

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA DE LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS INDUSTRIALES (PYMES) EN VENEZUELA**

(TC-96-09-46-5)

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO La Confederación Venezolana de Industriales ,
EJECUTOR: (CONINDUSTRIA).

BENEFICIARIOS: Pequeñas y medianas empresas (PYMES) en todo el territorio nacional.

FINANCIAMIENTO:	Beneficiario:	US\$1.040.980 (36.7%)
	FOMIN:	<u>US\$1.797.090 (63.3%)</u>
	Total:	<u>US\$2.838.070 (100,0%)</u>

(Ingresos estimados del proyecto):US\$685.441

CALENDARIO DE Período de ejecución: 36 meses
EJECUCIÓN: Período de desembolsos: 42 meses

REVISION AMBIENTAL: Desde el punto de vista ambiental el elemento fundamental de esta cooperación técnica, es el de posibilitar al pequeño empresario la toma de conocimiento y la aplicación de tecnologías limpias y metodologías de prevención de la contaminación. Estas, además de proteger el medio ambiente también colaboran con el aumento de la eficiencia pues su aplicación resulta en reducción de pérdidas de insumos y de recursos. Los aspectos de higiene y seguridad de los trabajadores también serán considerados en la ejecución del proyecto, lo que resultará en un impacto positivo al medio antrópico. (párrafos 4.14 al 4.16)

OBJETIVOS: El objetivo general es fortalecer el funcionamiento del mercado de servicios no financieros para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de los sectores industriales no tradicionales de Venezuela y definidas como las empresas que emplean entre cuatro y 99 trabajadores. El objetivo específico es fomentar el aumento de la demanda de servicios de consultoría tecnológica por parte de las PYMES para ser utilizada en los procesos de producción y de administración de las PYMES, para lo cual es necesario organizar la oferta de consultoría especializada en el mercado venezolano. En un comienzo se apoyará principalmente a las empresas de los sectores de textiles incluido el de hilados, confecciones y vestuario; productos químicos y

plásticos y metalmecánica. Las PYMES que conforman estos sectores se encuentran localizadas en su gran mayoría en la zona central norte del país, en los departamentos de Falcón, Yaracuy; Carabobo; Aragua y Miranda en la zona metropolitana de Caracas. Adicionalmente, se dará preferencia a las empresas que presenten la capacidad y la voluntad de asociarse en consorcios integrándose con otras empresas del sector.

DESCRIPCION: El proyecto financiará la creación y el fortalecimiento institucional de la Unidad Central de Coordinación (UCC) en la CONINDUSTRIA, como unidad ejecutora del proyecto para cumplir con los objetivos anteriores. El proyecto se ejecutará de acuerdo con los cuatro componentes siguientes: COMPONENTE I: Instalación de la Unidad Central de Coordinación (UCC) en CONINDUSTRIA. COMPONENTE II: Promoción del Sistema de Información Tecnológica y de Referencia de Consultores (SITRC). COMPONENTE III: Desarrollo y consolidación de un sistema de promoción, capacitación, certificación y de referencia de consultores; y COMPONENTE IV: Prestación de los servicios de transferencia y adaptación de tecnologías y de promoción y referencia de consultores. (Pár. 3.8-3.20).

BENEFICIOS: Con el proyecto: (i) Se desarrollará y consolidará una oferta de servicios tecnológicos a costos y condiciones financieras accesibles a las PYMES; (ii) se promoverá un cambio cultural en los pequeños y medianos empresarios hacia la utilización de la asesoría técnica para mejorar la productividad de las empresas; (iii) se posibilitará el aprendizaje de la fuerza laboral; y (iv) se fortalecerán las relaciones entre los institutos tecnológicos y las universidades y las PYMES.

SUSTENTABILIDAD DEL PROGRAMA: La sustentabilidad financiera del programa se basa en el éxito que se obtenga en crear y fortalecer el mercado de servicios tecnológicos. Se ha previsto que los servicios a ser prestados a las empresas tendrán una tarifa, la que será diferenciada según el tamaño de las empresas y tipo de proyectos tecnológicos; así como la formación y certificación de los consultores. Ambos tipos de tarifas tenderán a cubrir los costos en forma creciente, hasta llegar al autofinanciamiento al finalizar el tercer año de la ejecución del programa. Tanto el precio que se cobrará a los consultores durante el primer y segundo año del programa como las tarifas que pagarán las empresas contendrán un elemento de subsidio para permitir el nacimiento y/o el desarrollo de firmas

consultoras y/o expertos individuales en tecnología así como la participación de universidades e institutos en la preparación y ejecución de proyectos de desarrollo tecnológico; y para estimular el interés de las empresas de utilizar los servicios del programa. El subsidio será decreciente y desaparecerá al final de periodo de ejecución del proyecto. Para el evento de que los ingresos generados por el proyecto resultaran inferiores a los gastos operativos que éste genere, después de los tres años de financiamiento del FOMIN, la CONINDUSTRIA cubrirá dicha diferencia para garantizar la sostenibilidad financiera del sistema. (Pár. 4.15 - 4.17)

RIESGOS:

El riesgo más importante que podría afectar la ejecución del programa es la escasa experiencia existente en el mercado venezolano en términos de oferta y demanda de esta clase de servicios. Para reducir este riesgo, el proyecto dará prioridad a la formación de una masa crítica de consultoría especializada y adaptada a las necesidades tecnológicas especiales de las PYMES; y a sus condiciones financieras. Al mismo tiempo, el proyecto establece incentivos para estimular la demanda por estos servicios por parte de las empresas, con campañas publicitarias y con subsidios a las tarifas cobradas por los servicios.

**COMPATIBILIDAD CON
LA ESTRATEGIA DEL
BANCO Y LAS
ORIENTACIONES DEL
FOMIN:**

El proyecto es consistente con las prioridades establecidas en la estrategia del Banco y del FOMIN para Venezuela, al promover el aumento de eficiencia y productividad del sector privado. La estrategia se dirige a apoyar la consolidación del proceso de reformas económicas, la modernización del Estado, y la participación privada en el proceso de ahorro e inversión. Asimismo, el proyecto cumple con los criterios de elegibilidad de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del FOMIN (Ventanilla III), de acuerdo a lo establecido en el Capítulo V del Documento; y complementa y refuerza los efectos de otras operaciones del Banco en ejecución o en análisis para promover el desarrollo de la pequeña empresa en el país.

**CONDICIONES
CONTRACTUALES
ESPECIALES:**

La CONINDUSTRIA presentará: (1) antes del primer desembolso y dentro del plazo de dos meses de la firma del Convenio la presentación de evidencias de que ha: (a) contratado al Director del Programa y al personal de contrapartida; (b) firmado un convenio con la firma encargada de la formación, y especialización de consultores; y con el Programa Bolívar. a los efectos de iniciar las actividades

correspondientes; y (c) preparado un plan de acción para el desarrollo del proyecto durante los primeros 12 meses de ejecución (pár. 4.22); (2) dentro de los tres meses siguientes a la firma del Convenio, la CONINDUSTRIA deberá presentar evidencia al Banco de la constitución del Consejo Directivo; y (3) dentro de los seis meses de la firma del Convenio: (a) haber preparado por lo menos dos estudios subsectoriales correspondientes a cada uno de los cuatro sectores en las áreas geográficas en las que se enfocara inicialmente el proyecto con los objetivos de: (i) definir mas concretamente las necesidades de servicios no financieros requeridos por las PYMES y consecuentemente, la naturaleza de los servicios a ser ofrecidos por la UCC; y (ii) identificar las áreas de formación y especialización de los consultores (Pár 4.22); (b) haber diseñado y y puesto a punto de un registro de por lo menos 50 consultores y firmas con experiencia para prestar servicios a las empresas y (c) la preparación y puesta en funcionamiento del sistema de Certificación de Consultores; así como la metodología que se utilizará a estos efectos; y para el seguimiento del sistema (pár. 4.6 y 4.24). Los desembolsos de los recursos del FOMIN se realizarán en "pari-passu" con los correspondientes a los de la contrapartida nacional. (Pár.4.22).

