



**PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO  
GOBIERNO DE MEXICO  
Presupuesto del Proyecto**

**Nro. del Proyecto:** 00013584 antes MEX/03/001  
**Título del Proyecto:** Programa de Desarrollo de Proveedores: Formación de Consultores y Promoción de Redes

**Año de Inicio:** 2003  
**Año de Finalización:** 2008  
**Agencia de Ejecución:** NEX - NACIONAL FINANCIERA  
**Agencia de Implementación:** NEX - NACIONAL FINANCIERA  
**Tipo de Revisión:** REP. OBLIGATORIA Y SUSTANTIVA  
**Fecha:** Noviembre de 2006

Financiamiento del Presupuesto (en US\$)			
INSUMOS	ACTUAL	ANTERIOR	VARIACION
PNUD			
01-UNDP-IPF / TRAC - (Trac 1.1.1 & 1.1.2)		0	0
<b>Costos Compartidos</b>			
Gobierno	3,844,814.38	2,642,583.51	1,202,230.87
<b>TOTAL DE INSUMOS</b>	<b>3,844,814.38</b>	<b>2,642,583.51</b>	<b>1,202,230.87</b>
Costos de Administración:	113,043.21	87,845.28	25,197.93
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>3,957,857.59</b>	<b>2,730,428.79</b>	<b>1,227,428.80</b>

**ve Descripción:**

Los objetivos de esta revisión son: reflejar el mejor estimado de gastos de 2006 y transferir el remanente al año 2007, extender la duración del proyecto a diciembre de 2008, ajustar USD\$36,078.55 correspondientes a la diferencia cambiaria de la aportación de Secretaría de Economía en el año 2004, reflejar el incremento de aportaciones por parte de Secretaría de Economía, Empresas Privadas, Gobiernos Estatales y Consultores en USD\$1,191,350.24

Aprobado por:	Firma:	Fecha:	Nombre/Cargo:
Agencia de Ejecución:			Nacional Financiera Lic. Claudia Maria Colosio Mumeta Experto Funcionario de la Dirección de Desarrollo de Productos
Cámara Empresarial:		16/Nov/06	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación Lic. Cuauhtémoc Martínez García Presidente Nacional
Gobierno:		12/xii/06	Secretaría de Relaciones Exteriores Dr. Jorge Ibarra Salazar Director General de Cooperación Técnica y Científica
PNUD:		15.xii.06	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sr. Thierry Lemaesquier Representante Residente

Gobierno de México

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Revisión Sustantiva

Nombre del Proyecto:

**“Programa de Desarrollo de Proveedores: Formación de Consultores y Promoción de Redes” Fase II**

**Descripción del proyecto:**

El proyecto se orienta a responder al desafío estratégico que presenta la economía mexicana, contribuyendo a su potencial de creación de empleos de calidad a través del fortalecimiento de sus cadenas de valor. Para esto el programa actúa principalmente a través de la asistencia a proveedores existentes de las grandes empresas, y de la identificación y evaluación de posibles proveedores que reemplacen productos o servicios que se estén actualmente importando, especialmente aquellos de mayor valor agregado. Para este fin el programa provee la capacitación, reconocimiento y conformación de un Registro de consultores especializados en desarrollo de proveedores (con énfasis en PyMES) y la aplicación de los conocimientos adquiridos por éstos a encadenamientos productivos concretos en la república mexicana .

El proyecto se compone de dos fases, la primera enfocada a la capacitación virtual de consultores mexicanos en la Metodología de Desarrollo de Proveedores (NAFIN-PNUD) y la segunda se refiere a la implementación de los conocimientos adquiridos por los consultores en encadenamientos productivos (Empresas Grandes y PyMES) de diferentes estados del país. La segunda fase incluye el desarrollo de una metodología de impacto de desarrollo de proveedores, el establecimiento de servicios complementarios a nivel nacional e internacional, así como una propuesta de masificación del tema para su institucionalización.


Esta experiencia, además de mejorar la competitividad de las empresas participantes y del conjunto de las cadenas productivas, generará un efecto imagen con relación al tema de desarrollo de proveedores en los respectivos estados y experimentará con fórmulas novedosas de transferencia de tecnología, usando el medio virtual tanto para la capacitación como la asistencia técnica. Hacia la finalización del proyecto se pretende formular una propuesta de programa, institucionalidad, etc. para trabajar el tema de desarrollo de proveedores en el país. Además se plantea desarrollar metodología de evaluación de impacto y aplicarla en las cadenas intervenidas, otorgando con esto elementos de juicio a los tomadores de decisión, públicos y privados. La metodología que se utilizará procede del proyecto NAFIN-PNUD MEX/92/001.

Los recursos en su mayoría provienen de los fondos FIDECAP, FAMPYME y otros apoyos de la Subsecretaría de la PYME, así como de los diferentes niveles de gobierno y de

ingresos generados por el pago de servicios de capacitación y asesoría de los consultores y las empresas intervenidas, respectivamente. CANACINTRA participará en la promoción de la capacitación y la aplicación a cadenas productivas en los estados a través de su red gremial.

## “Programa de Desarrollo de Proveedores: Formación de Consultores y Promoción de Redes” Fase II

### Objeto y Antecedentes



Desde 1998, en el marco de un proyecto de cooperación NAFIN-PNUD<sup>1</sup>, se iniciaron las actividades conducentes a generar metodología de desarrollo de proveedores, siguiendo las siguientes etapas: a) recopilación de las mejores prácticas internacionales en la materia; b) análisis de las experiencias nacionales sobre el tema; c) desarrollo metodológico y aplicación a cinco encadenamientos productivos en distintas ramas de actividad económica<sup>2</sup>; d) sistematización metodológica de las aplicaciones en estos encadenamientos y elaboración de un Manual de Desarrollo de Proveedores; e) aplicación de éste a una situación de desarrollo de proveedores financiada por las empresas participantes del encadenamiento<sup>3</sup> f) y *empaquetamiento* del Manual en CD como curso. La inversión realizada en este proceso por NAFIN, PNUD y las empresas asciende a US \$ 581,000<sup>4</sup>.

Los resultados de ésta reflejan una clara mejora en el funcionamiento de las empresas participantes traducida en materia de productividad y competitividad, lográndose éstos en un plazo de aproximadamente 10 meses de intervención. Por lo tanto, se trata de capitalizar la inversión efectuada masificando esta forma de intervención, y convirtiendo al programa en una política de Estado, en su carácter de herramienta estratégica para la mejora competitiva del país.

La metodología desarrollada está orientada a implantar sistemas de Desarrollo de Proveedores en cadenas productivas, caracterizadas por la coexistencia de grandes empresas con PYMES en relaciones de proveeduría. La motivación principal de ésta es mejorar la competitividad del conjunto, a través de la generación de relaciones de carácter estratégico y prolongado en el tiempo, que lleven a procesos de mejora continua.

La experiencia internacional señala que esta forma de encadenamientos productivos es una de las más eficaces para insertar a las PYMES en la

<sup>1</sup> MEX/92/001 “Programa conjunto NAFIN-PNUD de modernización tecnológica y desarrollo empresarial”

<sup>2</sup> Bimbo, Apasco, 3M, Firestone, Corporación Internacional del Color

<sup>3</sup> Cervecerías Cuauhtemoc-Moctezuma

<sup>4</sup> De lo cual aproximadamente US \$ 150,000 provino de las empresas.

economía globalizada y para transferir buenas prácticas de la empresa grande a las PYMES. La estrategia de aplicación se inicia con una intervención en un pequeño grupo de empresas de la cadena (una empresa cliente, "tractora" o "ancla" y aproximadamente diez empresas PYMES proveedoras) que, una vez que hayan adoptado la metodología propuesta, puedan replicarla al conjunto de la cadena.

Por lo tanto, la empresa cliente selecciona empresas proveedoras con las que ya ha trabajado y que enfrentan el desafío de mejorar su desempeño. Esto habitualmente significa tener resultados en un plazo relativamente corto<sup>5</sup>. Sin embargo, con algunas adaptaciones menores, la metodología puede utilizarse para el desarrollo de nuevas empresas proveedoras, que recién se plantean la incorporación a la cadena productiva, lo que habitualmente significa obtener resultados en un tiempo más prolongado, pero es en la dirección donde probablemente debiera ponerse énfasis a futuro. También con adaptaciones menores, la metodología es válida para el caso de desarrollo de distribuidores, en aquellas situaciones en que el proveedor es una gran empresa y los distribuidores son pequeñas empresas.

