

# Créditos no reembolsables para proyectos innovadores

*Miles de empresas ecuatorianas se han beneficiado por más de tres años de los créditos no reembolsables del Programa de Fondos Compartidos, auspiciado por el MICIP y financiado por el Banco Mundial, dirigido al fortalecimiento del comercio exterior.*

*Ahora llegó el momento de evaluar los resultados.*

*Según el informe de “Medición de impacto” elaborado por la consultora MULTIPLICA, los resultados se han visto afectados por la dolarización, y aunque se encontraron casos exitosos también han quedado valiosas lecciones que aprender.*

**A** muchas empresas y personas les sonará familiar el Programa de Fondos Compartidos (PFC), pues por su amplio alcance tiene beneficiarios en todas las provincias del Ecuador y en las más variadas actividades productivas.

Este programa nació en octubre de 1999, buscando ser un paliativo a la peor crisis económica del Ecuador. El primer paso fue la llegada al país de la firma internacional TDI, en noviembre, la cual se ha encargado, junto con la Corporación de Promoción de Exportaciones e In-

versiones (Corpei), de la administración del programa. El monitoreo general le correspondió al Ministerio de Comercio, Industrialización y Pesca (Micip) y la evaluación de algunos de sus componentes a MULTIPLICA, consultora en economía y desarrollo, escogida por el Banco Mundial.

## De qué se trata el programa

El Programa de Fondos Compartidos (PFC) se enmarca dentro de un proyecto de mayor envergadura denominado Proyecto de Comercio Exterior e Integración Micip-Banco Mundial, conformado por tres componentes: a) modernización de la administración del comercio exterior y acceso de mercados; b) Fondos compartidos; y c) Programa de calidad.

El PFC se llevó adelante a través de dos subprogramas: el de innovación y aprendizaje empresarial (Focex) y el de apoyo a las microempresas (PME). Ambos buscaron incrementar los niveles de competitividad de las empresas para un mayor éxito en sus vinculaciones con los mercados internacionales.

En el caso del PME, este programa constituyó una iniciativa piloto dirigida a apoyar programas de Organizaciones No Gubernamentales para establecer vínculos que permitan exportaciones directas e indirectas por parte de las empresas pequeñas y microempresas.

¿Por qué se llama el programa “de fondos compartidos”? Porque el financiamiento se basa en un esquema de aporte económico compartido entre el Estado ecuatoriano y la empresa, mediante el cual el Estado proporciona créditos *no reembolsables* equivalentes al 50% del costo de las actividades elegidas por el beneficiario y el otro 50% debe ser pagado por la empresa, con un monto máximo a cofinanciar de \$ 50.000 en el caso del Focex, y sin límite en el caso del PME. Los programas contienen una serie de actividades que pueden ser seleccionadas, pero todas relacionadas con el apoyo a la competitividad de las empresas y microempresas.

## Los recursos

El dinero se obtuvo del Banco Mundial, que brindó la asistencia fi-



Ilustración: Lorena Zurita.

nanciera a través de un préstamo por \$ 10 millones, de los cuales \$ 7 millones se destinaron al Focex y \$ 3 millones al PME. Puesto que estos recursos constituyen el 50% del total invertido, el programa ha movilizado unos \$ 20 millones en total.

Esta importante cantidad de recursos da cuenta del esfuerzo por fortalecer el comercio exterior, el cual es de vital importancia bajo un esquema de dolarización pues, como se sabe, su sostenibilidad en el mediano y largo plazo depende de las divisas generadas por las actividades de exportación.

### Los resultados

Para la evaluación de los resultados fue necesario seleccionar una muestra, que abarcó a 300 empresas, las cuales fueron encuestadas directamente por MULTIPLICA en cinco etapas que se ejecutaron entre febrero de 2001 y julio de 2002.

Analizados los resultados, se observó que el impacto inicialmente esperado del PFC se vio afectado por la dolarización y la inestabilidad económica del país, aunque hubo variaciones positivas en exportaciones, empleos, nuevos mercados y clientes (*Gráfico*).