A los efectos de facilitar el cumplimiento de las condiciones previas al primer desembolso por parte de CONINDUSTRIA se ha previsto en el presupuesto del proyecto una asignación de hasta \$45.000 para contratar una asistencia técnica que apoye a la insititución en el proceso de contratación del Director, la definición de un plan de acción de las actividades del proyecto durante el primer año; y la organización de la licitación de la firma encargada de la formación de consultores (pár. 3.12).

I. ELEGIBILIDAD

- 1.1 El Comité de Donantes del FOMIN declaró elegible a Venezuela para todas las modalidades de financiamiento del Fondo el 20 de setiembre de 1995.

II. ANTECEDENTES

A. Antecedentes Generales

- 2.1 El sector industrial no tradicional venezolano creció sostenidamente hasta finales de los setenta, basado en la sustitución de importaciones, modelo dependiente del gasto público como dinamizador de la demanda interna. A pesar de que el sector privado genera alrededor de dos tercios del PIB se destaca la ausencia de una masa crítica de empresarios, típico de las economías en las que el Estado desarrolla actividades comerciales e industriales importantes.
- 2.2 El sector está conformado por unas 23.000 Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). La mayoría están localizadas en la zona centro-norte-costera del país; con una menor presencia en el Estado de Bolívar, donde se encuentra el complejo industrial de Guayana. Alrededor de 9.000 empresas constituyen el sector formal de las PYMES, las que ocupan unos 800 mil trabajadores. También operan en este mercado otras 15.000 empresas informales principalmente pequeñas. Dos tercios de las empresas formales producen bienes de consumo, un 20% bienes intermedios y el resto metales básicos y bienes de capital.
- 2.3 El tamaño promedio de los establecimientos se ha mantenido en los últimos 20 años. Dos tercios del sector industrial formal, unas 6000 empresas son pequeñas y emplean entre 5 y 20 empleados; otras 1.700 o casi el 20% emplean entre 21 y 49 trabajadores; unas 500 son medianas, con entre 50 y 99 empleados; y el resto, unas 800 son grandes con más de 100 trabajadores. Las empresas con una nómina inferior a 50 trabajadores representan algo más del 85% del sector, indicador similar al de Chile y superior al de Colombia. Las PYMES dan ocupación al 45% de los trabajadores y las grandes empresas al 55% restante.
- 2.4 La mayoría de las PYMES funcionan en forma individual sin integrar sus procesos productivos y de comercialización con otras empresas. Este concepto destaca que la capacidad de una empresa para competir en el mercado no es solamente el resultado de su desempeño aislado en cualquier punto de la cadena productiva sino del desempeño de todos los integrantes del sistema del cual forma parte, así como de la calidad de sus relaciones con la red de proveedores de insumos y materias primas, socios, clientes, y competidores.

B. Restricciones al desarrollo de las PYMES

- 2.5 Las principales limitaciones al aumento de la productividad de estas industrias se originaron en el modelo de crecimiento de los últimos treinta años, cuando el Estado impulsó políticas, de precios controlados y subsidios diversos; y proteccionistas en el comercio internacional. Ello se refleja en la escasa relevancia de la función gerencial y de las innovaciones tecnológicas; en la inflexibilidad de los procesos productivos; en la ausencia de encadenamientos entre empresas de distintos tamaños; en los altos costos de producción e intermediación, en las deficiencias de los sistemas de planificación y programación productiva; en la ausencia de estrategias de mercadeo; y en el bajo nivel de relaciones con los centros de investigación y de asesoramiento tecnológico. La mayoría de estas limitaciones afectan a más del 70% de las PYMES analizadas en el "Estudio de la capacidad tecnológica de la industria manufacturera venezolana" elaborado por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) en 1993.
- 2.6 Adicionalmente, el sector de las PYMES carece de recursos para financiar la contratación de servicios de asesoramiento tecnológico a los precios del mercado. El sistema estatal de crédito a estas empresas no está estructurado como un sistema. La única institución que financia estos servicios es el Fondo de Crédito Industrial (FONCREI), pero no cuenta con recursos suficientes para satisfacer la demanda de las empresas si las condiciones financieras fueran adecuadas. Por otro lado, las entidades financieras privadas no otorgan regularmente financiamiento para los servicios de consultoría.

C. El mercado de servicios tecnológicos

a) La oferta de servicios tecnológicos

- 2.7 No se ha desarrollado en el país un sector de consultoría de apoyo a las PYMES que actúe como agente de cambio para la transformación tecnológica. La consultoría disponible en Venezuela atiende básicamente a la gran empresa, cuyos problemas son diferentes a los de las pequeñas y medianas. Encuestas de opinión han concluido que si solamente el 5% de las PYMES existentes, unas 1.000, buscaran incrementar la competitividad en sus operaciones, contratando alguna consultoría de tipo tecnológica no existiría esta capacidad en el mercado local para prestarle los servicios que requieren.
- 2.8 Existen algunas instituciones que prestan orientación y capacitación gerencial a las empresas, las que en general, se basan en enfoques y metodologías tradicionales y no actualizadas para el papel que corresponde a las PYMES en la actualidad. El Centro de Calidad y Productividad de la Pequeña y Mediana Industria (CECAPMI) actúa en apoyo a este sector con consultoría técnica en los estados de Carabobo y Aragua. Una institución que ha acumulado en los últimos 15 años una extensa experiencia en el diseño,

implementación y documentación de metodologías de asistencia integral a las empresas es FIM-PRODUCTIVIDAD, asesorando en temas de calidad total y productividad a las pequeñas y medianas empresas. Asimismo, esta empresa ha diseñado y dictado numerosos cursos de formación para consultores y gerentes, basados en el enfoque de calidad y productividad, tanto en Venezuela como en la subregión andina y el Caribe.

b) La demanda de servicios tecnológicos

- 2.9 Existe una demanda potencial de servicios tecnológicos pero no está explícita en el mercado por parte de las PYMES, de acuerdo con las cámaras sectoriales y regionales de la Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA). La reducida o inexistente capacidad de los empresarios para identificar sus necesidades y convertirlas en requerimientos concretos se atribuye, entre otros factores al aislamiento internacional que ha caracterizado al sector industrial no tradicional de Venezuela, a las políticas de industrialización proteccionistas que desestimularon la búsqueda de una mayor eficiencia productiva, la desinformación de los empresarios sobre la oferta de servicios tecnológicos disponibles en condiciones técnicas y financieras al alcance de las pequeñas y medianas empresas; y la tradicional desarticulación entre el sector productivo y las universidades e institutos tecnológicos. Esta falta de expresión y ordenamiento de la demanda de los servicios constituye también la explicación al limitado desarrollo de la consultoría tecnológica en el país.

D. Estrategia del Gobierno

- 2.10 Desde mediados de 1996 existen condiciones propicias para estimular los cambios de productividad requeridos por el sector privado. Ello se ha reflejado en la creación del Ministerio de Industria y Comercio (MIC) en enero de 1997, el que está llevando a cabo una revisión de los esquemas de formulación y desarrollo de la política industrial, de acuerdo con las directivas establecidas en la Agenda Venezuela II. En este contexto se destaca el rol asignado a la actividad privada y a la reconversión del aparato productivo en el proceso de cambio hacia una economía de mercado. El MIC está adelantando estudios para el diseño de políticas que favorezcan la formación de cadenas productivas, con especial participación de las PYMES.