Hay algunos principios orientadores que constituyen la base de la Metodología de Desarrollo de Proveedores. Los principales son : a) que sea una relación que garantice ganancias mutuas ("ganar-ganar"), a pesar de los poderes de negociación desiguales existentes entre las empresas; b) que haya una distribución equitativa de los frutos del mejoramiento; c) que no haya una total dependencia de una empresa respecto a la otra, con el objeto de reducir la vulnerabilidad de ambas; d) que exista colaboración técnica mutua, como transferencia de tecnología, información y capacitación; d) que se promueva el establecimiento de relaciones prolongadas en el tiempo (contratos), dando con esto mayor certidumbre a las empresas proveedoras para emprender planes de mejora.

La experiencia de aplicación de esta metodología originalmente en seis encadenamientos productivos en México, y al presente en 26 cadenas productivas indica la presencia de una serie de problemas recurrentes en la mayoría de las PYMEs analizadas, de lo que se desprende la existencia de aspectos comunes para su solución, pudiéndose con esto abaratar algunos costos de la intervención. Además, la mayor parte de los problemas de proveeduría se enfocan a tratar problemas de competitividad de precios, calidad, tiempos de entrega, servicio y asistencia técnica, por parte del proveedor; y de políticas y prácticas de compra inadecuadas, por parte de la empresa cliente. En las pruebas pilotos desarrolladas en el Programa NAFIN-PNUD se detectó que en promedio las empresas proveedoras mejoraron en un 29% en los aspectos antes mencionados, en un plazo de intervención

<sup>5</sup> Por ejemplo, empresas como Daimler-Chrysler, entre 1995-98 lograron importantes ahorros por este concepto, del orden de US\$ 5.7 billones; Lightolier en 1998, US\$ 2.5 billones; Motorola en 1998, US\$ 650 millones, por sólo mencionar algunos casos.

relativamente corto. Por ejemplo, sólo en materia de tiempos de entrega (oportunidad y certidumbre) mejoraron en un 22%; en calidad de servicio, en un 64%; en precio más competitivo, en un 35%; etc.

En base a la experiencia recogida en un grupo significativo de cadenas productivas, el programa amplió su intervención en base a los 2 siguientes criterios:

- a) flexibilizando la metodología, de forma que pueda alcanzar a un mayor número de empresas. Por ejemplo, se redujo el número de proveedores que deben necesariamente participar en cada cadena productiva.
- b) incorporando una gama de servicios de vinculación (descrito en mayor detalle como Resultado 3 más adelante), que permite a las empresas cliente identificar y evaluar a potenciales proveedores, incluyendo a aquellos con los que no tenían previamente relación comercial.

Adicionalmente se trabaja en adaptar la metodología utilizada en cadenas industriales a aquellas que corresponden a agronegocios, con el fin de poder extender los beneficios del programa.

La **Secretaría de Economía**, a principios de la administración federal 2001-2006, constituyó la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, que ha desarrollado programas de apoyo orientados al mejoramiento de competitividad de las PyMES, con una importante dotación de recursos. Entre estos últimos cabe destacar tres Fondos: a) el Fondo de Fomento de Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP), b) el Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME), c) y el Fondo PyME que sustituye y agrupa a los dos anteriores teniendo entre sus líneas principales el cofinanciamiento de consultoría y capacitación a las PYMES, así como el desarrollo de metodologías y capacitación de consultores y formadores. En la mayor parte de los casos se accede a estos fondos a través de los estados. Cabe hacer hincapié que la experiencia demuestra que en general el impacto de estos programas de apoyo se potencia cuando se realizan en el marco de proyectos asociativos.

**NAFIN** cuenta con programas complementarios en materia de financiamiento del desarrollo de proveedores, como el programa de factoraje (descuentos) y otros. Además actualmente está desarrollando el concepto de comunidades electrónicas entre empresas clientes y proveedoras, con el objeto de agilizar las transferencias financieras entre éstas y los bancos del sistema, así como para hacer más fluida la información sobre ventas y otros aspectos relacionados de estos procesos.

**NAFIN**, en conjunto con PNUD, creó el Fideicomiso "Programa de Modernización Empresarial del Sector Privado" **PROMESP**, cuyo objetivo principal ha sido el apoyo al incremento de la productividad de las pequeñas y

medianas empresas mediante la canalización de financiamiento a proyectos de asistencia técnica especializada a través de consultores, institutos y centro de investigación. A fines del 2002 los recursos del Fideicomiso sumaron \$ 8, 481,252. NAFIN decidió poner término a este Fideicomiso y en forma conjunta con el PNUD, se tomó la decisión de redestinar el 39% de éste (\$ 3, 307,689), correspondiente a la proporción del PNUD, al Programa de Desarrollo de Proveedores que ambas instituciones impulsan.

CANACINTRA, la Cámara Nacional de la Industria de Transformación, consecuente con su misión, mantiene un fuerte interés en el desarrollo de proveedores de sus empresas afiliadas. Como expresión de ello ha generado un estudio: "Programa de Acción para la Recuperación y Fomento de la Pequeña y Mediana Industria" en que identifica los potenciales encadenamientos productivos en los diferentes estados del país. Este constituye un importante material para iniciar la labor de promoción en materia de desarrollo de proveedores.


Asimismo, CANACINTRA cuenta con una plataforma de enlace institucional y con una estructura de delegaciones a nivel nacional y sectorial. Tiene presencia en 81 ciudades de la República y reúne 103 secciones que integran empresas de diversos sectores de actividad económica. Entre éstos cabe destacar: alimentos, bebidas y tabaco; artículos de papel e imprentas; bienes de capital; industria automotriz; industria metalmecánica; industria mueblera; industria química; industria técnica de servicios; e industria de materiales de la construcción. La red de CANACINTRA constituye un vehículo con potencial de promoción de programas de diversa naturaleza.

El PNUD. El Programa de Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD) tiene por misión "*promover el desarrollo humano sustentable*" y entre sus objetivos prioritarios figura el combate a la pobreza. En este contexto provee cooperación técnica para el desarrollo y consolidación de proyectos productivos por lo que PNUD-México ha desarrollado el Programa de Integración Productiva orientado fundamentalmente hacia las Mipymes. El Programa promueve la generación de redes de colaboración entre empresas y de éstas con su entorno institucional, como una forma de mejorar la competitividad de la cadena en su conjunto y en lo individual, de las empresas involucradas, así como la calidad de vida de las personas que en ellas laboran.

Desde 1997, el PNUD ha estado promoviendo en el ámbito mexicano, los encadenamientos productivos, tanto en la forma de redes verticales (desarrollo de proveedores) como de redes horizontales. Para desarrollar a mayor escala los encadenamientos productivos se requiere la concurrencia de varios factores: sensibilización del tema con los responsables en la toma de decisiones; metodología para reducir la curva de aprendizaje y generar mayor impacto; formación de recursos humanos para detonar estos procesos (consultores/expertos); instrumentos de apoyo o de fomento ad-hoc que

contribuyan a viabilizar estos cambios en las formas de operación en las empresas; y una institucionalidad adecuada -que puede ser pública y/o privada- donde se ancle su masificación. En algunos de los factores mencionados, el PNUD tiene avances importantes y es lo que habitualmente ofrece en la forma de cooperación técnica.

La experiencia mexicana en desarrollo de proveedores muestra ya un considerable grado de consolidación y ha despertado interés en otros países de la Región Latinoamericana. Se requiere que concurren tres factores claves para promover a mayor escala el desarrollo de proveedores en un determinado país: metodología; formación de consultores para viabilizar estos procesos y formar capacidades más estables en las propias empresas; e instrumentos de apoyo o de fomento ad-hoc, además de generar efecto imagen hacia las empresas con experiencias exitosas que lleven a difundir esta forma de intervención.




La forma como trabaja PNUD-México el tema de desarrollo de encadenamientos productivos con las instituciones públicas y/o privadas fundamentalmente se orientan a entregar asistencia técnica en: metodología para la integración productiva; diseño y formulación de proyectos en esta área; negociación; gerencia estratégica y operacional; sistemas de seguimiento y evaluación. Además, capacitación a actores relevantes de los proyectos; movilización de asistencia técnica especializada y organización de misiones al exterior para acelerar ciertos procesos de aprendizaje y de intercambio de experiencias; asistencia técnica para diseñar instrumentos de apoyo y desarrollar institucionalidad para la integración productiva.

Desde el punto de vista de gestión, PNUD apoya y facilita la administración de recursos (financieros, contratos, adquisiciones, etc.), la operación de éstos y garantiza un manejo transparente y neutro dentro de las políticas de rendición de cuentas a todas las partes involucradas. Lo anterior adquiere particular relevancia cuando intervienen diversos participantes y aportantes en un proyecto de desarrollo.

