidas, el Programa dará continuidad al "Programa de Prevención de Contaminación de la UIP" que recibió apoyo de la USAID para una etapa experimental que está terminando.
- 3.3 Los tipos de paquetes de servicios para cada tipo de alianza cooperativa se diseñarán según las características de cada empresa y del grupo, de modo de garantizar adecuabilidad y sustentabilidad. En principio, serán de tres tipos: (a) conexión vertical hacia atrás: sistema compuesto por una empresa central que recibe las partes de las empresas proveedoras; (b) conexión vertical hacia adelante: sistema formado por una empresa central que vende sus productos a otras innumerables firmas, y (c) conexión horizontal:

sistema constituido por varias firmas que venden sus productos a una empresa distribuidora o exportadora.

B. Descripción de los Componentes

- 3.4 El Programa se desarrollará a través de dos componentes, uno de apoyo directo a las empresas y otro de apoyo institucional a UIP y a la BS.

1. Componente de Apoyo Directo (US\$1.100.000)

- 3.5 Este componente consistiría en dos subcomponentes (apoyo a C-S y a la minimización de pérdidas). Los dos subcomponentes se complementarían en la medida en que las empresas participantes en los C-S aumentaran su eficiencia a través de la asociatividad, en términos de mejorar la calidad, costos y entrega de sus productos. En la búsqueda de bajar costos, se utilizaría la técnica de Minimización de Pérdidas de los insumos. Con los recursos del Programa se contratarían los servicios de consultoría y se financiarían los gastos de capacitación.

2. Componente de Apoyo Institucional (US\$500.000)

- 3.6 Los **ejes estratégicos** del modelo C-S se basan en: (a) "networking" - las desventajas de escala de las PYMEs serán minimizadas a través de proyectos asociativos; (b) asistencias inter-firmas, se buscará solucionar las debilidades profesionales, organizacionales, de marketing, financieras y de gerencia productiva, particularmente en las áreas de productividad y control de calidad- a través de asistencia en grupos para mejorar las firmas ; y (c) cooperación versus competición -alianza a través de cooperación transformando unidades fragmentadas de producción en alianzas cooperativas más fuertes- se pretende crear un sistema de intercambio de ideas, recursos y habilidades técnicas en un ambiente de interdependencia constructiva. En el componente de control de contaminación industrial o minimización de pérdidas se dará énfasis a: (a) "best practices" y cambios tecnológicos - a través de diagnósticos identificar áreas en las cuales mejores procesos produzcan beneficios económicos y ambientales; (b) asistencia en el establecimiento de sistema de gerencia ambiental - a través de entrenamiento técnico para el personal de fábrica establecer control de los procesos en términos de cantidad/tipos/costos de insumos de manera de minimizar y/o reutilizar los desechos generados; y (c) sensibilización - cursos y "workshops" para los diversos sectores industriales seleccionados sobre los beneficios de las técnicas de producción limpia y medidas para mejorar la calidad con la finalidad de aumentar la rentabilidad y competitividad.
- 3.7 En este componente se financiaría la gerencia del Programa (gerente, subgerente y gastos generales).

C. Ejecución del Programa

1. Organización

- 3.8 La ejecución del Programa estará a cargo de la UIP que formalizará con la Bolsa de Subcontratación un convenio participativo para la ejecución del subcomponente del Sistema Centro Satélite (C-S). En particular, el Departamento de Medio Ambiente de la UIP será el ejecutor del subcomponente de Minimización de Pérdidas. El gerente del Programa será seleccionado y contratado previo al primer desembolso. La dirección del Programa deberá organizar las actividades y servicios; preparar metodologías; representar al Programa ante las instancias económicas y políticas nacionales; y desarrollar relaciones empresariales a nivel nacional e internacional.

2. Estado de preparación del Programa

- 3.9 La UIP cuenta con una pequeña estructura y ya desempeña funciones inherentes al Programa. Para el diseño del subcomponente del sistema C-S, la BS contó con una cooperación técnica internacional y tiene en su administración un ingeniero que participó en un curso de especialización en el tema C-S. Se han pre-seleccionado los grupos de empresas que participarían en el Programa y se han definido las áreas de capacitación y asistencia técnica necesarias para su ejecución. En el subcomponente de Minimización de Pérdidas, la UIP cuenta con la experiencia de tener realizadas más de una decena de diagnósticos ambientales de empresas que podrían ser clientes del Programa. Además ya tiene una lista de posibles participantes en el Programa y cuenta con personal técnico entrenado en los diagnósticos realizados.