III. OBJETIVOS Y DESCRIPCION DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 3.1 El **objetivo general** es fortalecer el funcionamiento del mercado de servicios no financieros para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de los sectores industriales no tradicionales de Venezuela y definidas como las empresas que emplean entre cuatro y 99 trabajadores. El **objetivo específico** es fomentar el aumento de la

demanda de servicios de consultoria tecnologica por parte de las PYMES para ser utilizada en los procesos de producción y de administración de las PYMES, para lo cual es necesario organizar la oferta de consultoría especializada en el mercado venezolano. En un comienzo se apoyará principalmente a las empresas de los sectores de textiles incluido el de hilados, confecciones y vestuario; productos químicos y plásticos y metalmecánica. Las PYMES que conforman estos sectores se encuentran localizadas en su gran mayoría en la zona central norte del país, en los departamentos de Falcón, Yaracuy; Carabobo; Aragua, Miranda y el Distrito Federal, en la que se encuentran la zona metropolitana de Caracas. Adicionalmente, se dará preferencia a las empresas que presenten la capacidad y la voluntad de asociarse en consorcios integrándose con otras empresas del sector.

B. Conceptualización y justificación

- 3.2 Las PYMES industriales tienen la necesidad de transformar y modernizar sus sistemas de gerencia, administración, y producción para enfrentar la competencia en el nuevo contexto de apertura externa y de liberalización de los precios y mercados. En estas condiciones sus posibilidades de desarrollo dependen de la creación de ventajas competitivas, las que a su vez son una función del conocimiento tecnológico incorporado en el proceso de gestión y producción.
- 3.3 Los aumentos de productividad son más difíciles de alcanzar en estas empresas que en las de mayor tamaño. Ello, porque las PYMES son las más afectadas por la carencia de servicios empresariales, especialmente los de información y asesoramiento en nuevos procesos de gestión, administración y producción. Los servicios tecnológicos disponibles no se adecúan a las necesidades de este sector, ni a su situación financiera, siendo por tanto inexistentes. Estas carencias afectan la potencialidad de crecimiento de estas empresas al dificultar la reducción del diferencial de productividad que las separa de las medianas y grandes empresas. Asimismo afecta la estructura productiva del sector en forma negativa, al reducir la importancia relativa de éstas en el total de la industrias.
- 3.4 El proyecto constituye la respuesta del sector de las PYMES a las insuficiencias estructurales de los mercados de factores y de servicios empresariales en Venezuela. En concordancia con los resultados de una evaluación preliminar de operaciones similares promovida por el FOMIN, el proyecto se ha diseñado para: (i) aprovechar economías de especialización focalizando en un principio las actividades en pocos sectores industriales con potencial de crecimiento en áreas geográficas definidas; (ii) fortalecer institucionalmente la agencia ejecutora del proyecto, para que disponga de recursos técnicos adecuados para la ejecución del

proyecto; y (iii) mantener un enfoque "demand driven" como factor impulsor de las actividades del proyecto. Con esta operación se incluye por primera vez un componente dirigido al fortalecimiento de la oferta de consultoría tecnológica a las PYMES, particularmente la capacitación, especialización y certificación de los consultores. Este enfoque puede contribuir a realizar un experiencia piloto con la que suplir las insuficiencias estructurales del mercado de servicios no financieros en Venezuela y facilitar en el mediano plazo su fortalecimiento.

- 3.5 La meta global del programa se estima en la formación, calificación y certificación de un total de 480 consultores durante los tres años de ejecución del mismo; y la prestación de consultoría tecnológica especializada a no menos de 1000 PYMES. Con el proyecto, se pretende dejar instalada una capacidad de consultoría tecnológica con la cual se continúe prestando los servicios de asesoramiento a las empresas del resto de los sectores industriales, una vez finalizada la ejecución del proyecto.
- 3.6 El proyecto tiene el carácter de piloto -- al concentrarse en un número limitado de empresas industriales de tamaño pequeño y mediano, pertenecientes a los sectores de mayor potencial de crecimiento económico (textiles, químicos, plásticos y metalmecánica) y concentradas en la zona central-norte del país. Además el proyecto beneficiará a las empresas que muestren capacidad y voluntad de integrarse en consorcios con firmas interrelacionadas en el proceso de producción y comercialización.
- 3.7 Tanto el precio que se cobrará para la formación, y especialización de consultores durante el primer año de ejecución del proyecto, como las tarifas que pagarán las empresas por los servicios de consultoría que reciban, contendrán un elemento de subsidio. Los precios de capacitación de los consultores y las tarifas de los servicios corresponderán al costo variable de prestar tales servicios, más el 10% de dicho costo por concepto de utilidad. Ello permitirá el nacimiento y/o el desarrollo de firmas consultoras y/o expertos individuales en tecnología así como la participación de universidades e institutos en la preparación y ejecución de proyectos de desarrollo tecnológico. También promoverá el interés de las empresas de utilizar los servicios del programa. El subsidio será decreciente y desaparecerá al final del tercer año de ejecución. A partir del cuarto año de iniciado el proyecto las tarifas tendrán el valor del mercado.

C. Componentes y actividades

1. Componente I: Instalación de la Unidad Central de Coordinación (UCC) en CONINDUSTRIA.

- 3.8 Se realizarán las siguientes actividades: (i) instalación y puesta en funcionamiento de una Unidad Central de Coordinación (UCC) en la CONINDUSTRIA; (ii) inicio de la capacitación del personal profesional de la UCC; (iii) preparación de un plan de acción para

el desarrollo del proyecto; (iv) preparación de estudios a nivel de subsectores relevantes correspondientes a los sectores y áreas geográficas en los que se concentrara el proyecto; (v) negociación y firma de convenios con cámaras sectoriales y regionales de la CONINDUSTRIA para extender las actividades del programa al resto del territorio nacional; (v) diseño y firma de convenios con proveedores de información tecnológica (CONICIT), con el Programa Bolívar; y con otras instituciones especializadas en estas áreas; (vi) diseño y operación de un registro ("roster") de consultores y (vii) diseño y operación de un sistema de certificación de consultores (pár. 4.4 y 4.6).

2. Componente II: Promoción del Sistema de Información Tecnológica y de Referencia de Consultores (SITRC).

- 3.9 La UCC coordinará la realización de las actividades para sensibilizar a los empresarios y consultores hacia una cultura de innovación tecnológica y la consecuente utilización de los servicios que serán facilitados por el programa. A este fin, se contratará una agencia de publicidad de reconocido prestigio en el medio local.

3. Componente III: Desarrollo y consolidación de un sistema de promoción, capacitación, certificación y de referencia de consultores.

- 3.10 La UCC contratará mediante el procedimiento de concurso público a una firma consultora, la que deberá asociarse con una entidad especializada con experiencia internacional a los efectos de la ejecución de las actividades del proyecto y con el objetivo de que exista la seguridad de la transferencia de conocimientos actualizados y experiencias que enriquezcan la oferta de consultoría venezolana. La firma consultora podrá ser una empresa, un instituto tecnológico, una universidad, una escuela de negocios, etc. y se encargará de la formación y especialización de los consultores. Esta firma desarrollará y ejecutará programas de formación y capacitación de los mismos; organizará, consolidará y operará un sistema de promoción y referencia de consultores, constituido por una base de datos sobre expertos individuales, firmas consultoras, instituciones académicas y organizaciones sin fines de lucro a disposición de las pequeñas y medianas empresas. Además, brindará alternativas de consultores para la conformación del registro de consultores de la UCC; desarrollará y aplicará metodologías de evaluación y seguimiento de los trabajos contratados con los consultores, fomentará el intercambio de experiencia y conocimientos entre consultores y promocionará los servicios de consultoría a través de encuentros y difusión de casos exitosos.
- 3.11 El programa prevé que la formación y especialización de los consultores tenga un subsidio para incentivar la demanda de este servicio de 40% del costo de los cursos y programas de formación y especialización durante el primer año (US\$62.974) y de 20% en el

