

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

COLOMBIA

**FOMENTO DE ENFOQUES EMPRESARIALES DE
VALOR COMPARTIDO CON GRUPOS DE POBLACIÓN POBRES Y
DE BAJOS INGRESOS**

(CO-M1084)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue elaborado por el equipo de proyecto integrado por Christine Terner (MIF/CCO), Nobuyuki Otsuka (MIF/AMC), jefes de equipo; Estrella Peinado-Vara (MIF/AMC); Yves Lesenfants (MIF/KSC); María Elena Nawar (MIF/DEU) y Anne Marie Lauschus (LEG/NSG).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

RESUMEN DEL PROYECTO

FOMENTO DE ENFOQUES EMPRESARIALES DE VALOR COMPARTIDO CON GRUPOS DE POBLACIÓN POBRES Y DE BAJOS INGRESOS (CO-M1084)

A pesar de que las microempresas de propiedad de grupos de población pobres y de bajos ingresos se han incorporado a empresas ancla en Colombia, estas microempresas generalmente operan en segmentos de la cadena de valor que requieren de aptitudes muy básicas y generan ingresos bajos. Este mecanismo limita la capacidad de las microempresas de percibir una ganancia económica o aumentarla, con lo cual se restringe su potencial de crecimiento. Como proveedoras o distribuidoras de productos y servicios con escaso valor agregado, su crecimiento se ve limitado por el desempeño comercial, la estructura operativa y la gobernanza de la cadena de valor de las empresas ancla. Otro obstáculo que enfrentan las microempresas para convertirse en pequeñas empresas es la ausencia de metodologías que orienten sobre la mejor forma para incorporar las microempresas a la empresa ancla con el fin de que alcancen un potencial de alto valor y no sólo aumentos de ingresos marginales. Asimismo, aun las microempresas que tienen alto valor y potencial de crecimiento no logran aprovechar estas oportunidades debido a que carecen de las aptitudes que se necesitan para identificar segmentos especializados competitivos y conceptualizar ideas innovadoras.

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) financiará la prestación de servicios de consultoría especializados y aportará su propia pericia técnica para apuntalar la creación de nuevas empresas en actividades más complejas. El proyecto trabajará con las cadenas de valor de empresas ancla y explorará oportunidades de ampliación de escala a través de agrupamientos o un conjunto de empresas que operen en el mismo sector o en sectores complementarios y mejorará las microempresas existentes que ya forman parte de las cadenas de valor. El proyecto se servirá de cadenas de valor de las empresas ancla seleccionadas como medio para dinamizar a las microempresas existentes o incubar micro y pequeñas empresas de mayor valor, lo cual forma parte del enfoque que se denomina de valor compartido.

La Fundación ANDI, organización sin fines de lucro creada por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), ejecutará el proyecto propuesto, cuyo monto asciende a más de US\$2,7 millones. El organismo ejecutor diseñará, pondrá a prueba y transferirá dos metodologías para los beneficiarios: una destinada a mejorar las microempresas existentes en sus cadenas de valor y la otra, a crear nuevas empresas en las áreas de la cadena de valor que ofrezcan mayor rentabilidad. En su fase piloto, el proyecto mejorará aproximadamente 120 microempresas y creará 15 nuevas empresas, lo cual en última instancia redundará en la mejora de los medios de subsistencia de 1.500 personas pobres y de bajos ingresos.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	1
	A. Diagnóstico del problema que abordará el proyecto	1
	B. Beneficiarios del proyecto	2
	C. Aporte al mandato del FOMIN, Marco de Acceso y estrategia del BID	4
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	5
	A. Objetivos	5
	B. Descripción del modelo/solución/intervención	5
	C. Componentes.....	8
	D. Gobernanza del proyecto y mecanismo de ejecución.....	16
	E. Sostenibilidad.....	17
	F. Experiencia y lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones.....	17
	G. Adicionalidad del FOMIN	19
	H. Resultados del proyecto	20
	I. Impacto del proyecto.....	20
	J. Impacto sistémico	20
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	21
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	23
V.	ORGANISMO EJECUTOR.....	23
	A. Organismo ejecutor	23
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO	24
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	25
VIII.	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y MECANISMOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	25
IX.	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN	25