## Sección I - Situación

### Capítulo I. Análisis de la situación

El proceso de globalización económica, del cual México es parte, ha profundizado la desarticulación de la economía, desintegrándose los sistemas productivos locales y aumentando con esto la dualidad de la economía. Por ello constituye un desafío importante la integración de las Mipymes en forma competitiva a cadenas productivas, con generación de dinámicas al interior de ellas que garanticen el mejoramiento continuo de su productividad y una adecuada inserción en los mercados. Una estrategia para ello es desarrollarlas como proveedoras de esas cadenas, de tal modo que sean competitivas con otras alternativas de abastecimiento no locales.



Una parte significativa de las grandes empresas mexicanas no tiene una política explícita -o ésta es precaria- en materia de desarrollo de proveedores (con honrosas excepciones de empresas innovadoras), manteniendo con sus proveedores relaciones más bien de carácter coyuntural y variando continuamente sus fuentes de abastecimiento, ya sea del mercado externo o interno. Los esfuerzos en materia de competitividad y de productividad se concentran -en gran parte de los casos- en el último eslabón de la cadena, cuando en general los avances en materia de gestión señalan que éstos deben trabajarse en el conjunto de la cadena productiva. Además, que mientras antes se trabajen en ésta, mayor será el impacto en el conjunto del encadenamiento. En general, el tipo de relaciones establecido con los proveedores aprovecha poco el gran potencial existente en materia de competitividad a través del conjunto de la red de valor y de las nuevas formas de gestión basadas en el operar "justo a tiempo" (JIT) o mediante *outsourcing*, permitiéndole a la empresa grande concentrarse en sus competencias más duras. Estudios en el área de *supply management* señalan que un dólar ahorrado tempranamente en la cadena de proveeduría se puede transformar en un ahorro de siete a ocho dólares en el total.<sup>6</sup>

Las grandes empresas para desarrollar a sus proveedores requieren de recursos humanos calificados que detonen procesos y los instalen en los encadenamientos productivos en forma más permanente. La existencia de metodología para ello posibilita acelerar los procesos de formación de consultores y mejorar el impacto a través del aprovechamiento de la *curva de aprendizaje* que se ha generado en el marco del proyecto de cooperación PNUD-NAFIN, capitalizando este esfuerzo.

Debido a que las empresas grandes y medianas, que desarrollan sus proveedores se encuentran localizadas en distintas partes del territorio

---


<sup>6</sup> Fuente: EGADE-ITESM



nacional, es necesario generar capacidades de consultoría en toda la República Mexicana.

Una primera estimación de empresas medianas y grandes en el país (con más de 250 trabajadores) asciende aproximadamente a 16,120. De éstas, el 75% se concentra en 12 lugares<sup>7</sup>. Es en éstos donde sería necesario priorizar la formación de consultores y es por ello que parece interesante plantear la capacitación de éstos por medio virtual (*e-learning*), con una aplicación monitoreada - también por el mismo medio- mediante un equipo profesional establecido a nivel central y calificado sobre el tema.

La Secretaría de Economía a través de la Subsecretaría de Pequeña y Mediana Empresa con la constitución de programas de apoyo al desarrollo de proveedores sumada a la existencia de recursos humanos calificados, puede dinamizar en forma importante a futuro la materialización de experiencias de desarrollo de proveedores en cadenas productivas en toda la República.



Para la Secretaría de Economía, cuya misión es la de "Crear las condiciones necesarias para fortalecer la competitividad, tanto en el mercado nacional e internacional, de todas las empresas del país; en particular de las micro, pequeñas y medianas. Instrumentar una nueva política de desarrollo empresarial que promueva la creación y consolidación de proyectos productivos que contribuyan al crecimiento económico sostenido y generen un mayor bienestar para todos los mexicanos", es importante un programa de esta naturaleza ya que contribuirá a sostener empleos en las PYMES a través de hacer competitivas a las empresas, mejorando la calidad de las mismas y promoviendo el desarrollo local.

## Capítulo II. Estrategia

Para mejorar la competitividad de los encadenamientos productivos se trata de masificar la capacidad de consultoría para el desarrollo de proveedores, con especial énfasis en aquellos centros urbanos donde se concentran las grandes empresas, reforzando sus relaciones de proveeduría con las Mipymes locales<sup>8</sup>. Para garantizar la calidad de la promoción de consultores y con el objeto de prestigiar la aplicación de la metodología en cuanto a la obtención de resultados, se lleva a cabo un proceso de reconocimiento y registro de consultores con un riguroso perfil de entrada de éstos. En este sentido se sugiere en esta primera fase partir con profesionales del área de administración e ingeniería, con experiencia empresarial y en procesos de calidad, comprobadas.

Se plantea el proceso de reconocimiento y registro de consultores en dos fases:

<sup>7</sup> DF, Estado de México, Nuevo León, Jalisco, Chihuahua, Baja California, Puebla, Guanajuato, Veracruz, Coahuila, Tamaulipas y Sonora.

<sup>8</sup> En la metodología se considera un radio de 400 Kms para aprovechar los beneficios de la cercanía.

La Fase (I) que consiste en aprobar el Curso de Formación de Consultores en Desarrollo de Proveedores satisfactoriamente. Este sería impartido en forma virtual con equipo de tutores centralizado. Los contenidos del curso se basan en la metodología desarrollada en el proyecto NAFIN-PNUD. En el transcurso de éste se aplica algunas de sus partes a casos concretos. La aprobación de este curso por los consultores lleva a obtener la Constancia correspondiente que los habilita para pasar a la Fase II del Programa.

La promoción, en relación con potenciales consultores participantes, a nivel de los estados, se plantea realizar con el apoyo de las Secretarías de Desarrollo Económico y asociaciones gremiales de los mismos estados. Asimismo, con los Consejos Estatales que NAFIN y por la vía de instituciones que manejan registros de consultores como NAFIN, Secretaría de Economía, COMPITE, CRECE, PAC (ex CIMO), CONACYT y otros. Además contactando a los Centros Vinculadores que están operando en diferentes estados.


La Fase (II) consiste en llevar a cabo, por los consultores que han aprobado el curso, una experiencia completa de desarrollo de proveedores en una cadena productiva a satisfacción de las empresas participantes, debidamente documentada y monitoreada por el equipo del proyecto. Con ello el consultor recibiría el Reconocimiento como Consultor calificado en Desarrollo de Proveedores y le permitirá ser parte de un Registro conformado para tales fines. Lo anterior constituye un sello de garantía para las empresas. En esta fase el equipo de monitoreo central acompañaría la experiencia a través de grupos de discusión desarrollados por vía virtual, para enfrentar aquellos problemas comunes recurrentes, además de las visitas individuales que efectuará a terreno.

Estos consultores serán además parte de una red de conocimiento que impulsará en conjunto las instituciones promotoras del proyecto y los estados participantes. Esta red permitirá actualizar y mejorar la metodología, incorporando los aportes que se derivan de la práctica y los avances en el terreno teórico.

Un aspecto importante de la estrategia radica en que, si bien la capacitación de los consultores tiene un costo para éstos, el monto es relativamente reducido no constituyendo *per se* una barrera de entrada en la primera promoción. Los aspectos restrictivos radican en las exigencias cualitativas establecidas para los consultores, como lo es su formación y experiencia previa y un riguroso proceso de selección mediante evaluaciones, que en la práctica operan como las verdaderas barreras de entrada al Programa. Por otra parte, los incentivos para la aplicación en encadenamientos productivos de los conocimientos adquiridos radican en que ésta será remunerada y sólo con el

primer mes de trabajo en un encadenamiento productivo, los consultores habrán recuperado tres veces la totalidad de la erogación realizada<sup>9</sup>.

La estrategia de masificación para ir incorporando en corto plazo una mayor cantidad de empresas del encadenamiento productivo al proceso de desarrollo de proveedores, descansa en dos pivotes.



Primer pivote. La Metodología establecía diagnosticar 10 empresas sin embargo se sugiere iniciar con el registro de proveedores potenciales en la página web de vinculación del Programa, para posteriormente realizar una evaluación de un día que permita conocer las capacidades actuales de dichos proveedores. Por una parte, esto posibilita a la empresa cliente, hacer una selección de las empresas que le parecen sus proveedores más estratégicos o donde hay mayores potencialidades de mejorar la competitividad y por lo tanto, donde le conviene priorizar la aplicación de la metodología. Por otra, una vez que la empresa cliente haya adoptado la metodología, estará en condiciones de incorporar rápidamente a aquellas empresas que ya han sido evaluadas, lo que le permite hacer proyecciones de acuerdo a sus situaciones específicas.