segundo año de la ejecución del proyecto (39.069). El costo total de los cursos, seminarios y otras actividades de formación y especialización de los consultores ha sido estimado en US\$574.280, incluyendo un 15% de utilidad para la firma seleccionada. El programa comprende una formación integral básica, el mejoramiento posterior de su capacitación y el intercambio de experiencias, entre otras actividades, lo que permitirá mejorar el nivel técnico de los consultores, la calidad de la oferta de estos servicios a las PYMES, y consolidar la organización de la oferta de los servicios de consultoría a las empresas. Se realizarán 3 cursos de formación de 60 consultores durante los tres años del proyecto (uno por año con una duración de 440 horas y 20 asistentes); se realizarán 7 seminarios y eventos de intercambio de experiencias para 490 consultores en los tres años, de 16 horas cada uno en lo que participarán un mínimo de 70 consultores por año; se realizarán 7 seminarios y eventos entre consultores para la difusión y discusión de casos exitosos de asesoría tecnológica para 490 consultores en los tres años, de 8 horas cada uno también con una participación de por lo menos 70 consultores por año; se realizarán 9 cursos de actualización y mejoramiento continuo para 270 consultores en los tres años, con una duración de 24 horas cada y con una asistencia de por lo menos 30 consultores por año. También integrando el costo total de las actividades de formación de consultores se incluyen los costos de crear y operar el registro de consultores formados y especializados por la firma consultora, que es deferente al Registro "roster" de consultores creado y actualizado regularmente en la UCC de CONINDUSTRIA. En el presupuesto del programa se estableció una cifra de \$170.000 correspondiente al contrato de formación de consultores con la firma ganadora del concurso. Esta cifra incluye: A) los recursos destinados a financiar el fondo de subsidios (US\$102.000); B) los costos de la administración de los subsidios (US\$8.000); C) el 50% de los gastos de difusión y promoción de los beneficios del sistema de subsidios para organizar y fortalecer el mercado de consultoría tecnológica a los PYMES con un máximo de US\$10.000; Y D) la cantidad de \$50.000.00 para que la firma encargada de la formación y especialización de los consultores pague los servicios de la entidad especializada con experiencia internacional, mencionada en el párrafo 3.10, con la cual se debió asociar para participar en la licitación del proyecto.

- 3.12 Con recursos del proyecto se financiará además una asistencia técnica a la UCC/CONINDUSTRIA por un monto de hasta US\$ 30.000 para apoyarle en la definición de los criterios para la definición, creación y operatividad del sistema de certificación de consultores. Adicionalmente, para realizar las actividades de -- selección del Director del Programa; la preparación del Plan de Acción para el primer año del programa; y la preparación de los términos de referencia para llevar a cabo la licitación correspondiente para la selección de la firma encargada de la formación y especialización de consultores-- se autorizará un máximo de US\$30.000 y para la contratación de una segunda firma que apoye a la CONINDUSTRIA en el proceso de selección propiamente

dicha dicha de la firma, a los efectos de asegurar la calidad y transparencia del proceso: \$15.000.00. Esta última consultoría deberá ser provista a CONINDUSTRIA por un consultor o firma consultora que deberá ser independiente de CONINDUSTRIA; estar impedida de presentarse a la licitación de la firma consultora para formar y especializar consultores; y no tener vínculos de ninguna clase con las firmas que se presenten a dicha licitación. Estos recursos se pondrán a disposición de la CONINDUSTRIA con anterioridad al cumplimiento de las condiciones previas al primer desembolso, con el objetivo de facilitar el cumplimiento de las mismas.

- 3.13 Los procedimientos de las licitaciones para la selección de la firma encargada de la formación y especialización de consultores serán preparados y realizados con el apoyo de un consultor contratado de acuerdo con la política del Banco y deberán proveer los siguientes elementos; (i) los procedimientos del Banco referentes a los procesos de licitación pública; (ii) la definición clara de los compromisos en cuanto a mantenimiento de la calidad y cantidad de los cursos; (iii) asociarse a una entidad especializada con experiencia internacional; (iv) el compromiso de la firma adjudicataria de mantener los precios de los cursos y hacer explícito el mecanismo de variación de los mismos a lo largo de por lo menos 5 años después de finalizada la ejecución del proyecto; y (v) mantener operando un sistema de difusión y de información sobre los cursos, y un mecanismo transparente de adjudicación de los subsidios.

4. Componente IV: Prestación de los servicios de transferencia y adaptación de tecnologías y de promoción y referencia de consultores.

- 3.14 La UCC organizará la prestación de los servicios tecnológicos especializados a las PYMES los que serán cobrados a las empresas mediante tarifas establecidas de acuerdo a los costos de producción de dichos servicios y a los precios del mercado, y beneficiadas con un subsidio para promover la demanda de asesoramiento tecnológico y la disposición a innovar de los empresarios. Este subsidio será limitado y decreciente en el tiempo y desaparecerá al final del tercer año del Programa. Los servicios del proyecto no se limitarán a los empresarios asociados a la CONINDUSTRIA, sino que se atenderá a todas las empresas que lo soliciten, inclusive a empresas de mayor tamaño, las que sin embargo no se beneficiarán del subsidio a las tarifas.
- 3.15 El programa prevé la provisión de asesoramiento tecnológico a las empresas, apoyando el consorciamiento de las empresas o el agrupamiento de las que presenten problemas comunes y tengan la voluntad de recibir el asesoramiento en grupo. El servicio estará dirigido a prestar asistencia técnica a empresas individuales y a grupos de por lo menos cinco pequeñas y medianas empresas. En este último caso se promoverá la realización de actividades y acciones conjuntas desde la solución de un problema específico como la

adquisición de maquinaria y equipos, compras de materias primas, etc., hasta la identificación y el desarrollo de una meta de exportación de un producto y mercado determinados, incluyendo aspectos logísticos y de desarrollo de nuevos productos y procesos. Se ha programado asistir a las empresas en la formación de unos 11 consorcios durante los tres años de ejecución del Programa.

- 3.16 El desarrollo de actividades conjuntas mediante las actividades de consorciamiento no implica la conformación de una unidad jurídica y de gestión fuera del contexto de la empresa, sino de la disponibilidad de un asesor que apoye, facilite y brinde conocimiento técnico para lograr la meta establecida. El éxito por lo tanto del consorcio estará determinado por el cumplimiento cabal de parte de sus integrantes de las acciones pautadas.
- 3.17 A los efectos de la organización y de una definición más precisa de los servicios no financieros a ser prestados por la UCC, así como de las áreas de formación y especialización de los consultores, la CONINDUSTRIA preparará, dentro de los seis meses siguientes a la firma del convenio con el Banco, por lo menos dos estudios subsectoriales correspondientes a cada uno de los cuatro sectores y en las áreas geográficas en los que se concentrará inicialmente el proyecto. Estos estudios incluirán los subsectores más representativos de las PYMES de la zona del proyecto y se realizarán con base en encuestas y contactos directos con empresarios y/o gremios de empresarios. A los efectos de financiar dichos estudios, la UCC dispondrá de hasta la suma de \$40.000.00 con cargo a los recursos del proyecto. Los estudios serán coordinados por el Director del Programa.

a. Servicios de información tecnológica.

- 3.18 La UCC relacionará la demanda de asesoramiento tecnológico de las empresas, con la oferta especializada de consultores individuales y firmas consultoras disponibles en el mercado nacional. A estos efectos brindará servicios de información tecnológica, asistencia puntual y de referencia de expertos y consultores en un primer contacto con las empresas solicitantes de asesoría. Para este proceso la UCC pondrá a disposición de los empresarios informaciones tecnológicas sobre normas técnicas, procesos industriales, estados del arte tecnológico, perfiles de inversión, maquinaria, equipos, materiales, diseños, etc. El sistema se organizará sobre la base de informaciones adquiridas, acumuladas, clasificadas y procesadas por la UCC, y mediante convenios que permitan el acceso a bases de datos y sistemas de información

existentes. 2/ El programa ha estimado que la UCC evacuará unos 1450 consultas puntuales durante los tres años del programa, distribuidas con la siguiente progresión: 50 el primer año, 400 el segundo y 1000 el tercero.

b. Servicios de diagnóstico y asistencia tecnológica a las empresas

- 3.19 Cuando la complejidad del problema empresarial lo requiera, la UCC podrá organizar y coordinar proyectos de consultoría compuesta de diagnóstico y asistencia integral (individual o en experiencias asociadas) a las empresas, las cuales incluirán la solución de problemas tecnológicos, adaptación y transferencia de tecnología, que serían ejecutadas por consultores individuales y/o firmas consultoras. Se ha programado realizar unos 150 diagnósticos y asistencia tecnológica durante los tres años del programa.

c. Servicio de asesoría financiera

- 3.20 El proyecto prevé ofrecer a las empresas asesoría técnica para facilitar que éstas puedan obtener en el mercado financiero los recursos para financiar las actividades relacionadas con la incorporación de las innovaciones. El servicio se limitará a identificar la oferta de financiamiento, informar las empresas interesadas y asesorarlas acerca de los requisitos a cumplir y de las exigencias necesarias para obtener el financiamiento. En esta labor, la UCC deberá utilizar consultores reconocidos en el campo y especializados por el proyecto. Asimismo, para facilitar esta labor, la UCC buscará realizar acciones de sensibilización en las entidades financieras hacia la provisión de financiamiento para las innovaciones de las PYMES.