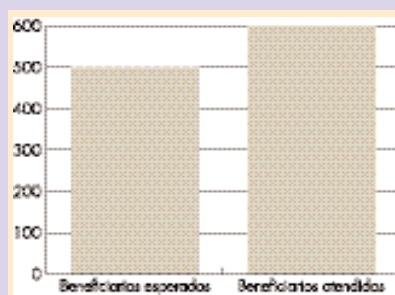
Algunas empresas lograron mejorar la imagen corporativa al introducir conceptos de planeación estratégica, cultura exportadora y desarrollo de un perfil de producción competitivo a través de la concreción de alianzas estratégicas, acceso a sistemas informáticos, especialización en procesos de exportación y, sobre todo, mecanismos para satisfacer las preferencias de los clientes.

Sin embargo, otras no lograron avances importantes en la consecución de los objetivos propuestos, sobre todo en lo relacionado con la incursión en actividades exportadoras.

### Las lecciones

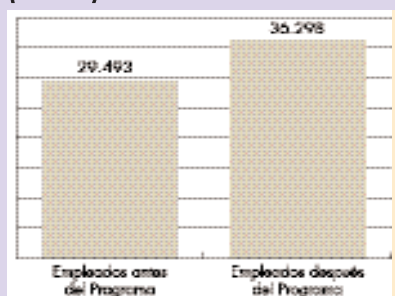
Si bien hubo resultados positivos, también quedan valiosas lecciones que aprender. Una de las principales se refiere a la selección de beneficiarios, pues podían acceder a estos créditos no reembolsables tanto grandes como medianas y pequeñas empresas; sin embar-

### Empresas atendidas



El Focex atendió más empresarios de los esperados.

### Más puestos de trabajo (número)



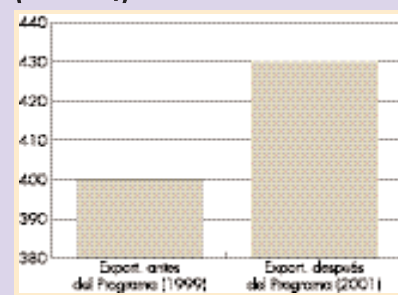
Se crearon 6.805 nuevas plazas de trabajo, incremento de 23% respecto al número de empleos antes del Programa, lo que significa 23 empleos en promedio por empresa.  
Fuente: Evaluación de Impacto, MULTIPLICA.

go, esta no fue la mejor opción, pues, a la luz de los resultados obtenidos, lo aconsejable es limitar el acceso de las grandes empresas, que tienen más posibilidades de acceder a financiamiento y tecnología en el mercado, y permitir que se canalicen más recursos a las medianas y microempresas.

Otra decisión clave en un programa como estos es qué sector productivo recibe el incentivo. La recomendación que hizo la consultora después de estudiar el impacto, es afianzar el impulso a sectores no tradicionales en los cuales el país presente alguna ventaja competitiva, en busca de ampliar la oferta de productos exportables.

Así mismo, para que el proyecto propuesto sea efectivo es necesario asesorar a las empresas respecto a las actividades que eligen, pues muchas realizaron esfuerzos aislados que no arrojaron los resultados esperados, sobre todo porque prefirieron actividades relacionadas con la promoción comercial sin

### Aumentaron exportaciones (millones \$)



Las exportaciones de las empresas encuestadas aumentaron en \$ 30,2 millones entre 1999 y 2001 (+7,6% en dos años), gracias al PFC.

### Cobertura del programa



El programa tuvo una cobertura geográfica nacional. Las mayores beneficiarias fueron Guayas, Pichincha y Azuay. Se atendió a 63 sectores productivos, de los cuales los más representativos fueron el florícola, el pesquero y el de acuicultura.

haber cumplido procesos anteriores que justifiquen esta inversión.

Aunque hubo proyectos que funcionaron y fueron calificados como exitosos a la fecha de la evaluación, cuando GESTIÓN contactó con algunas empresas para conocer la situación actual, con miras al presente reportaje, encontró que muchas no pudieron soportar el incremento desmesurado de los costos de producción ni la agresiva competencia de los productos importados impuesta por la dolarización, y fueron condenadas a abandonar los proyectos de expansión en el mercado internacional y hasta a desaparecer.

Más allá de los resultados, el PFC confirmó que, para mantenerse en el mercado local y llegar a incursionar en mercados internacionales, las empresas ecuatorianas todavía tienen un largo camino por recorrer en desarrollo del producto, prácticas gerenciales, implementación de procesos de calidad y, sobre todo, competitividad.