El segundo pivote pone énfasis en la Etapa VI de la metodología - Documentación y Replicabilidad- en aspectos como el establecimiento de estrategias para la masificación de la metodología. Además de la transferencia metodológica a la empresa cliente y el desarrollo de una argumentación convincente sobre las ventajas de la replicabilidad, se obtendrá el mejoramiento de la competitividad en la cadena en su conjunto y no circunscrita a una pequeña muestra de empresas intervenidas. Adicionalmente se establecerán nuevos servicios que fortalezcan el desarrollo de proveedores de acuerdo con la experiencia acumulada durante el desarrollo del proyecto.

La masificación más amplia del desarrollo de proveedores a otros encadenamientos productivos, en cada uno de los estados, dependerá en gran medida del efecto imagen que se produzca con las intervenciones desarrolladas en el marco del proyecto y de la disponibilidad de instrumentos de apoyo ad-hoc para estos fines. Por ello, la estrategia consiste en presentar una propuesta hacia el fin del proyecto en materia de institucionalización e instrumentos de apoyo de un Programa de Desarrollo de Proveedores a nivel nacional. El proyecto considera desarrollar una metodología para evaluar el impacto de las intervenciones en la cadenas y su aplicación en el transcurso de la intervención.

---

<sup>9</sup> Los consultores deben pagar por el curso del PDP \$ 12,500 y además deberán viajar a su sede a lo menos dos veces (a su cargo) para: el test de selección y reuniones presenciales. Se estima que durante los 10 meses que dura la aplicación del programa a un encadenamiento productivo específico (11 empresas) podrán obtener del orden de \$ 400,000 a 450,000 lo que implica a lo menos \$ 40,000 por mes.

Al hacer la transferencia de tecnología a través de medio virtual, ya sea la capacitación o la asistencia técnica, mediante un equipo de monitoreo central, se está probando una forma innovadora y con mucha potencialidad para el desarrollo de este tema y otros para México. Asimismo, el proyecto generará las bases para la internacionalización de las mejores prácticas.

### Capítulo III. Acuerdos de Gestión

#### 3.1 Definición de roles de los participantes

Los participantes en la implementación del proyecto son: la Subsecretaría de la PYME de la SE, NAFIN, CANACINTRA y el PNUD. Además la Subsecretaría aportará financiamiento vía el FAMPYME para la Fase I y vía el FIDECAP y otros programas de apoyo establecidos para la Fase II. Las entidades participantes deberán nominar a las personas contrapartes del proyecto en su representación. Este, para su operación, tendrá una Agencia de Ejecución y un Consejo Directivo.

El documento base que enmarca la ejecución e implementación del proyecto en cuanto a objetivos, resultados y recursos económicos y de gestión, es la presente revisión sustantiva del documento de proyecto (PRODOC).

**Agencia de Ejecución.** La agencia de ejecución para la Fase II es Nacional Financiera (NAFIN), que se encargará, en conjunto con el PNUD, de la programación, gestión general de las actividades y supervisión. Dará visto bueno a los informes, la contabilidad y la gestión de los recursos y la contratación de las personas físicas y morales. El Coordinador del Proyecto, con el correspondiente equipo administrativo apoyará en esta gestión a NAFIN, suministrando información en la forma y periodicidad requerida. NAFIN aportará el espacio y los servicios para que opere el equipo de monitoreo del proyecto.

**Coordinador del proyecto.** Es contratado con fondos del proyecto. El Coordinador junto con la Agencia de Ejecución y PNUD, realizan las actividades necesarias para lograr el éxito del proyecto. Entre sus funciones se encuentra elaborar los planes de trabajo (anuales y trimestrales), establecer los presupuestos (anuales y trimestrales), gestionar ante el PNUD los insumos necesarios para las actividades del proyecto, y elaborar toda la documentación técnica y administrativa que se requiera para la ejecución de proyecto.

Asimismo, el Coordinador prepara los informes técnicos, financieros y de avance (trimestrales, anuales y final), y será responsable que la contabilidad financiera responda a los estándares y reglas establecidas en el Manual para la Gestión de Proyectos de Ejecución Nacional.

El Coordinador del proyecto será supervisado técnicamente por el PNUD y/o la persona que el Representante Residente designe.

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).** El PNUD actúa como contraparte técnica del proyecto además tiene a su cargo la administración de los recursos del proyecto y asesorará en la toma de decisiones gerenciales; pondrá a disposición del proyecto manuales metodológicos relacionados con el tema; de ser necesario, utilizará su red de contactos internacionales para la obtención de los resultados planteados en el Proyecto; coordinará la adquisición de bienes; apoyará la realización de talleres; y en general, otorgará la asistencia técnica y administrativa necesaria para garantizar la pertinencia y calidad de los resultados previstos por el proyecto.

El PNUD está a cargo de la contratación de consultores, sean éstos personas físicas o morales, con su correspondiente proceso de selección, elaboración de términos de referencia, contratación y seguimiento hasta la entrega de un producto final.

El PNUD comparte el rol con la Agencia de Ejecución para supervisar, monitorear y dar seguimiento al proyecto.

El Programa de Integración Productiva del PNUD junto con NAFIN, aportan al proyecto la metodología para desarrollo de proveedores, que ha elaborado en el marco de un proyecto MEX/92/001 con las flexibilizaciones subsecuentes y llevan a cabo las acciones de coordinación correspondientes con otros proyectos<sup>10</sup> que signifique potenciar los resultados del mismo. También ambas instituciones han acordado poner fin al proyecto MEX/92/001 y traspasar el correspondiente equipamiento de éste y el remanente de recursos al presente proyecto<sup>11</sup>.

El PNUD suministra cooperación técnica en materia de: metodologías de integración productiva, diseño y formulación de programas relacionados, gerencia estratégica y operacional, sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos. Este organismo pone las competencias señaladas a disposición del proyecto mediante la contribución con tiempo experto en la materia. De requerirlo el proyecto, el PNUD diseñará estratégicamente y organizará *Study Tours* y Misiones Tecnológicas a los países que pudieran dar valor agregado a las acciones del proyecto.


Asimismo, el PNUD pondrá a disposición del proyecto un experto internacional en medición de impacto.

---

<sup>10</sup> Proyecto MEX/02/002 "Fortalecimiento de Encadenamientos Productivos en la Región Centro Occidente" (GERCO) y otros.

<sup>11</sup> El remanente del MEX/92/001 se estima en US\$ 15,417 y está en condiciones de traspasarse en marzo del 2004.

Secretaría de Relaciones Exteriores en específico la Dirección General de Cooperación Técnica y Científica (SRE-DGCTC). En su calidad de representante de cooperación internacional del Gobierno de México, será informado con oportunidad por las instancias participantes, sobre los avances que se registren en las actividades previstas en el presente proyecto. En el marco de su competencia podrá participar en las diversas sesiones de seguimiento y/o reorientación, enfoque y alcance del proyecto. La SRE podrá participar en la Reunión de Comité Directivo Anual en la que se informe el avance del del año en curso y la estrategia del siguiente año.



**Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA).** Tiene liderazgo y relaciones en el ámbito de las empresas del sector manufacturero, las que pone a disposición del proyecto especialmente para las actividades de promoción en materia de formación de consultores y en la consecución de cadenas productivas para las intervenciones de desarrollo de proveedores, utilizando para ello su red de delegaciones a través de todo el país.

CANACINTRA como asociación gremial se encuentra en una buena posición para gestionar recursos de los fondos federales que se han creado para apoyar los encadenamientos productivos, la asistencia técnica y la capacitación de las PYMES. Esto se materializa en la presentación de Cédulas a los programas de apoyo de los diferentes niveles de gobierno con el objeto de concursar por recursos para el proyecto, en cuya gestión CANACINTRA puede fungir como Organismo Intermedio, al igual que otras organizaciones facultadas por la Secretaría de Economía o por los diferentes niveles de gobierno para tal fin.

En el primer caso se obtuvo financiamiento por \$ 1,000,000 M.N. y en el segundo, por \$ 12,000,000 M.N. respectivamente, pudiendo solicitar recursos adicionales para la continuidad del Programa. En este sentido, para el primer caso se estableció un Acuerdo de Cooperación entre el PNUD y CANACINTRA oficializado el 14 de febrero de 2003 en donde se estipularon los servicios que prestaría CANACINTRA al desarrollo de la Fase I del proyecto.