2/ Los convenios se realizarán con instituciones nacionales como el Consejo Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT), el Servicio Autónomo del Registro de la Propiedad Industrial (SARPI), la Comisión Venezolana de Normas Industriales (COVENIN), las Universidades; e internacionales, como la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), la UNCTAD, la Junta del Acuerdo de Cartagena (JUNAC), la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI); o de empresas dedicadas a prestar servicios de información. Adicionalmente, la UCC prestará servicios de acceso y búsqueda de información en INTERNET y de capacitación para el uso de INTERNET.

D. Demanda del proyecto

a. Demanda de servicios de asistencia tecnológica de parte de las PYMES

- 3.21 La demanda potencial del proyecto se estima de unas 2.500 empresas, alrededor del 10% de las empresas existentes en Venezuela; y la demanda efectiva para los primeros tres años de la ejecución del proyecto de unas 1.000 empresas.
- 3.22 En un comienzo la UCC apoyará principalmente a las PYMES pertenecientes a los sectores de textiles incluidos confecciones y vestuario; productos químicos y plásticos y de metalmecánica, incluyendo en estas últimas los productos metálicos, la fabricación de maquinaria y equipo eléctrico y material de transporte, concentradas en la zona central-norte del país, donde se ubica también la región metropolitana de Caracas. En estos sectores existen 2.930 PYMES a nivel nacional; correspondiendo al área y a los sectores en los que se focaliza el proyecto unas 2,625 empresas equivalentes al 85% del total. Los sectores que presentan la mayor concentración de las PYMES en la zona son las de fabricación de productos metalmecánicos con 1182 empresas equivalentes al 85% del total nacional; las de textiles y confecciones con 909 empresas o el 96% del total nacional; y las de fabricación de productos plásticos a los que pertenecen unas 317 o el 97% del total nacional.

b. Demanda de formación y especialización de consultores

- 3.23 Como se estima que cada consultor tiene capacidad para proporcionar un promedio de 1000 horas de asistencia por año a las empresas; la demanda de asistencia tecnológica alcanzaría durante los primeros tres años del proyecto a unos 300 consultores. Si se parte del supuesto de que existen actualmente disponibles en el mercado alrededor de 100-150 consultores que pueden proporcionar unas 100.000-150.000 horas de consultoría por año, el déficit ascendería a unos 200 consultores aproximadamente. Con el proyecto se formarán 60 consultores nuevos, y con las diferentes actividades -- recalificación, mejoramiento continuo y actualización de conocimientos de profesionales que actualmente están trabajando en las grandes empresas y que tengan interés en adaptarse a los requerimientos de las PYMES - se estima que el proyecto contribuirá a especializar y actualizar los conocimientos de un total de profesionales que alcanzaría a unos 480 al final de los tres años.

IV. ORGANIZACION Y EJECUCION

A. Entidad ejecutora

- 4.1 El Programa será ejecutado por la CONINDUSTRIA, que actuará como la contraparte nacional del Banco a través de la Unidad Central de Coordinación (UCC) establecida en Caracas. A los efectos de poder

llegar a las zonas distintas a Caracas en la que se concentrarán los servicios de asesoramiento tecnológico, la UCC coordinará sus actividades con las cámaras sectoriales y regionales de la CONINDUSTRIA en las localidades seleccionadas para iniciar el programa. La CONINDUSTRIA es la máxima organización gremial del sector industrial en Venezuela, con una membresía en 1997 de 3.664, las que representan aproximadamente el 87% de la producción industrial del país y el 40% de las industrias establecidas.

- 4.2 La CONINDUSTRIA cuenta con la capacidad técnica y administrativa necesaria para ejecutar el programa planteado. Tiene una nómina de veinte funcionarios de los cuales nueve son profesionales. Sin embargo esta dotación de recursos humanos no es representativa de las actividades que realiza ya que subcontrata los principales servicios. El presupuesto anual de gastos de la CONINDUSTRIA en 1997 alcanzó a US\$570.000. Asimismo, esta institución tiene capacidad de actuar de manera descentralizada, en el sentido de que sus cámaras afiliadas representan brazos ejecutores en todo el país de los servicios que presta a sus afiliados. Para ejecutar el proyecto ha programado instalar centros de atención en las cámaras regionales y sectoriales, que viabilicen el acceso a los servicios con el apoyo del Programa Bolívar.

B. Mecanismo de ejecución

1. La Unidad Central de Coordinación (UCC)

- 4.3 Para ejecutar el programa la CONINDUSTRIA creó dentro de su organización a la UCC el 8 de octubre de 1997 como entidad privada sin fines de lucro. La UCC tiene capacidad para generar, recaudar y administrar recursos que le permitan su sostenibilidad financiera y desarrollo permanente.
- 4.4 Para cumplir con sus actividades la UCC: (a) promoverá y difundirá los objetivos y servicios del proyecto mediante actividades a llevarse a cabo por una agencia de publicidad especializada; (b) proveerá orientación y asesoramiento tecnológico puntual a las empresas; (c) controlará y hará seguimiento de la ejecución de los proyectos tecnológicos ejecutados por consultores individuales y/o firmas consultoras; (d) promoverá la asociatividad y consorciamiento de empresas; (e) brindará alternativas de consultores a las empresas solicitantes, ofreciendo una lista corta de consultores y firmas que tengan la capacidad de prestar los servicios a las PYMES; (f) administrará los recursos del FOMIN; (g) diseñará y pondrá en ejecución un registro ("roster") de consultores y firmas con experiencia para prestar los asesoramientos a las empresas; y (h) establecerá y coordinará un sistema de certificación de consultores.
- 4.5 La creación del registro de consultores se realizará en base a un concurso público que invitará a los consultores interesados a inscribirse. Esta información se irá enriqueciendo, en tanto en

número de consultores como en la información de sus actividades y especialidades, con el resultado de los cursos de formación y especialización llevados a cabo por la firma especializada y por las experiencias de consultorías a las empresas realizadas con el proyecto. El registro deberá contener las informaciones básicas relacionadas tanto con las experiencias profesionales como con los estudios realizados por los consultores.