3. Beneficiarios

- 3.10 Los beneficiarios directos del Programa son las empresas pequeñas (PE) proveedoras que formen los Sistemas C-S y las que necesiten utilizar procesos de producción limpios. Secundariamente serán beneficiarias las consultorías y las instituciones proveedoras de servicios a las empresas participantes en el Programa.

4. Elegibilidad de los beneficiarios

- 3.11 Se considerarán elegibles para el cofinanciamiento las PE industriales. Las PE deberán tener personería jurídica y una organización técnica, administrativa y de control financiero adecuados a las necesidades del Programa. Deberán contar con la capacidad operativa y financiera necesaria para realizar los proyectos propuestos dentro de los plazos determinados o deberán adquirirla. Las consultorías interesadas en participar en el Programa deberán poseer recursos humanos idóneos en competencia técnica, experiencia y calidad; contar con solvencia financiera para operar; haber realizado trabajos similares satisfactoriamente; y no presentar ningún conflicto de intereses.

5. Impacto ambiental

- 3.12 El Comité del Medio Ambiente (CMA) en la reunión del 6 de julio de 1995 clasificó esta operación en la categoría II. Los servicios de apoyo técnico a las PE relacionados con los procesos de producción promoverán, cuando sea pertinente, la adopción de medidas destinadas a neutralizar el impacto ambiental negativo. En los informes de seguimiento de la ejecución del Programa, a que se hace referencia más adelante, se deberá evaluar el resultado de las acciones desarrolladas con relación a la producción y el medio ambiente.

D. Costo y Financiamiento

- 3.13 El costo del Programa asciende a US\$1.720.000, de los cuales US\$1.200.000 serán recursos no reembolsables del FOMIN y US\$520.000 serán recursos aportados por la UIP/BS y por fuente bilateral. En el Archivo Técnico del Programa se encuentra el cuadro resumen del presupuesto, por categoría y uso de recursos. En el mismo se presenta una descripción detallada de los desembolsos del Programa. Los recursos del Programa se desembolsarán mediante un fondo rotatorio que se establecerá en un monto de hasta 10% del financiamiento.

CUADRO DE COSTOS en miles de US\$			
	FOMIN	APORTE LOCAL	TOTAL
I. APOYO DIRECTO EMPRESAS	780	320	1100
Subcomponente Centro-Satélite (64 meses/consultor; 24 cursos de especialización y 8 pasantías)	480	320	800
Subcomponente Minimización de Pérdidas (24 auditorías ambientales, 20 asistencias técnicas y 12 entrenamientos especializados)	300	--	300
II. APOYO INSTITUCIONAL	308	192	500
Gerencia Programa	120	--	120
UIP: Subgerencia (Minimización de Pérdidas)	--	96	96
Gastos generales (instal.,prom. y apoyo adm.)	94	--	94
BS: Subgerencia (Sistema C-S)	--	96	96
Gastos generales	94	--	94
III. OTROS	112	8	120
Difusión	12	8	20
Consult.,evaluación, auditoría, imprevistos	100	--	100
TOTAL	1200	520	1720

- 3.14 Se trata de un Programa experimental que será ejecutado en un período de 4 años, al final de lo cual se espera que dos Sistemas C-S se encuentren en operación y otros dos más estén en sus etapas de consolidación. Asimismo, se pretende en este período que por lo menos 20 empresas que formen parte de los C-S individuales, estén capacitadas en técnicas de Minimización de Pérdidas.
- 3.15 Las adquisiciones de bienes y de servicios y la realización de auditorías externas se llevarán a cabo de acuerdo a los procedimientos establecidos por el Banco.