En cuanto a la Fase II, la Presidenta de CANACINTRA oficializó el 10 de febrero de 2004 una Carta Compromiso ante el PNUD en la cual se establece en 14 puntos los servicios que la Cámara proporcionará al proyecto. Cabe destacar que pondrá a disposición sus representaciones a nivel nacional, y apoyará a la promoción y gestión de recursos de programas estatales y federales. Lo anterior responde a la contraprestación por un pago único de \$ 600,000 M.N. inherentes a su participación como organismo intermedio de los recursos obtenidos para esta etapa del FIDECAP<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> De \$ 100,000 y \$ 600,000 para la Fase I y II, respectivamente. En este segundo caso, corresponde un acuerdo establecido entre CANACINTRA y la Subsecretaría de la PYME.

En cuanto a los apoyos adicionales para la Fase II, éstos podrán ser gestionados por CANACINTRA o por alguna otra institución facultada por la Secretaría de Economía o por los diferentes niveles de gobierno para tal fin.

La Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía además de aportar los recursos vía el FAMPYME y FIDECAP, pondrá a disposición recursos adicionales al proyecto con el objeto de viabilizar la capacitación de un mayor número de consultores y la intervención de una mayor cantidad de cadenas productivas por consultores del Programa.

Pondrá a disposición programas e instrumentos de apoyo, operativos y de gestión, susceptibles de mejorar el desempeño de éste, particularmente en lo concerniente a Planes de Mejora. Además la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía participa en el Consejo Directivo del proyecto, contribuyendo con esto a su orientación y proyección en materia de políticas y programas nacionales para desarrollo de proveedores.

### 3.2 Órgano Rector

El órgano rector del proyecto será el Consejo Directivo que determinará las líneas estratégicas, aprobará planes de trabajo, evaluará el avance del proyecto y reorientará el proyecto en casos excepcionales.

El Consejo Directivo estará conformado por dos representantes de CANACINTRA, dos de NAFIN, dos de la Secretaría de Economía y dos del PNUD. El Coordinador del proyecto fungirá como Secretario Técnico del Consejo Directivo. Los representantes de CANACINTRA, Secretaría de Economía, NAFIN y el PNUD tendrán derecho a voz y voto (un voto por institución). Si es que existiera un número par de votos, el voto de calidad lo tendrá quien presida.

La Presidencia del Consejo Directivo será ejercida por la Subsecretaría de la PyME por un período que establezca el propio Consejo Directivo, con la posibilidad de mantener la Presidencia por parte de la Subsecretaría de la PyME de común acuerdo de las partes, o en su defecto rotar la presidencia según consenso entre las instituciones participantes. Se pretende que los miembros de éste Consejo Directivo serán elegidos por las instituciones teniendo en cuenta no sólo el buen funcionamiento del mismo, sino también la proyección del tema más allá del proyecto, en el ámbito institucional y nacional.

La incorporación de otras instituciones o personas -por razones de conveniencia para los resultados del proyecto- al Consejo Directivo, será materia de decisión del propio Consejo. Este establecerá la periodicidad de las reuniones, con el objeto de dar dirección al proyecto y evaluar su desarrollo, tomando para ello las decisiones necesarias basadas en el análisis de su avance. Como mínimo una vez en el año se debe realizar una reunión de carácter estratégico, donde se haga una revisión y proyección de éste.

El Secretario Técnico de dicho Comité prepara, previo a las reuniones de éste, un Informe de Gestión, cuyo contenido mínimo será: aspectos financieros; administrativos; avance del proyecto desde el punto de vista técnico; seguimiento de acuerdos; logros y problemas que éste presenta; más cualquier otra información que el Consejo estime conveniente incluir.

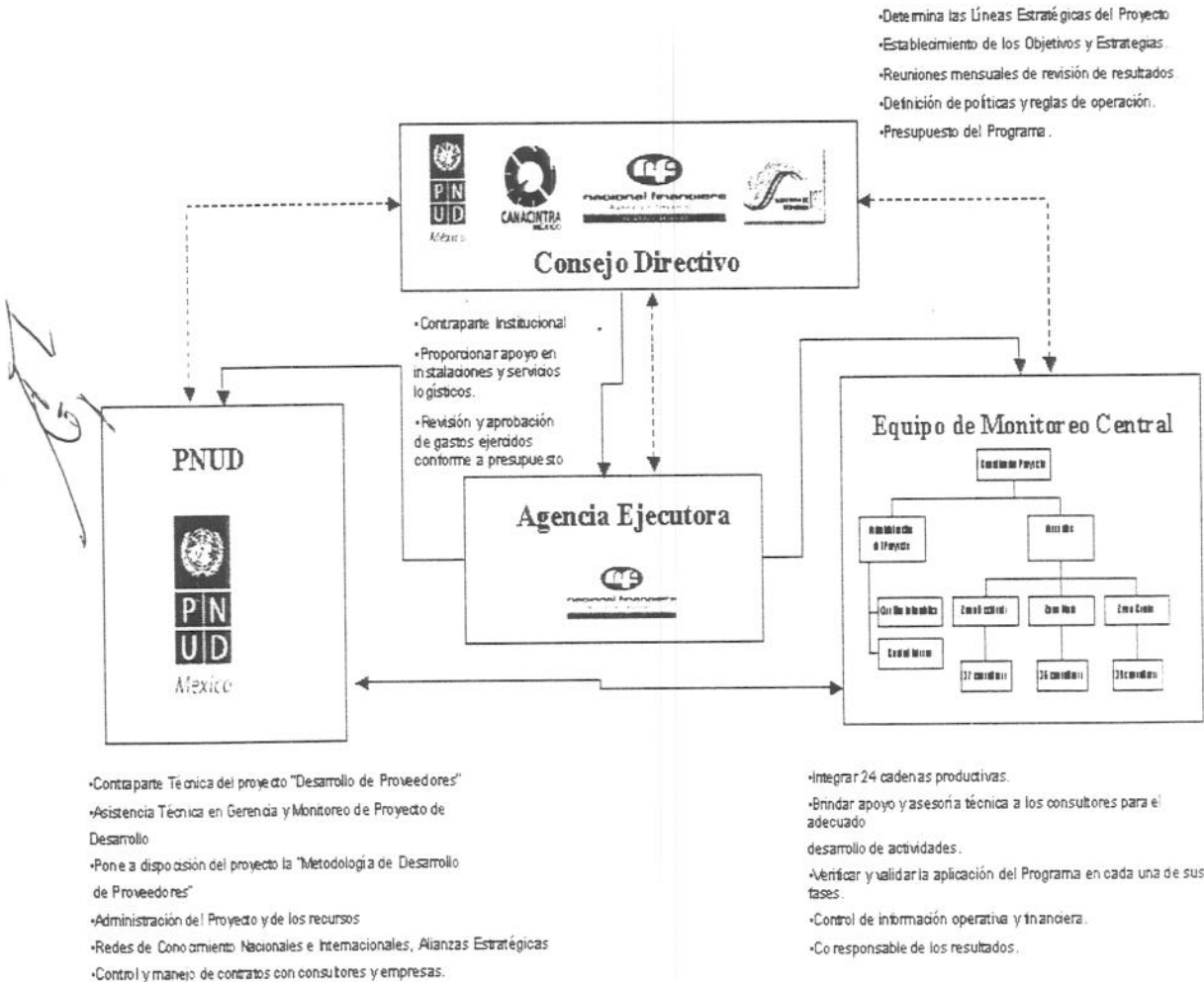
El presente proyecto podrá ser modificado por acuerdo del Consejo Directivo mediante revisiones sustantivas al documento de proyecto y firmado por las partes formalizado a través de las minutas de las reuniones en las que se especifiquen los motivos de la revisión y la fecha de su entrada en vigor.

Podrán constituirse uno o más Consejos Consultivos, que interactúen y asesoren al Consejo Directivo en su cometido. Estos pueden incorporar a personas del sector gubernamental, empresarial, académico y de instituciones relacionadas con la consultoría y la modernización tecnológica, entre otros. Los miembros del Consejo Consultivo aportarán valor agregado al proyecto.

En principio, sin ser excluyente, se propone integrar estos Consejos Consultivos por representantes de CONACYT, COMPITE, CRECE, UNAM e ITESM, entre otros. Además de los miembros del propio Consejo Directivo. La periodicidad de las reuniones las establecerá el Consejo Directivo y eventualmente podrá ser sólo convocado para el tratamiento de temas puntuales.



### 3.3 Estructura Organizativa del Proyecto



### 3.4 Arreglos de Gestión Financiera y Administrativa

El proyecto se instrumenta bajo la modalidad de ejecución nacional, y se regirá bajo la normatividad y los mecanismos establecidos en el Manual de Gestión de Proyectos de Ejecución Nacional elaborado por el PNUD México.