- 4.6 La base de datos que servirá para la creación y actualización del registro "roster" de los consultores, contendrá los insumos necesarios para la creación y mantenimiento del sistema de certificación de consultores. La actividad de certificación de consultores se relacionará con la experiencia y los estudios y con la efectividad del trabajo realizado por los consultores. El sistema de certificación será aplicado por un Comité de vigilancia. El Comité estará constituido por tres personas de prestigio en el campo de las actividades de las pequeñas y medianas empresas industriales, tales como un académico, un líder empresarial, y un representante del sector público relacionado, que podría ser del Ministerio de Industria y Comercio. El sistema de certificación de los consultores, la metodología que se utilizará a estos efectos y el seguimiento del sistema serán definidos en los primeros seis meses de la ejecución del proyecto, y aprobados por el BID. Se ha programado que con recursos del proyecto se financie una asistencia técnica para apoyar a la CONINDUSTRIA en el diseño e implementación del sistema de certificación de consultores. A estos efectos se destinarán recursos hasta un máximo de \$30.000.
- 4.7 La CONINDUSTRIA firmará un contrato de servicios con una firma, instituto tecnológico o escuela de negocios, que gane el concurso público, que se encargará de la formación, y especialización de consultores seleccionada mediante el procedimiento de subasta, a los efectos de realizar las actividades establecidas en el Componente III del programa. Asimismo, podrá acordar un convenio de cooperación con el Programa Bolívar, a fin de facilitar el acceso de los usuarios del proyecto a la red de enlaces que ha constituido el Programa, a los efectos de aprovechar las oportunidades que ofrece a nivel nacional e internacional, para negocios, financiamiento, identificación y transferencia de tecnologías; y la apertura de nuevos mercados.
- 4.8 El Programa Bolívar es un esfuerzo de cooperación internacional que promueve la generación de negocios en los que participen empresas e instituciones de desarrollo científico y tecnológico de los países participantes. Cuenta con el apoyo del BID y ha constituido a la fecha Oficinas Nacionales de Enlace (ONES) en 20 países latinoamericanos, además de sendos ONES en EEUU y Francia y centros de referencia en Europa y otros continentes. Esta relación con el Programa Bolívar servirá asimismo para lograr la participación de consultores y expertos de los países donde opera el PB, sobre todo en aquellas referidas a la capacitación empresarial y la difusión tecnológica; y firmará una carta de colaboración con el MIC a los

efectos de que exista coordinación de los esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

- 4.9 Para lograr el acceso de los servicios del programa a las áreas establecidas, la UCC firmará convenios con 10 cámaras sectoriales y 5 regionales de la CONINDUSTRIA para asegurar la existencia de centros de atención o "puntos de acceso" en todos aquellos sitios donde haya un potencial significativo de usuarios. Parte sustancial de esta actividad consistirá en adecuar a las cámaras para captar la demanda de los servicios. Para que las PYMES puedan utilizar las cámaras como puntos de acceso al programa, se requiere de un entrenamiento del personal técnico a efectos de garantizar la calidad del servicio. Asimismo, es necesario establecer mecanismos que permitan un contacto permanente entre la UCC y las unidades establecidas en las cámaras.
- 4.10 La UCC será dirigida por un Director del Programa el que será asistido por dos ingenieros y/o economistas industriales, especializados en pequeña y mediana empresa, los que servirán de agentes del cambio cultural de los empresarios en el uso de innovaciones tecnológicas. Completa el cuadro del personal de la UCC, a tiempo completo, un asistente/economista especializado en PYMES; en consorcios industriales y en estadística; una secretaria ejecutiva; y un mensajero. A tiempo parcial trabajará un contador perteneciente a la planta estable de la CONINDUSTRIA. La UCC contará con el apoyo de un Consejo Directivo, que establecerá los lineamientos estratégicos para las actividades de la UCC y estará integrado por el Presidente de la CONINDUSTRIA o la persona que él designe, el Director del Proyecto, un representante del MIC, otro de la firma encargada de la formación de la oferta de consultores; y otro del Programa Bolívar.
- 4.11 En caso de que las actividades de la UCC lo ameriten, el personal permanente podrá aumentar con el tipo de profesionales que sean más demandados. En este evento los ingresos generados en la venta de servicios se destinarán hasta el equivalente del 30% a financiar un incremento en la planta de profesionales de la UCC. La contratación del Director deberá preceder a la contratación del resto del personal de la UCC. La CONINDUSTRIA contratará al personal permanente de la UCC y al personal profesional y secretarial de apoyo a disposición del programa.

C. Viabilidad ambiental

- 4.12 En la reunión del 5 de Diciembre de 1997 el Comité de Medio Ambiente analizó esta operación. Desde el punto de vista ambiental el elemento fundamental de esta cooperación técnica, es el de posibilitar al pequeño empresario la toma de conocimiento y la aplicación de tecnologías limpias y metodologías de prevención de la contaminación. Estas, además de proteger el medio ambiente también colaboran con el aumento de la eficiencia pues su aplicación resulta en reducción de pérdidas de insumos y de

recursos. Los aspectos de higiene y seguridad de los trabajadores también serán considerados en la ejecución del proyecto, lo que resultará en un impacto positivo al medio antrópico.

- 4.13 En el Componente II, de Promoción del Sistema de Información y de Referencia de Consultores, y en el Componentes III, de Desarrollo y Consolidación de un Sistema de Promoción, Capacitación, Certificación y de Referencia de Consultores, se posibilitará la creación y el mantenimiento en Venezuela de un grupo de consultores y de Empresas Consultoras con capacidad de orientar a los industriales en áreas de protección del medio ambiente, del uso de la ISO 14000 como una herramienta de gerenciamiento ambiental, de higiene y seguridad industrial, entre otras.
- 4.14 En el Componente IV de Prestación de los servicios de transferencia y adaptación de tecnologías y de promoción de consultores se programa relacionar a la CONINDUSTRIA con el International Production Information Clearinghouse (ICPIC) de ONUDI/PNUMA y a otros centros nacionales y internacionales que disponen de informaciones sobre tecnologías limpias. Se espera por su parte, que las empresas reconozcan los beneficios del uso de tecnologías limpias y los ahorros de recursos producidos por el uso de sistemas de disminución de insumos.

D. Sustentabilidad Financiera

- 4.15 La sustentabilidad financiera del programa se basa en el éxito que se obtenga durante los tres años de ejecución del proyecto en crear y fortalecer la oferta de servicios tecnológicos a las PYMES y la adhesión de éstas para su utilización. El diseño del programa se realizó con el supuesto de que los ingresos de la UCC, originados en el cobro de tarifas a las empresas en la satisfacción de la demanda de los servicios, permitirán alcanzar el autofinanciamiento de las operaciones de la UCC al principio del cuarto año de iniciada la ejecución del proyecto. Para el evento de que los ingresos generados por el proyecto resultaran inferiores a los gastos operativos que éste genere después de los tres años de financiamiento del FOMIN, la CONINDUSTRIA cubrirá dicha diferencia para garantizar la sostenibilidad financiera del sistema.
- 4.16 Los servicios a los PYMES serán subsidiados en forma decreciente durante los primeros tres años, a través de un descuento en la tarifa de los servicios. En términos promedios, los subsidios serán de un 60% del costo para los servicios programados para el primer año, del 50% para los programados para el segundo año y de 40% para los programados para el tercer año. Al ser cifras promedios para los años en cuestión, los subsidios individuales otorgados a cada proyecto o grupos de proyectos serán establecidos por el Director del Programa en coordinación con el Consejo Directivo. En la asignación de los subsidios se deberán considerar por lo menos los siguientes criterios: (i) los aspectos técnicos y la factibilidad económica de los proyectos; (ii) el carácter novedoso de los mismos; (iii) el compromiso de la empresa

proponente basado en la contribución monetaria que está dispuesta a aportar; (iv) la replicabilidad de la experiencia en otras empresas; y (v) el impacto en el número de empresas beneficiarias. Durante la ejecución del programa, podrán efectuarse transferencias de montos asignados a subsidios de un servicio a otro cuando se vea que esto es conveniente para el mejor desarrollo del proyecto. A partir del cuarto año, se cobrarán los servicios mediante tarifas que reflejen los precios del mercado.

- 4.17 Los ingresos que se estiman originados en la venta de los servicios de la UCC (\$685.441) se contabilizarán en una cuenta de resultados a medida que se vayan percibiendo. Hasta un 20% de estos ingresos (\$137.100) se depositará en un Fondo de Reserva. Hasta un monto de \$144.000 se financiará la tercera parte del costo de los honorarios de los profesionales de la UCC; hasta un valor de \$205.630 se aplicarán para financiar los salarios del personal profesional adicional dedicado al proyecto; y el resto, \$198.711 se destinará a sufragar los subsidios de las actividades del proyecto.