E. Fases de implementación (C-S)

- 3.16 **Introdutorio.** En él se definirá la organización del Subprograma a través de la Bolsa de Subcontrataciones, se definirá la estrategia de ejecución y se formarán los grupos de expertos del gobierno, sector privado y académico para apoyar el Subprograma (C-S). Se seleccionarán uno o dos grupos de empresas para iniciar el trabajo para motivarlas y prepararlas para participar en el Programa. El Programa utilizará un sistema de incentivos decrecientes (costos de consultoría y entrenamiento) que se justifica por su carácter innovador y la necesidad de promover la demanda para estas actividades. En los dos primeros años no se espera recuperar costos, pero se hará un esfuerzo por recuperar parte de los costos en los dos últimos años.
- 3.17 **Integración.** En él se acordarán los deberes y obligaciones de la empresa mayor o central y las empresas pequeñas o satélites y las metas de mejoramiento. Se iniciará el proceso de mejoría de la gerencia individual y del grupo y la calidad de los productos a través de utilizar especificaciones uniformes de calidad, reduciendo costos de producción y buscando el crecimiento individual y del grupo.
- 3.18 **Mejoramiento gerencial.** En él se implementará una política gerencial para el sistema de la empresa central y las empresas satélites, se promoverá el intercambio de informaciones de mercado, se coordinará la producción, las ventas, y las actividades de compras para reducir costos y mejorar estándares de calidad. Además, se promoverá la cooperación para mejorar las operaciones de producción a través de interconexiones entre la administración, personal técnico y staff en el Sistema C-S.
- 3.19 **Autosustentabilidad.** En él se demostrará el éxito a través de beneficios derivados del aumento de ventas y rentabilidad, mejora de la competitividad, costos reducidos de los insumos, menor tiempo para desarrollar nuevos productos, etc. En esta fase se sensibilizará, a través de efectos demostrativo, la formación de otros grupos de empresas con la finalidad de crear alianzas entre empresas mayores con empresas proveedoras de menor escala de producción.

IV. JUSTIFICACION Y RIESGOS DEL PROGRAMA

- 4.1 En la Estrategia de Desarrollo Empresarial recién discutida con las autoridades y el sector privado del país se identificó la necesidad de servicios de apoyo y la oportunidad de crear actividades asociativas para mejorar el desempeño de las PE. La viabilidad del Programa se basa fundamentalmente en: (i) la demanda potencial que tienen los servicios de apoyo debido a la necesidad de las PE de contar ellos para elevar su capacidad competitividad. Como respuesta a la ampliación de la demanda, se espera igualmente generar desde la UIP/BS una oferta de asistencia técnica especializada que adapte sus servicios, metodologías y precios a las necesidades de la PE, cubriendo los nuevos nichos abiertos en ese mercado. La generalización de la práctica de diagnósticos empresariales y la mejor estructuración de los oferentes de servicios, facilitará también que las empresas se dirijan directamente a otros proveedores de servicios, generando su propia dinámica de mercado; y (ii) la actuación como contraparte de una entidad empresarial nacional y privada y de organizaciones locales adheridas a ella, de gran representatividad y con antecedentes en la prestación de servicios.
- 4.2 Como riesgo del Programa se debe considerar la posibilidad de encontrar un bajo nivel de respuesta por parte del empresariado en orden a contratar servicios de consultoría a valores cercanos a los precios de mercado de estos. Esta situación se intentará superar a través de las actividades de promoción y difusión, como también mediante la revisión periódica del Programa, con el objeto de analizar los resultados obtenidos e introducir las modificaciones necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos previstos.

V. RESULTADOS ESPERADOS, SEGUIMIENTO Y EVALUACION

- 5.1 El Programa fortalecerá a la UIP/BS como institución privada de apoyo a la cadena productiva; que esta experiencia piloto sirva para inducir la formación de otros grupos de empresas con la misma finalidad de fortalecer pequeños proveedores, y que el sector privado asuma responsabilidades en términos de mejorar la cadena productiva, absorbiendo una mayor parcela en los sistemas C-S y promoviendo políticas tendientes a fortalecer la competitividad de las pequeñas empresas y el uso de técnicas de minimización de pérdidas.
- 5.2 **Seguimiento.** La UIP deberá presentar dentro de los 6 meses a partir de la vigencia del Convenio y antes del 30 de septiembre de cada año durante la ejecución del Programa: (a) un Plan de Trabajo Anual que indique los proyectos y actividades a realizar en el ejercicio, el costo (contribución del Programa y aporte de los beneficiarios) y la forma de ejecutarlo; y (b) un informe que señale los resultados del Plan de Trabajo anterior que detalle la recuperación de costos y los problemas que se presentaron en período y las medidas realizadas o que se adoptarán para su solución.