Para la administración de los recursos, el PNUD pondrá a disposición del proyecto su capacidad instalada, garantizando transparencia y agilidad en el ejercicio de los recursos. El presupuesto y el plan de trabajo son parte integrante de este documento de proyecto (Sección III- Plan de Trabajo y presupuesto). De existir modificaciones en dicha sección, deberá ponerse a consideración del Consejo Directivo y solicitarse por escrito al PNUD.

El PNUD informará al Coordinador la situación de gastos, para cada una de las actividades y subcuentas identificadas con los recursos financieros de los aportantes.

Cabe hacer mención que aproximadamente la mitad del financiamiento proviene del sector privado (empresas PYMEs y grandes) y corresponde a ingresos por servicios de asistencia técnica proporcionada por los consultores capacitados en el Programa. Los consultores tienen dos funciones principales, la satisfacción del cliente y por ende la movilización de recursos como contraprestación de sus servicios al proyecto. En ese sentido, tanto desde el punto de vista de flujo de caja como de composición del gasto se ha tratado de mantener una posición conservadora.

Para los recursos provenientes de los Fondos Federales y/o Estatales destinados a cofinanciar a las empresas para sus requerimientos de los Planes de Mejora, como inversión, capacitación y consultoría, productivos, éstos deben ser solicitados por las empresas mismas, anualmente, de acuerdo a los respectivos reglamentos de operación, correspondientes al año de la solicitud.

Los depósitos al proyecto deberán realizarse a la cuenta No. 51500144472, a nombre de UNDP Non Convertible Peso Account, del Banco Santander Mexicano, sucursal 015, número de proyecto 00013584 y enviar la ficha de depósito al PNUD México para acreditar al proyecto, en el sistema de seguimiento financiero del PNUD, el monto del depósito y en consecuencia reflejar los fondos disponibles del proyecto.

Si los recursos que se depositen al proyecto se efectúan en una moneda distinta del dólar de los Estados Unidos, su valor se determinará aplicando el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha de hacerse efectivo el depósito. Si antes de que el PNUD utilice totalmente el importe abonado, hubiera un cambio en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas, se ajustará en consonancia el valor del saldo de los fondos que faltan por aportar en ese momento. Si en ese caso se registrara una pérdida en el valor del saldo de fondos, el PNUD informará al financiador de los recursos, con miras a determinar si éste puede proporcionar recursos adicionales. En caso de no disponer de dicho financiamiento adicional, el PNUD podrá reducir, suspender o cancelar los Servicios de Asesoría para el Desarrollo ofrecidos al Programa de Desarrollo de Proveedores .

Por otro lado, las actividades igualmente tendrán que ajustarse a los fondos disponibles en caja; de la misma manera, en caso de que se produjera un déficit por el tipo de cambio, el PNUD tiene la obligación de informárselo a la agencia de ejecución, a fin de determinar si es necesario que se transfieran fondos adicionales o únicamente se hagan modificaciones al presupuesto.

En el caso de que se presente una suspensión, reducción o rescisión del proyecto, el PNUD reintegrará los fondos recibidos que no hayan sido utilizados, aplicando para ello el tipo de cambio de Naciones Unidas vigente al día de la devolución; en caso de registrarse una pérdida cambiaria, éste déficit será cargado al proyecto.

Los saldos no utilizados en el año calendario (enero-diciembre) de acuerdo con las Normas del PNUD se transfieren al presupuesto del año siguiente.

No se anticipan imprevistos que signifiquen riesgos para la ejecución del proyecto, debido a que el Consejo Directivo hará la supervisión y vigilancia del proyecto basado en un diseño adecuado y detallado en el plan de trabajo.

Por concepto de manejo financiero - administrativo de los fondos y técnico del proyecto del PNUD considera para el 2003 un 3% sobre el monto administrado y ejecutado del fondo, incrementándose el 2004 y 2005 dicho porcentaje a 3.5%. Si el proyecto experimentara un nuevo incremento sobre los niveles planteados en esta Revisión Sustantiva, por la incorporación de un mayor número de cadenas productivas el aumento marginal será afectado por un costo de administración podrá oscilar e entre un 5% a un 10% dependiendo del acuerdo establecido con las instancias que financien el proyecto.

Asimismo, se podrán negociar esquemas innovadores de financiamiento para el proyecto dependiendo del tipo de servicios que se generen tanto a nivel nacional como internacional.

### 3.5 Gestiones de Recursos Humanos y Adquisiciones

Para la administración de los recursos del proyecto así como para los contratos y la adquisición de bienes se aplicarán las reglas y regulaciones del PNUD.

A la firma del presente documento de proyecto se debe presentar al PNUD el plan de compras y el plan de contrataciones, indicando claramente las funciones que va a desempeñar tanto el equipo de gestión del proyecto como el equipo técnico que requerirá el proyecto.

El PNUD actuará como contraparte de los consultores que se contraten para fines del proyecto. Sólo podrán participar como consultores para su intervención en cadenas durante la Fase II del Programa aquellos profesionales que hayan aprobado satisfactoriamente el Curso PNUD-Nacional Financiera de "Formación de Consultores en la Metodología de Desarrollo de Proveedores", presentando como evidencia la constancia del mismo emitida por el Programa (consultores precalificados).

La selección de los consultores participantes en la Fase II tomará en cuenta adicionalmente su desempeño durante la etapa de Promoción de esta Fase,

asignándose en primera instancia una cadena a aquel consultor que haya logrado la formalización del Convenio con la Empresa Cliente.

- Los grupos de consultores que intervienen en la aplicación de la Metodología de Desarrollo de Proveedores se conforman sobre la base de 2 consultores para una cadena compuesta por una Empresa Cliente y 10 Empresas Proveedoras. Sin embargo el número de consultores participantes en la intervención de una cadena podrá variar de acuerdo al número de consultores involucrados en la cadena y al tiempo estimado de participación de cada uno de ellos. El Equipo de Monitoreo Central definirá el número de consultores necesarios para la intervención, así como el tiempo asignado a cada uno de ellos, esto será validado con la Empresa Cliente.

En este sentido, el Gobierno acepta la contratación en el país del personal profesional que sea necesario para la ejecución de este proyecto, de conformidad con la política y los procedimientos del PNUD establecidos en el Sistema de Naciones Unidas para estos efectos. Estos servicios constituyen una adición a los recursos ordinarios de personal que proveerá el Gobierno y estarán disponibles mientras dure la participación del PNUD en el proyecto.

La remuneración del personal de este índole será fijada en cada caso de conformidad con las políticas y procedimientos del PNUD y no debe exceder la remuneración prevaleciente por funciones comparables en el país huésped ni la aplicable en el Sistema de Naciones Unidas.

#### Capítulo IV. Seguimiento y Evaluación

El marco de referencia para el monitoreo, seguimiento y evaluación del proyecto estará constituido por este documento de proyecto (PRODOC), donde se establecen los correspondientes indicadores de logro, complementado por el Plan de Trabajo establecido en la Sección III-Plan de Trabajo y Presupuesto de este documento.

El PNUD y la Agencia de Ejecución se obligan al monitoreo permanente y evaluación del proyecto, informando debidamente al Consejo Directivo y deberán seguir el progreso en su implementación a fin de identificar y resolver cuellos de botella, mejorando así la calidad de la intervención. El PNUD, según lo establecido en el Manual de Gestión de Proyectos de Ejecución Nacional realizará las visitas y/o de seguimiento al proyecto que se consideren necesarias para cumplir con esta tarea pueden aprovecharse las reuniones de Comité Directivo para el mismo efecto.

Según lo estipulado en el Manual de Gestión de Proyectos de Ejecución Nacional del PNUD, el proyecto será auditado. Para tal efecto, existen dos posibilidades una que NAFIN ponga a disposición del proyecto su Órgano de Control Interno y la otra mediante auditoría externa, para la cual el proyecto

prevé una línea presupuestal. PNUD y NAFIN establecerán la mejor alternativa para el ejercicio de auditoría correspondiente.

Al finalizar las actividades del proyecto es necesario llevar a cabo una reunión tripartita final con la SRE, donde la Agencia de Ejecución por medio de un informe final, muestra los resultados alcanzados del proyecto, el impacto, lecciones aprendidas, y recomendaciones a seguir. En esta reunión se oficializa el término de las actividades del proyecto.

La actividad de comunicación y difusión del proyecto se enmarcará dentro de las decisiones que determine el Consejo Directivo del proyecto y de la estrategia Comunicación y Difusión del PNUD. El presupuesto considera una línea para desarrollar dichas actividades.