E. Calendario de actividades

- 4.18 El programa se ha previsto ejecutar en 36 meses a partir de la firma del Convenio. Como condición previa al primer desembolso la CONINDUSTRIA presentará al Banco un plan de acción para el desarrollo del proyecto durante los primeros 12 meses de la ejecución.

F. Costo y financiamiento del proyecto

- 4.19 El costo total del programa asciende a US\$2.838.070 de los cuales el FOMIN aportará US\$1.797.090, equivalente al 63.3% del total y el resto corresponderá a la contrapartida local. Los ingresos del proyecto por la venta de servicios ascenderán a US\$685.441 durante los primeros tres años de su ejecución. Se presenta más adelante un resumen del presupuesto, con una clasificación de los rubros que serán financiados por el FOMIN y por la contraparte nacional.

- 4.20 Los recursos del FOMIN financiarán totalmente: (a) la selección y capacitación del personal de la UCC, (b) la formación de consultores; (c) los imprevistos del programa; (d) los pasajes y viáticos; (e) la evaluación externa; (f) el Fondo de Servicios Tecnológicos; (g) el asesoramiento para la instalación de la unidad ejecutora; y parcialmente, (a) la adquisición de equipos de computación y del software para la UCC, (b) la campaña publicitaria inicial para promover la oferta y la demanda de los servicios, (c) los sueldos del personal profesional de la UCC asignados al programa, y (d) la adquisición de la información tecnológica y sobre los consultores.

- 4.21 Los recursos de contrapartida local financiarán totalmente: (a) las facilidades de infraestructura para las oficinas (arriendo, muebles y comunicaciones); (b) las auditorías anuales sobre los estados financieros del programa; (c) el personal de apoyo y (d) los costos de la red de 15 cámaras que conforman la red de acceso nacional; y parcialmente el resto de las actividades. Con los ingresos del proyecto se financiarán parcialmente los honorarios del personal profesional de la UCC y los subsidios al costo de los servicios que proveerá el programa. La CONINDUSTRIA también prestará el apoyo general requerido por la operación la interconexión electrónica de las informaciones, el material de oficina, el transporte local, viáticos, comunicaciones y publicaciones.

G. Desembolsos

- 4.22 Los fondos de la contribución del Banco se desembolsarán de acuerdo con los procedimientos habituales y con las siguientes condiciones contractuales especiales: La CONINDUSTRIA presentará: (1) **antes del primer desembolso** y dentro del plazo de dos meses de la firma del Convenio la presentación de evidencias de que ha: (a) contratado al Director del Programa y al personal de contrapartida; (b) firmado un convenio con la firma encargada de la formación, y especialización de consultores; y (c) preparado un plan de acción para el desarrollo del proyecto durante los primeros 12 meses de ejecución (pár. 4.20 y 4.24); (2) **dentro de los tres meses siguientes** a la firma del Convenio, la CONINDUSTRIA deberá presentar evidencia al Banco de la constitución del Consejo Directivo; y (3) **dentro de los seis meses** de la firma del Convenio: (a) haber preparado estudios a nivel de subsectores relevantes correspondientes a los sectores y áreas geográficas en los que se concentrará el proyecto con los objetivos, (i) de definir mas concretamente las necesidades de servicios no financieros requeridos por las PYMES y consecuentemente la naturaleza de los servicios a ser ofrecidos por la UCC; y (ii) las áreas de formación y especialización de los consultores; (b) haber diseñado y puesta a punto de un registro de por lo menos 50 consultores y firmas con experiencia para iniciar la prestación de los servicios a las empresas; y (c) la preparación y puesta en funcionamiento del sistema de Certificación de Consultores, con la metodología que se utilizará a estos efectos; y para el seguimiento del sistema. Los desembolsos de los recursos del FOMIN se realizarán en "pari-passu" con los correspondientes a los de la contrapartida nacional.
- 4.23 A petición de la CONINDUSTRIA se podrá establecer un fondo Rotatorio por un valor de hasta el 5% de la contribución del FOMIN el que se repondrá periódicamente mediante la presentación por el beneficiario de solicitudes de desembolsos debidamente documentadas y justificadas. La constitución del Fondo estará sujeta a que CONINDUSTRIA cumpla con las condiciones establecidas para el primer desembolso.

RESUMEN DE PRESUPUESTO

MODALIDAD DE FINANCIAMIENTO	FOMIN	APORTE LOCAL	TOTAL
Consultores individuales (Costo contratación firma formación oferta de consultores)	170.000		170.000
Otras consultorías	115.000		115.000
Honorarios personal	288.000	404.862	692.862
Selección y capacitación de Personal	100.000		100.000
Pasajes y viáticos	45.000		45.000
Apoyo General		300.942	300.942
Locales		146.146	146.146
Muebles		25.000	25.000
Equipo de Cómputo	17.200	57.430	74.630
Software	2.800		2.800
Material Didáctico y Otros		76.600	76.600
Fondo Servicios Tecnológicos	759.090		759.090
Campaña de Difusión y Promoción	70.000	30.000	100.000
Evaluación Externa	30.000		30.000
Imprevistos	200.000		200.000
TOTAL	1.797.090	1.040.980	2.838.070

H. Selección y contratación de servicios de consultoría

- 4.24 La contratación de servicios de consultoría que realicen las PYMES participantes en el programa, dado que son entidades del sector privado, seguirán procedimientos que respetarán la política sobre uso apropiado de los fondos de la cooperación técnica, elegibilidad de la nacionalidad, elegibilidad de los servicios así como las que se refieren a la aplicación de la regla de economía y eficiencia 3/. La contratación de las firmas encargadas de la formación y certificación de los consultores, de la campaña publicitaria y de otras actividades establecidas en el programa se realizará por concurso público. Los criterios de selección de las mismas firma serán establecidos por el Director del Proyecto en colaboración con consultores especializados. La firma o la institución ganadora del concurso público deberá demostrar experiencia en el sector de las PYMES; comprometerse a proveer similares servicios por un tiempo prudencial una vez finalizado el financiamiento del proyecto con recursos del FOMIN; y disposición a aportar recursos al programa.

3/ Políticas básicas y procedimientos de adquisiciones del BID. Normas para las adquisiciones del sector privado.

I. Seguimiento e informes de progreso

- 4.25 El organismo ejecutor a través del Director del Programa preparará tres informes de progreso durante la ejecución, los que serán discutidos con el personal de la Representación en Venezuela y del Equipo de Proyecto de la Sede en reuniones a llevarse a cabo en Caracas, con la presencia de los consultores y los representantes de CONINDUSTRIA, y otras instituciones proveedoras de los servicios establecidos en el proyecto. El primer informe será presentado al final de los primeros seis meses a partir del primer desembolso; el segundo a la mitad de la ejecución; y el tercero al final de la misma.
- 4.26 El primero de los informes deberá concentrarse en la revisión de la efectividad del programa y la selección, contratación y capacitación del personal. El segundo y tercero se concentrarán, además, en el cumplimiento de los objetivos específicos definidos en el plan de acción preparado por CONINDUSTRIA y el logro de metas intermedias del proyecto. Estos informes deberán tener en cuenta los efectos de las actividades del programa sobre el medio ambiente. Por su parte, todos los informes deberán contener una evaluación acerca del número de PYMES atendidas en relación al total de las empresas beneficiadas con el programa. Es necesario que las PYMES representen mas de la mitad de las empresas que utilizaron el programa durante la ejecución del mismo. Además, en cada informe se podrán proponer las modificaciones que se consideren necesarias en cualquiera de los Programas para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas respectivas. Dichas modificaciones deberán ser aprobadas por el Equipo de Proyecto en coordinación con la oficina del FOMIN.
- 4.27 Como consecuencia del carácter piloto y experimental del proyecto con recursos del FOMIN se financiarán los servicios de un consultor internacional a los efectos de realizar una evaluación externa del funcionamiento del programa y el cumplimiento de sus objetivos. Esta evaluación se realizará a la mitad de la ejecución del proyecto y al final del mismo (ex-post). Esta evaluación serán realizadas en forma coordinada con los informes de progreso preparados por el Coordinador General y analizado y discutido con el Equipo de Proyecto, la Representación del Banco en Perú y los funcionarios de la UCC.

V. CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD

- 5.1 Venezuela fue declarado elegible para las modalidades de financiamiento que prevé el FOMIN por el Comité de Donantes y cumple con los requisitos de elegibilidad para obtención de recursos no reembolsables a nivel de país. Adicionalmente, la recomendación de que el financiamiento del FOMIN se conceda con carácter no reembolsable, dentro de las operaciones de la ventanilla III, se justifica por cumplir con algunas de las

siguientes prioridades operacionales fijadas para la misma: (i) El proyecto busca fortalecer la eficiencia, competitividad y vigor de los intermediarios no financieros que proveen servicios a las PYMES; (ii) Promueve la asistencia técnica y servicios de extensión empresarial para el sector de PYMES en cuestiones tales como información de mercado, tecnología, gerencia, etc.; y (iii) promueve e impulsa la cooperación de las PYMES, considerando tanto la realidad local como el carácter regional y supranacional de la dinámica económica actual.

PROGRAMA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS INDUSTRIALES (PYMES) EN VENEZUELA

(TC-96-09-46-5)

MARCO LOGICO

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
OBJETIVO GENERAL			
Mercado de Servicios tecnológicos a las PYMES en operación de los sectores industriales no tradicionales	Porcentaje de crecimiento del valor de producción de las PYMES involucradas. Porcentaje en el crecimiento de los valores de exportación de las PYMES involucradas. Estados financieros de las PYMES	Estadísticas de producción industrial y de comercio exterior del Banco Central de Venezuela y/o de la Oficina Central de Estadística e Informática (OCEI)	Acceso de las PYMES a mecanismos financieros adecuados. Estabilidad política y económica. Continúa el apoyo público y privado a las PYMES.
OBJETIVO ESPECIFICO			
Oferta de consultoría organizada y utilizada de las PYMES especialmente vinculadas a las cadenas productivas y las que presentan la capacidad y la voluntad de asociarse en consorcios con otras empresas del sector	Número de consultores formados ofreciendo servicios den forma permanente. 60 consultores formados; 225 consultores especializados; y 480 consultores certificados. 1000 de PYMES involucradas que utilizarán los servicios del proyecto. Once consorcios conformados.	Informes de progreso preparados por el Director del Proyecto e informes de evaluación externa de la ejecución del proyecto.	Suficiente número de buenos profesionales interesados en dedicarse a la consultoría. Disponibilidad de docentes y facilitadores para los cursos y actividades. Respuesta efectiva de parte de las PYMES. Interés en participar en cadenas de consorcios.
COMPONENTES			
<u>Componente I:</u> Instalación de la Unidad Central de Coordinación (UCC) en CONINDUSTRIA	UCC instalada y en funcionamiento a los 2 meses de firmado el convenio	Personería jurídica y demás aspectos legales (licencias, registros, etc.) establecidos. Personal contratados. Cuerpos directivos y consultivos constituidos. Local adecuado. Equipos y mobiliario adquiridos. Red de "puntos de contacto" establecida.	Se identifique y contrate personal idóneo. Voluntad de cooperación de parte de los posibles "puntos de contacto" y proveedores de información. Cumplimiento de contratistas instituciones interesadas en participar activamente como "punto de contacto" en el país.

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<u>COMPONENTE II:</u> Sistema de Información Tecnológica y de Referencia de Consultores (SITEC) instalado y promovido.	Firma de publicidad contratada y programa de promoción aprobado y en ejecución.	Folletos, publicaciones, videos, listas, comunicados de prensa.	Creatividad en la elaboración del material.
<u>COMPONENTE III:</u> Consultores y empresas consultoras formadas y capacitadas en actividades relacionadas con la gestión y producción de las PYMES.	Firma encargada de la formación y especialización de consultores contratados dentro de los 2 meses de firmado el Convenio.	Contrato firmado. Cursos en ejecución.	Cumplimiento de la firma encargada de la formación de los consultores. Disponibilidad de empresas, instituciones e individuos con capacidad de dar servicios de consultoría y asesoría, a las PYMES, en diversos campos.
<u>Componente IV:</u> Servicios tecnológicos y otras de carácter no financiero transferidas a las empresas.	Cumplimiento de las actividades establecidas en el proyecto.	Informes de Progreso y de evaluación externa preparados.	Desarrollo de una demanda efectiva. Disponibilidad de oferta de consultoría y asesoría.
ACTIVIDADES			

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>1.1 Instalación y puesta en funcionamiento de la UCC en CONINDUSTRIA.</p> <p>1.2 Inicio de la capacitación del personal profesional.</p> <p>1.3 Diseño operativo del sistema.</p> <p>1.4 Negociación y firma de convenios con proveedores de información tecnológica y sobre consultores.</p> <p>1.5 Preparación de los programa de formación de consultores.</p> <p>1.6 Diseño y puesta a punto del "roster" de consultores.</p>	<p>Unidad Ejecutora</p>	<p>Información presupuesto del programa</p>	<p>Se identifique y contrate personal idóneo.</p> <p>Voluntad de cooperación de parte de los posibles "puntos de contacto" y proveedores de información.</p> <p>Cumplimiento de contratistas instituciones interesadas en participar activamente como "punto de contacto" en el país.</p> <p>Se ubiquen los proveedores de capacitación adecuados al programa.</p> <p>Lograr acuerdos satisfactorios con las instituciones.</p> <p>Cumplimiento de la firma encargada de la formación de los consultores.</p> <p>Disponibilidad de capacitadores y facilitadores.</p> <p>Cumplimiento de la firma encargada de la formación de los consultores del contrato en plazo establecido.</p>

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>2.1 Selección y contratación de una agencia publicitaria especializada.</p> <p>2.2 Preparación de material promocional.</p> <p>2.3 Campaña publicitaria en medios de difusión tanto masivos, como especializados.</p> <p>2.4 Programa de mercadeo directo de los servicios del proyecto.</p>	<p>Agencia de Publicidad.</p>	<p>Información presupuesto del programa</p>	<p>Existencia de por lo menos una agencia de publicidad capaz de cumplir con los requerimiento especiales de la promoción del programa.</p> <p>Creatividad en la elaboración del material.</p> <p>Calidad de trabajo de la agencia. Receptividad de los medios de difusión.</p> <p>Disponibilidad de la información.</p> <p>Motivación de parte de los usuarios para querer enterarse más sobre los servicios.</p> <p>Empresas líderes dispuestas a apoyar el programa.</p>
<p>3.1 Deserrollo y consolidación de un sistema de promoción, capacitación y de referencia de consultores.</p>			
<p>3.2 Contrato con la firma encargada de la formación de los consultores y supervisión de ejecución de acuerdo a los términos del convenio.</p>	<p>Firma encargada de la formación y especialización de consultores.</p>	<p>Información del Presupuesto del programa.</p>	<p>Cumplimiento de la firma encargad de la formación de lo consultores. Disponibilidad de empresas, instituciones individuos con capacidad de dar servicios de consultoría y asesoría, a las PYMES, en diversos campos.</p>

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS		INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
4.1	Servicios de información y asistencia tecnológica.	Provisión de servicios tecnológicos	Información del Presupuesto del programa.	Desarrollo de una demanda efectiva.
4.2	Servicios de Diagnóstico y Asistencia tecnológica a las empresas.			Disponibilidad de oferta de consultoría y asesoría.
4.3	Apoyo técnico al consorciamiento de PYMES.			Interés en el consorciamiento.
4.4	Servicios de asesoramiento financiero.			Adecuada promoción.

PROYECTO DE RESOLUCION

VENEZUELA. COOPERACION TECNICA. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS INDUSTRIALES (PYMES)

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 Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA) y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones a que se refiere el Documento MIF AT-_____, sobre cooperación técnica para apoyar el Programa de Fortalecimiento de la capacidad competitiva de las pequeñas y medianas empresas industriales (PYMES).

2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$1.797.090 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