ANEXOS

Anexo I	Marco lógico
Anexo II	Presupuesto resumido
Anexo III	Calidad para la Efectividad en el Desarrollo (QED)

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

**INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE
INFORMACIÓN DE PROYECTOS DEL FOMIN**

Anexo IV	Presupuesto detallado
Anexo V	Lista preliminar de hitos
Anexo VI	Diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor
Anexo VII	Unidad de ejecución y requisitos para la presentación de informes
Anexo VIII	Cumplimiento de hitos, mecanismos fiduciarios y diligencia debida en materia de integridad
Anexo IX	Plan de adquisiciones y contrataciones
Anexo X	Cronograma de actividades del proyecto
Anexo XI	Reglamento Operativo
Anexo XII	Términos de referencia del director del proyecto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AFE	Asociación de Fundaciones Empresariales
ANDI	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia
ANSPE	Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema
CONNIC	Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia
PYME	Pequeña y mediana empresa

COLOMBIA
FOMENTO DE ENFOQUES EMPRESARIALES DE
VALOR COMPARTIDO CON GRUPOS DE POBLACIÓN POBRES Y DE BAJOS INGRESOS
(CO-M1084)

INFORMACIÓN DEL PROYECTO

País y ubicación geográfica:	Colombia									
Organismo ejecutor:	Fundación ANDI (perteneciente a la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI).									
Área de acceso:	Acceso a mercados y capacidades.									
Agenda:	Incorporación de pequeñas empresas a cadenas de valor									
Coordinación con otros donantes/ operaciones del Banco::	El proyecto se coordina con SCF y OMJ, en virtud de que aspiran a asociarse con empresas colombianas de gran envergadura interesadas en incorporar a microempresas de grupos de población pobres y de bajos ingresos a sus cadenas de valor.									
Beneficiarios directos:	Los beneficiarios del proyecto son 1.500 propietarios/empleados pobres y de bajos ingresos de 15 microempresas nuevas y 120 ya existentes. Se prevé que 500 de los beneficiarios estarán por debajo de la línea de pobreza nacional.									
Beneficiarios indirectos:	Los beneficiarios indirectos abarcan a 30 empresas ancla, 20 organizaciones no gubernamentales (ONG) que prestan servicios a las microempresas y 6.000 personas de los hogares beneficiarios.									
Financiamiento:	<table> <tr> <td>Cooperación Técnica:</td> <td>US\$1.615.100</td> <td>59%</td> </tr> <tr> <td>Aporte de contrapartida:</td> <td>US\$1.105.900</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>Costo total del proyecto:</td> <td>US\$2.721.000</td> <td>100%</td> </tr> </table>	Cooperación Técnica:	US\$1.615.100	59%	Aporte de contrapartida:	US\$1.105.900	41%	Costo total del proyecto:	US\$2.721.000	100%
Cooperación Técnica:	US\$1.615.100	59%								
Aporte de contrapartida:	US\$1.105.900	41%								
Costo total del proyecto:	US\$2.721.000	100%								
Período de ejecución y desembolso:	36 meses para la ejecución y 42 meses para el desembolso.									

Condiciones contractuales especiales:	Como condición previa para el primer desembolso se deberá (i) seleccionar a un director del proyecto; y (ii) presentar un acuerdo suscrito entre el organismo ejecutor y la ANDI en virtud del cual esta última se comprometa a brindar la información y el apoyo técnico y administrativo necesarios para la ejecución del proyecto.
Revisión del impacto ambiental y social:	Esta operación se analizó el 22 de marzo de 2013 y se clasificó de conformidad con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (Política Operativa OP-703). En virtud de que los riesgos e impactos son limitados, se propuso clasificar al proyecto dentro de la categoría C.
Unidad responsable de los desembolsos:	La Representación del BID en Colombia (COF/CCO) supervisará el proyecto.