## Capítulo V. Consideraciones Especiales

Los resultados del Proyecto estarán sujetos a las siguientes consideraciones especiales:

1. La depresión económica en la que se encuentran algunas zonas del País puede provocar que las empresas ubicadas en dichas zonas no cuenten con los recursos necesarios para participar en el Programa.
2. En el caso de empresas vinculadas al gobierno federal, sujetas a la Ley de Adquisiciones y Obra Pública, pueden considerar el desarrollo de proveedores como una práctica discriminatoria para aquellos proveedores que no sean seleccionados para participar en el Programa, por lo que será difícil su participación.
3. Algunas empresas clasificadas como "Grandes" de acuerdo con el personal que emplean se encuentran en condiciones de facturación muy bajas, por lo que no podrían pagar el monto de la intervención en la clasificación de empresa grande, sin embargo podrían interesarse en el Programa si se les aplicaran los precios para una empresa cliente PyME.
4. En algunos estados de la República se llevarán a cabo elecciones para gobernador, esta situación puede afectar la dinámica económica de las entidades afectadas y por lo tanto inhibir la participación de las empresas en el Programa.

En relación con el PNUD como socio estratégico del gobierno y del sector privado, es importante resaltar que el concepto de desarrollo de proveedores tiene relevancia en el contexto de la cartera de proyectos del PNUD por las sinergias que se generan con las áreas de medioambiente, desarrollo sustentable, y temas transversales como género y desarrollo humano.

## Capítulo VI. Contexto Legal

El presente documento de proyecto será el instrumento de referencia en el Acuerdo entre el Fondo Especial y el Gobierno de México, firmado el 23 de febrero de 1961, y sus dos resoluciones de Asamblea. Para los fines del Acuerdo, por Organismo de Ejecución del Gobierno se entenderá el organismo de ejecución del país huésped que se describe en dicho Acuerdo.

Nada de lo dispuesto en este Documento o en documentos contractuales que se firmen amparados al mismo, será interpretado como una renuncia expresa o tácita a toda inmunidad de jurisdicción, privilegio, excepción u otra inmunidad de que goce el PNUD, en virtud de la Convención sobre Prerrogativas e Inmunidades de las Naciones Unidas, firmada por el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos.

Ninguna de las cláusulas del presente documento de proyecto ni que se relacione con alguna de sus disposiciones será interpretado como excepción a lo establecido en la Convención sobre Prerrogativas e Inmunidades de las Naciones Unidas.

Las diferencias, controversias o reclamaciones que se susciten en virtud del presente documento de proyecto, relacionadas con el incumplimiento de alguna de sus disposiciones serán resueltas por negociación directa, o dirimidas, mediante arbitraje de conformidad con el Modelo de Acuerdo Básico de Asistencia con el Gobierno.

Las publicaciones, investigaciones y productos que se generen como parte de lo aquí propuesto son propiedad del PNUD México, por lo que, en caso de requerirlos cualquier instancia miembro del Comité Directivo deberá solicitarle por escrito al representante residente del PNUD la licencia para su uso.

Asimismo, todo el material que se produzca como consecuencia de este proyecto, deberá llevar de manera visible y en tamaño similar los logotipos del PNUD, de la agencia de ejecución previo acuerdo de las partes; dándoles el crédito correspondiente a los autores y organismos de apoyo, en concordancia con el Comité Directivo.

Además, todas las publicaciones producidas como consecuencia de este documento deberán incluir de manera obligatoria la siguiente inscripción:

*Las opiniones, análisis y recomendaciones de política no reflejan necesariamente el punto de vista del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, como tampoco de su junta ejecutiva ni de sus estados miembros.*

La presente revisión entrará en vigencia al momento de su suscripción y concluirá esta segunda fase en diciembre del 2007.

Cualquiera de las partes podrá dar por terminado el proyecto mediante acuerdo en una reunión del Consejo Directivo del proyecto. Las actividades que se estén realizando a la fecha deberán continuarse hasta su terminación salvo pacto en contrario.

## Sección II - Marco de Resultados y Recursos

Anualmente el coordinador del proyecto plantea para aprobación del consejo directivo las metas que establecen el marco de resultados del mismo.

### Objetivo de desarrollo

El proyecto contribuye al mejoramiento de la competitividad de las cadenas productivas (redes verticales), en particular de las micro, pequeñas y medianas empresas participantes en ellas, en México.

### Objetivo inmediato

Al final de la implementación del proyecto se habrán capacitado 112 y reconocido al menos 48 consultores especializados en desarrollo de proveedores por medio de la aplicación de la Metodología en una cadena "tipo" integrada por 1 empresa cliente y 10 empresas proveedoras, en un conjunto de estados de México. Esta aplicación se basa en un entrenamiento por medio virtual (vía curso en multimedia) y por la aplicación de los conocimientos obtenidos a encadenamientos productivos concretos. Asimismo se complementará la oferta de servicios asociados al desarrollo de proveedores en función de las experiencias desarrolladas en el proyecto a nivel nacional o internacional. Además de generarse las bases para la masificación e institucionalización del tema en el país

### Resultados y principales actividades

**Resultado 1: Curso de desarrollo de proveedores elaborado e impartido en México a lo menos una vez.**

A este resultado se le denomina Fase I y tiene como indicador de logro a 112 consultores capacitados en 20 estados<sup>14</sup> de la República en la Metodología de Desarrollo de Proveedores. Como subproducto de lo anterior se obtendrán además como mínimo 120 diagnósticos integrales de empresas mexicana, realizadas en el transcurso del mismo. Los valores de estas metas pueden incrementarse a 180 consultores si durante de proyecto se obtienen mayores recursos para repetir el curso durante los años subsecuentes

<sup>14</sup> Los doce estados mencionados en el párrafo 17 pie de página 8, además de Sonora, Yucatán, Zacatecas, Aguas Calientes, Nayarit, Querétaro, Michoacán y Colima.

Entre las acciones más relevantes para alcanzar el Resultado 1 figuran:

a) Producción del Curso de Desarrollo de Proveedores en multimedia, empaquetado en CD, con los consiguientes desarrollos en materia de contenido, pedagógica, diseño gráfico, locución, esquemas de navegación y logística, entre otras. La reproducción de estos CDS y sus correspondientes instructivos o guías de aprendizaje.

b) Definición del perfil de entrada y salida de los consultores al Curso; del sistema de certificación y Registro; del programa de promoción para tener suficientes candidatos y su correspondiente implementación a nivel del país. Además, del diseño y ejecución del proceso de selección y evaluación de potenciales consultores. Parte importante de los criterios en esta actividad deberán ser materia de análisis del Consejo Directivo del proyecto, donde existe presencia interinstitucional relacionada con el tema.

c) Organización y puesta en marcha del sistema de seguimiento y monitoreo de los participantes en el curso de capacitación.

Se trata de establecer un grupo de profesionales, con experiencia en desarrollo de proveedores, con soporte técnico y apoyo administrativo, que tendrán el rol de tutorar, desde el nivel central, el proceso de capacitación, haciendo el seguimiento individualizado de los participantes que se están capacitando en los diferentes estados del país, implementado las evaluaciones para cada uno de los módulos, aclarando las consultas técnicas y apoyando técnicamente a los participantes, de tal modo de optimizar el nivel de aprovechamiento de la capacitación. Este equipo funcionará básicamente por INTERNET y velará por la calidad del proceso en su conjunto, efectuando una estrecha supervisión de la implementación de la Metodología de Desarrollo de Proveedores a las cadenas productivas.

d) Promoción, selección de postulantes y ejecución de la capacitación. Esta actividad parte por definir una estrategia de promoción y sus correspondientes medios. Posteriormente organizando el proceso de evaluación de postulantes en diferentes puntos de la República. El curso se desarrolla durante 3 a 4 meses en multimedia. Los participantes tendrán bastante autonomía para su funcionamiento, siendo un proceso asincrónico en la semana (pueden tomarlo individualmente en horario libre) y sincrónico entre semanas (todos los participantes van en los mismo módulos en la misma semana). Esta fórmula es muy apropiada para profesionales que trabajan. Se realizan evaluaciones periódicas por módulo, revisadas por los tutores, los que generarán las autorizaciones correspondientes para seguir avanzando en el curso. Además de los requisitos de perfil, planteados en el apartado sobre estrategia, cada participante deberá contar con al menos una empresa donde aplicar parcialmente la metodología durante el curso (especialmente enfocado a la aplicación de los instrumentos), de tal modo que su capacitación tenga una



importante dosis de realismo. Los participantes que finalicen este proceso con calificaciones aceptables recibirán la correspondiente Constancia que les permitirá pasar a la Fase II de aplicación de la Metodología. Esta, si a su vez es satisfactoria, los llevará a obtener la Certificación.