## Los ejemplos

A pesar de los avatares económicos, hay ejemplos de empresas cuyos proyectos son considerados un éxito del Programa de Fondos Compartidos, como se verá a continuación, y otros tantos que, aunque no cumplieron la totalidad del objetivo planteado, han logrado avances significativos. Con todo, no se puede dejar de mencionar que los resultados son modestos frente a los esperados, dado que muchos proyectos se desarrollaron recién iniciada la dolarización y entonces se desconocía el efecto de este esquema.

### • Matexo: visionaria, innovadora y competitiva



Mesa con enchape de piel de cabra.



Mesa con enchape de hojas de caña.

La empresa Matexo, propiedad de Eduardo Castro Heredia, se estableció hace 18 años en el mercado nacional, dedicándose a la fabricación de muebles, accesorios y tableros con enchapes exóticos, como de hojas secas, mejillones, pergaminos, piel de pescado, piel de cabra, entre otros materiales naturales y de alta variedad, que al ser reciclados sirven de materia prima para la elaboración de los muebles. Estos materiales le dan un valor agregado al mueble, que es calificado como una pieza de arte y colección.

Gracias al PFC, Matexo pudo incrementar sus exportaciones a la zona del golfo de Estados Unidos y a Italia, encontró nuevos clientes en otras ciudades norteamericanas, y además introdujo nuevos productos semielaborados y

emprendió en una agresiva estrategia promocional, todo lo cual le ha dado réditos de ventas y ganancias.

### • Signum: *software* al más alto nivel

Desde 1988, Signum presta servicios de investigación y desarrollo en el campo del lenguaje y su procesamiento. Tras largos años de realizar trabajos de localización de *software* para empresas norteamericanas como Apple Computer, Autodesk, Software Publishing Co., Aldus Co. y otras, en 1998 logró vender sus motores lingüísticos a Microsoft, con lo que inicia una importante relación directa con los mercados internacionales que se afianzó gracias a su participación en el PFC.

Esta empresa pudo incursionar en nuevos países, diversificó su cartera de clientes y está en constante desarrollo de nuevos productos.

### • Más que solo huevos

Jorge Arturo Jácome inició sus actividades de producción y comercialización de huevos de codorniz a comienzos de 1995, produciendo para el mercado nacional. En 1997 desarrolló una planta de alimentos balanceados para codornices y en 1998 puso en funcionamiento la sala de incubación.

Este empresario decidió participar en el PFC para sondear el mercado de EE.UU. y Canadá con fines de exportación. Pero los avances de esta empresa van mucho más allá, ya que hoy no solo se limita a la producción de huevos frescos sino que también incursiona en los huevos procesados. ¿Se imagina usted la conserva de verduras con huevos de codorniz, huevos de codorniz en especias o huevos de codorniz en escabeche? Estos sabores se logran gracias a la inventiva, pero también a que la materia prima es lograda a base de una nue-

va formulación de balanceado, que tiene menor costo y es más adecuada para alimentar a las codornices.

Como parte de su desarrollo, la empresa está empeñada en obtener el sello ecológico y la Certificación de Calidad, que le otorgarán mayor competitividad al producto.

### • Tagua for export

El “marfil vegetal”, como se le conoce a la tagua, por su gran dureza y color blanco, es el insumo que utilizan 13 microempresarios de Sosote (Manabí) para plasmar las más variadas miniaturas, artículos coleccionables y ensamblados que son enviados al mercado internacional.

Estos microempresarios trabajan coordinadamente con la Junta Nacional de Defensa del Artesano para implementar una estrategia de mejora en la calidad y búsqueda de mercado.

El proyecto incluyó a talleres artesanales de aproximadamente seis empleados por taller, involucrando alrededor



de 110 personas en total, entre las que laboran unas 40 mujeres.

Gracias a su participación en el PFC, este conjunto de empresas ha logrado realizar sus primeras exportaciones a Brasil y Estados Unidos, comercializando un producto de calidad, durabilidad y a precios competitivos. Lo más importante es que ahora tienen su propia marca: Tropitagua, la que se vende directamente, sin intermediarios, dejando mejores réditos a las familias.

Otros beneficios que también son destacables se relacionan con el desarrollo económico y social de una zona marginal, en la que los participantes del proyecto han logrado fuertes vínculos de asociatividad.

Foto: Rodrigo Buerdúa.