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Diagnóstico del problema que abordará el proyecto

- 1.1 De acuerdo con estudios de la investigación sobre la fuerza de trabajo de Colombia, que incluyen análisis de los flujos de transición entre las capacidades de trabajador autónomo y propietario de empresa para el periodo de 2001 a 2007, solamente el 0,3% de los trabajadores autónomos (en su mayoría mujeres y jóvenes desfavorecidos) logra hacer la transición y convertirse en propietarios de empresas¹. Muchas microempresas no han podido lograr mayores utilidades económicas, ni siquiera al incorporarse a cadenas de valor de empresas ancla. La mayoría de esas empresas aún tienen una actividad ínfima, lo cual les da una oportunidad de obtener ingresos alternativos y a nivel de subsistencia, pero no pueden crecer lo suficiente como para convertirse en pequeñas y medianas empresas (PYME) rentables que generen el nivel de ingresos que se requiere para sacar a las personas de la pobreza y crear igualdad de oportunidades de empleo para otros trabajadores en la economía. Esta falta de dinamismo en el espectro de las micro a pequeñas empresas explica el motivo por el cual el 95% de las empresas de Colombia son microempresas, y son muy pocas las que llegan a convertirse en PYME. Ello se vuelve cada vez más pertinente en virtud de que Colombia es uno de los países con mayor desigualdad del mundo², y en 2010 tenía un índice de pobreza que continuaba siendo elevado (31%), con índices aún más altos de empresas y empleo informales (alrededor del 48% del total de la fuerza de trabajo).
- 1.2 Desde 2008 a 2011, la ANDI puso en práctica un Programa de Proyectos de Encadenamientos Productivos en un Marco de Responsabilidad Social de la Empresa (documento CO-S1001), financiado por el Programa de Empresariado Social (PES) del BID/FOMIN. Un análisis preliminar indica que aproximadamente el 20%-30% de las microempresas que han recibido apoyo dentro del marco de este PES posee el potencial de lograr un mayor valor y un crecimiento considerable dentro de su cadena de valor, y estas microempresas no sólo se encuentran dentro de un sector con potencial de crecimiento, sino que también han logrado tener una posición relativa en el mercado para poder establecer un modelo empresarial que creará ventajas dentro de su cadena de valor. No obstante, en varios informes³ se señala que muchas empresas consideran que la inclusión de los pobres es algo filantrópico y no constituye una oportunidad empresarial. Otra investigación en el mismo campo revela que los empresarios que poseen empresas de mayor envergadura rara vez consideran a los pobres

¹ Mondragón-Vélez y Peña-Parga, *Business Ownership and Self-Employment in Developing Economies: The Colombia Case*.

² Colombia ocupa el tercer puesto en un total de 129 países, de acuerdo con la edición 2011 del Informe de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

³ Evaluación final del proyecto CO-S1001, *Creando valor extraordinario con los pobres: emprendimientos de valor compartido*, Yuma Consulting y Universidad de los Andes, 2012, y *Emprendimiento de Alto Impacto en Clusters, The Breakthrough* y Universidad de Los Andes, 2011.

como potenciales asociados comerciales⁴. Por lo tanto, una serie considerable de los vínculos que se han creado entre empresas ancla y microempresas de grupos de población pobres y de bajos ingresos carecen de rigor en la formulación de los modelos empresariales, lo cual en definitiva tiende a crear microempresas que operan a un nivel de subsistencia.

- 1.3 En la mayoría de los casos, tanto su deficiente capacidad operativa y su falta de entendimiento sobre la manera en que se rige cada cadena de valor⁵ coartan la capacidad de las microempresas para superarse, a través de mejoras en procesos, productos y funciones. Por otra parte, hay una flagrante ausencia de aptitudes analíticas entre las empresas ancla y las microempresas por igual, en lo referente al potencial para ampliar la función de toda la cadena de valor. Tradicionalmente, las empresas ancla y las microempresas dirigidas por grupos de población pobres y de bajos ingresos no han trabajado juntas y, en consecuencia, no han logrado desarrollar maneras de crear nuevas oportunidades comerciales mutuamente rentables. A pesar de que se preveía subsanar esta deficiencia en el proyecto anterior del PES mediante la incorporación de un nuevo actor, fundamentalmente las ONG, que desempeñaría una función de coordinación entre las empresas ancla y los grupos de población pobres y de bajos ingresos, los resultados demuestran que se necesita profundizar la labor para identificar y fortalecer esta función, dado que la mayoría de los coordinadores se centraron en realizar más trabajo social y tenían una escasa o nula experiencia empresarial real para ofrecer a los grupos de población pobres y de bajos ingresos. Esta es una de las razones por las cuales se vinculó a la población destinataria con actividades muy simples dentro de la cadena de valor. Asimismo, el proyecto anterior del PES también indicaba que las microempresas carecen de acceso a financiamiento, aun cuando se incorporan a la cadena de valor, lo cual constituye una importante limitación para que se conviertan en proveedores, distribuidores o asociados confiables para las empresas ancla establecidas.