## Resultado 2:

**Un conjunto de experiencias de desarrollo de proveedores implementadas en encadenamientos productivos de diferentes estados del país, con la asesoría de los consultores formados a través del Programa.**

La obtención del Resultado 2 es lo que se denomina la Fase II del proyecto. Su indicador de logro es que al menos 48 de los consultores capacitados y reconocidos hayan aplicado la Metodología de Desarrollo de Proveedores en 24 encadenamientos productivos en la República Mexicana. Esto involucra directamente a aproximadamente 240 empresas, pudiendo la cifra de empresas involucradas en el mediano plazo crecer aún más.

Se estima que un consultor en proceso de reconocimiento puede aplicar la metodología hasta a 5 empresas proveedoras y un consultor reconocido lo puede hacer hasta con 10. Estas metas pueden incrementarse hasta 38 encadenamientos productivos y 418 empresas si aumentan los recursos por parte de los programas de apoyo establecidos por los diferentes niveles de gobierno.<sup>15</sup>

Las acciones más relevantes de la Fase II son:

- a) Diseño y organización Fase II de Aplicación. Se trata de organizar la logística para llevar a cabo en distintos estados del país la aplicación de la metodología de desarrollo de proveedores a encadenamientos productivos concretos por los consultores que han aprobado la Fase I. Esta actividad también deberá considerar la forma de organización del equipo de monitoreo central de 3 a 5 profesionales mas 1 profesional en el soporte técnico (dependiendo del número de encadenamientos productivos a intervenir) para llevar a cabo la puesta en marcha y supervisión de esta experiencia de aplicación.
- b) Promoción. En conjunto con los consultores participantes, el equipo central deberá organizar la promoción en los diferentes estados a nivel general y direccionadamente, utilizando la institucionalidad pública y privada (organismos gremiales y la relación directa con empresas) y diseñando los

---

<sup>15</sup> Nota: El 2004, la capacitación adicional de consultores (80) y la aplicación de la metodología PDP en cadenas adicionales (14) para los cual actualmente existen consultores capacitados, implicaría aportaciones de \$ 26.3 millones adicionales, de los cuales \$7.8 millones provendrían de los fondos de la SE y el restante del sector privado.


mensajes adecuados para lograr la convocatoria suficiente para la Fase II del proyecto.

- c) Estructuración de proyectos para financiamiento y contratación de consultores. El trabajo de los consultores será cobrado a las respectivas empresas de la cadena por el proyecto, que a su vez contratará a los consultores. Para viabilizar las intervenciones de desarrollo de proveedores y con el objeto de detonar este proceso en los encadenamientos productivos, especialmente en el caso de las PYMEs se requiere contar con algún grado de cofinanciamiento o subsidio. Esto posibilitará contratar a los consultores capacitados para llevar adelante la experiencia. Para ello es necesario formular proyectos susceptibles de financiarse por la vía de los programas de apoyo establecidos por los diferentes niveles de gobierno, que suministren los recursos en las proporciones y condiciones que la normativa establecida estipule para estos fines.

Una vez solucionado el tema de recursos para posibilitar la operación de los consultores, éstos podrán ser contratados. El alcance de sus términos de referencia considerara el pago por producto, compatible con los entregables para cada una de las etapas de la Metodología de Desarrollo de Proveedores y también las acciones de cobro a las empresas y de reporte para los diferentes aportantes.

- d) Supervisión, monitoreo, visitas a proyectos y revisión de productos. El equipo de monitoreo central deberá llevar el seguimiento estrecho de la labor de los consultores en cada encadenamiento productivo, garantizando la calidad de los productos entregables a las diversas empresas participantes en la intervención. Los miembros de este equipo visitaran a los consultores en terreno hasta cuatro veces durante el período de la intervención. El pago de éstos estará sujeto a la aprobación conforme de los productos por parte del equipo de monitoreo central y la opinión de las empresas.
- e) Proceso de Reconocimiento y Registro. Una vez concluida la intervención de desarrollo de proveedores en el encadenamiento productivo a satisfacción de las empresas participantes y con la aprobación, por parte del equipo de monitoreo central de todos los productos entregables en el transcurso de ésta, se procederá a reconocer y registrar la Fase II de Aplicación a los respectivos consultores. Lo anterior implica establecer algunos estándares mínimos de aprobación de esta Fase. Es necesario analizar las implicancias del Reconocimiento y conformación del Registro y además, desarrollar algunas estrategias que lleven a generar una red de conocimiento y de interacción con estos consultores capacitados, de tal modo de poder capitalizar el esfuerzo y producir un grupo de aprendizaje continuo.

### **Resultado 3. Complemento de la oferta de servicios asociados al desarrollo de proveedores en función de las experiencias obtenidas durante la Fase II**


- 
- a) Diseño y puesta en operación de una página web que sirva para la vinculación de empresas que demandan productos y servicios con aquellas que pueden ofrecerlos (proveedores potenciales) estableciendo como meta contar con al menos 600 empresas registradas en la página de vinculación al finalizar el 2006.
  - b) Desarrollo y puesta en operación de una evaluación rápida que permita a los proveedores conocer su situación actual con respecto a buenas prácticas, estableciendo como meta haber realizado al menos 25 evaluaciones durante el 2006.
  - c) Establecimiento de portales de desarrollo de proveedores para empresas tractoras que permitan orientar el trabajo de identificación, selección y desarrollo de proveedores potenciales para dichas empresas, permitiendo la masificación de la participación de PyMEs en los procesos de grandes empresas tractoras. Se establece como meta contar con al menos 5 portales al finalizar el 2006.
  - d) Analizar y en su caso establecer otros servicios complementarios que contribuyan a fortalecer el desarrollo de proveedores en el país buscando recursos de los apoyos establecidos por los diferentes niveles de gobierno.
  - e) Analizar y en su caso establecer otros servicios complementarios que contribuyan a fortalecer el desarrollo de proveedores en otros países buscando recursos de instancias público-privadas internacionales.

### **Resultado 4: Metodología de evaluación de impacto de desarrollo de proveedores diseñada y aplicada**

- a) Diseño de metodología de evaluación de impacto. Es necesario diseñar una metodología para evaluar el impacto de las intervenciones desde el inicio del proyecto, lo que permitirá establecer tanto sus dimensiones cualitativas como cuantitativas del tipo beneficio-costos para los distintos actores involucrados, las externalidades y su captación, entre otros. Además esta propuesta metodológica deberá considerar desde dónde, en qué oportunidad y por quién debe ser aplicada, los aspectos relacionados con un grupo control o testigo, etc.
- b) Evaluación de impacto. Durante la Fase II se deberá aplicar la metodología de impacto diseñada en los encadenamientos productivos intervenidos. Esta deberá ser aplicada por terceros, entrenados para ello, distintos de

los consultores, con el objeto de mantener neutralidad frente a las mediciones. Esta evaluación será determinante para hacer los análisis desde el punto de vista del Gobierno y de las empresas participantes sobre la conveniencia de llevar adelante este tipo de intervenciones, que a su vez permita establecer el orden de magnitud de los montos a invertir en ello. También, que posibilite hacer ofertas más realistas acerca de los beneficios a obtener por las empresas, especialmente con fines de promoción del desarrollo de proveedores.

#### **Resultado 5 Propuesta de Programa para la masificación del desarrollo de proveedores en el país elaborada**

- 
- a) Evaluación de la experiencia en la perspectiva de diseño de propuesta de masificación. Se trata de analizar críticamente la experiencia obtenida a través del conjunto de encadenamiento productivos, con el equipo de monitoreo central, las distintas entidades participantes y los consultores, en la perspectiva de rescatar aquellos elementos centrales para la masificación de esta forma de intervención.
  - b) Elaboración de propuesta de mayor masificación a nivel nacional del Programa de Desarrollo de Proveedores. Como forma de capitalizar la experiencia, se elaborará una propuesta de programa, con carácter nacional, orientado al desarrollo de proveedores. Este deberá considerar aspectos tales como la institucionalidad público- privado para llevarlo adelante; los instrumentos de apoyo que es necesario diseñar para viabilizarlo; las formas más efectivas de promocionarlo en los distintos niveles; las formas de medición de impacto los aspectos contractuales y organizativos, y los presupuestos y soportes institucionales para llevar adelante un programa de esta naturaleza, entre otros.
  - c) Discusión de propuesta con potenciales involucrados. Una vez establecidos los aspectos mencionados en (b) se trata de darlos a conocer a los potenciales involucrados en la perspectiva de su implementación. Un punto bastante importante en este análisis lo constituye la definición de aspectos tales como a qué institución (o instituciones) quedará adscrita la red de consultores, de tal modo de aprovechar el esfuerzo en materia de generación de capacidades.