- 5.3 **Evaluación.** Durante la ejecución del Programa se realizarán, por consultores externos, evaluaciones anuales, que analizarán el grado de avance y cumplimiento de los objetivos y se propondrán ajustes, en caso de considerarse necesarios. Estas evaluaciones tomarán en cuenta la información recibida del organismo ejecutor y de la BS, además de llevar a cabo las acciones que se estimen convenientes para la obtención de datos básicos para análisis. Además, la UIP preparará informes semestrales de progreso para ser presentados al Banco, abordando los mismos temas que en las evaluaciones externas. Se describirán los resultados alcanzados y las eventuales propuestas de modificación de los planes de actividades.

PROGRAMA DE ARTICULACION EMPRESARIAL
(TC-95-03-32-8-PR)
INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DURANTE LA EJECUCION DEL PROGRAMA

INDICADOR/AÑO	1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO	4to. AÑO
Apoyo directo a las empresas				
<u>Componente Centro-Satélite</u>				
- Sistema Centro-Satélite ^{1/} (meses consultor)	4	4	4	4
- Pasantías en Taiwan (cursos o visitas técnicas) ^{1/}	2	2	2	2
- Marketing, Total Production Management (TPM), Tecnología (meses consultor)	12	12	12	12
- Gerencia seguimientos, ciclos de calidad, ISO 9000, (cursos/años)	6	6	6	6
<u>Componente Minimización de pérdidas</u>				
- Auditoría ambiental (por empresa)	6	6	6	6
- Asistencia técnica (por empresa)	5	5	5	5
- Entrenamiento minimización pérdidas (curso/año)	3	3	3	3
Apoyo institucional				
Ejecución presupuestal (FOMIN/UIP) (US\$mil)	429	429	431	431
Plan de Trabajo Anual	1	1	1	1
Informes de Progreso	2	2	2	2
Estados Financieros Auditados	1	1	1	1
Evaluaciones del Programa	1	1	1	1

Cooperación Técnica del Gobierno de Taiwan.

PLANIFICACION DEL PROGRAMA DE ARTICULACION EMPRESARIAL			
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES (ver cuadro siguiente)	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Promover la articulación entre pequeñas y grandes empresas y brindar tecnologías limpias.	Deberán estar funcionando cuatro o cinco sistemas de centro-satélites ² y por lo menos 20 empresas estarán utilizando técnicas de minimización de pérdidas.	a) Informe semestrales de progreso. b) Informe final de ejecución.	a) Compromiso de UIP/BS de mantener el programa continuamente; y b) Prioridad de UIP/BS para preparar a las pequeñas empresas para alianzas estratégicas.
POSITIVO: Contar con una mejor oferta y demanda de servicios de apoyo, específicos para facilitar la articulación entre pequeñas y grandes empresas.	Al finalizar el Programa, debería haber la siguiente cantidad de pequeñas empresas tomando los servicios instrumentados por éste: a) especializado en C-S, más de 50; b) especializado en minimización de pérdidas más de 50.	a) Informes de progreso; b) inspección al proyecto; c) evaluación programada; y d) encuestas por muestreo	a) Que exista demanda para actividades asociativas; b) que las pequeñas empresas estén dispuestas a participar continuamente en el Programa; d) que IUP/BS cuente con una infraestructura institucional capaz de administrar un programa de esta naturaleza.
COMPONENTES: de apoyo directo a las pequeñas empresas; y de apoyo institucional.	a) Planes anuales y presupuestos detallados por actividad; y b) Dirección de Programa.	a) Informes de progreso de la operación; b) evaluación programada; y c) revisiones de los planes anuales.	
ACTIVIDADES PRINCIPALES: entrenamiento especializado en sistemas Centro-Satélite entrenamiento especializado en Minimización de Pérdidas fortalecimiento UIP/BS		a) Informes de Progreso de la operación; b) registros contables del beneficiario; y c) estados financieros de la operación evaluados por auditores externos.	

Los indicadores de formación de sistemas centro-satélites serán desarrollados en el programa a medida que se realicen las actividades del mismo. Estos se revisados por el Banco en los informes periódicos.

PROYECTO DE RESOLUCION

PARAGUAY. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN PROGRAMA DE ARTICULACION 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 con la Unión Industrial Paraguaya (UIP) y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones que consta en el memorándum de donantes a que se refiere el Documento MIF AT-_____ sobre un programa de cooperación técnica para un Programa de Articulación Empresarial.
2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$1,200,000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.