B. Beneficiarios del proyecto

- 1.4 Los beneficiarios que se proponen para el proyecto son los siguientes: 1.500 propietarios/empleados pobres y de bajos ingresos de microempresas nuevas y existentes, 500 de los cuales se prevé que estarán por debajo de la línea de pobreza nacional. El desglose de los 1.500 beneficiarios previstos es el siguiente: 1.440 personas que son propietarios y empleados de las 120 empresas

⁴ *Enterprise Solutions to Poverty, Emerging Innovation Group*, Colombia Agribusiness, 2008; *Socially Inclusive Business, Engaging the Poor through Market Initiatives in Iberoamerica*, SEKN, 2008; Los negocios inclusivos en Colombia SNV/CECODES, 2008, y el proyecto de investigación financiado por el FOMIN sobre valor compartido en el Proyecto de Apoyo a la Competitividad de Clusters (documento ATN/ME-8797-CO).

⁵ La gobernanza de la cadena de valor es el poder de controlar, influir y crear las modalidades y normas de interacción en la cadena de valor. *Types of Value Chain Governance*, Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005.

- mejoradas, y 60 propietarios y empleados de 15 nuevas empresas que se crearán en la etapa piloto⁶.
- 1.5 Los beneficiarios también incluyen 30 empresas ancla que mejorarán su propio desempeño comercial, a medida que sus proveedores, distribuidores o asociados de propiedad de grupos de población pobres y de bajos ingresos⁷ aumentan la calidad, el precio, el volumen u otros atributos de los productos o servicios que presten a las empresas ancla.
 - 1.6 Adicionalmente, 20 organizaciones que incluyen fundaciones empresariales, ONG, entidades gubernamentales, cámaras de comercio, incubadoras y organizaciones para el desarrollo empresarial local que trabajan con microempresas también se beneficiarán del proyecto, ya que recibirán capacitación sobre las nuevas metodologías, que luego se convertirán en servicios adicionales que formarán parte de sus instrumentos para microempresas clientes.
 - 1.7 Los beneficiarios indirectos incluyen a 6.000 personas de los hogares beneficiarios. En la medida en que las experiencias piloto obtengan los logros iniciales previstos, este proyecto tendrá un efecto de demostración sobre el tipo de crecimiento que pueden lograr las empresas de propiedad de grupos de población pobres y de bajos ingresos, tanto en las comunidades participantes como en las nuevas. Se espera que también nuevas empresas ancla muestren interés en estas nuevas metodologías, una vez que se disponga de resultados y haya más organizaciones interesadas en desempeñar la función de coordinación entre los grupos de población pobres y de bajos ingresos y las empresas ancla.
 - 1.8 Se dará amplia consideración a los temas de género al identificar oportunidades comerciales de alto valor para mujeres y determinar los tipos de capacitación, logística, horarios de trabajo y demás necesidades específicas de género que se requieran para contribuir a que las mujeres aprovechen estas oportunidades. Adicionalmente, las microempresas de propiedad de mujeres y mejoradas brindarán insumos a la metodología, lo que facilitará un mayor entendimiento y soluciones específicas de género para los obstáculos que deben sortear las

⁶ Cabe destacar que la definición de microempresa en Colombia es toda empresa que tiene un máximo de 10 empleados, y se espera que las microempresas que se amplíen superarán la cifra contemplada en dicha definición, mientras que las empresas recién creadas con propuestas de alto valor quizás deban comenzar con dos fundadores para apuntalar las operaciones complejas. El promedio de las microempresas mejoradas tendrá una conformación conservadora de un propietario y 11 empleados por compañía, de forma tal que los beneficiarios totales serían 1.440 ($120+11 \times 120$). En virtud de que el proyecto anterior del PES demostró que las oportunidades empresariales más complejas para los pobres comienzan con tres a cinco empleados, las empresas recién creadas tendrían un promedio estimado de dos propietarios y dos empleados por compañía, y la cantidad total de beneficiarios sería de 60 ($15 \times 2 + 15 \times 2$).

⁷ Las empresas ancla podrían modificar alguna parte de su actividad comercial que no resulte esencial y actuar como compradores ángel con participación accionaria, mientras que la nueva empresa podría llegar a un punto en el cual la empresa ancla podría hacer uso de una estrategia de salida.

microempresas cuyas propietarias son mujeres. Se espera que por lo menos el 20% de los beneficiarios del proyecto sean mujeres⁸.

C. Aporte al mandato del FOMIN, Marco de Acceso y estrategia del BID

- 1.9 Este proyecto contribuirá a lograr el doble mandato del FOMIN de (i) reducir la pobreza mediante la creación de oportunidades empresariales sostenibles y de alto valor para los grupos de población pobres y de bajos ingresos al incorporarlos a las cadenas de valor de las empresas ancla y (ii) fomentar el desarrollo del sector privado al crear un alto valor a través de nuevas empresas para los grupos de población pobres y de bajos ingresos, fortaleciendo las empresas existentes en la generación de valor nuevo y creando un mejor ambiente para hacer negocios. El proyecto contribuye a la agenda “Incorporación de pequeñas empresas a cadenas de valor”, pues pone a prueba los modelos y perfecciona las buenas prácticas generadas sobre la base de las lecciones aprendidas de proyectos anteriores. Asimismo, especifica la forma de identificar y poner en práctica oportunidades empresariales de alto valor con grupos de población pobres y de bajos ingresos, la forma de trabajar con distintos grupos de población con mayor eficacia, la forma de ampliar las iniciativas al trabajar con agrupamientos u otras alternativas como conjuntos de empresas en el mismo sector o en sectores complementarios que incluyan las plataformas para la innovación social que se crearon en el marco del proyecto financiado por el FOMIN con la organización Compartamos (documento CO-M1091, párrafo 2.38), y la forma de reproducirlo en otras organizaciones y países.
- 1.10 El proyecto también promoverá la Estrategia de País del BID con Colombia para 2012-2014 en los ámbitos de la ampliación de los servicios al sector privado, el fomento del crecimiento y la competitividad y, en especial, el apoyo a la igualdad de oportunidades al abordar las barreras que existen para el crecimiento de las microempresas y la formación de nuevas empresas de propiedad de grupos de población pobres y de bajos ingresos, con especial hincapié en el género y otros factores de exclusión tradicional.
- 1.11 **Colaboración con el Grupo del Banco.** Este proyecto se desarrolló en estrecha coordinación con el Sector Oportunidades para la Mayoría (OMJ) y el Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF) del Banco, ya que ambos podrían estar en condiciones de crear préstamos para potenciales empresas ancla del proyecto propuesto del FOMIN. Se espera que esta

⁸ Un estudio reciente demostró que el universo de microempresas de propiedad de mujeres en América Latina es de un promedio del 40%, y que las empresas cuyas propietarias son mujeres tienden a afrontar más obstáculos que aquellas cuyos propietarios son hombres, dado que sufren de un mayor grado de informalidad, son más pequeñas en términos de activos y ventas, tienen un crecimiento más lento y se concentran en sectores menos rentables. (*Pure Perseverance: A Study of Women's Small Businesses in Colombia*, 2012).

coordinación contribuya a ampliar los resultados del proyecto y mantenerlos en el largo plazo⁹.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El objetivo a nivel de impacto es mejorar los medios de subsistencia de los propietarios y empleados de microempresas nuevas y ampliadas que participen en cadenas de valor de empresas ancla, mediante la creación de valor compartido¹⁰ con grupos de población pobres y de bajos ingresos de Colombia. El objetivo a nivel de resultados es desarrollar o fortalecer la capacidad de las nuevas microempresas y las ya existentes para que actúen como proveedoras, distribuidoras o asociadas de empresas ancla dentro de sus cadenas de valor o agrupamientos, como consecuencia de los modelos empresariales de valor compartido que se pongan en práctica con grupos de población pobres y de bajos ingresos.

B. Descripción del modelo/solución/intervención

- 2.2 Con el fin de lograr los resultados esperados, el proyecto trabajará en colaboración con todos los integrantes clave de la cadena de valor para elaborar, poner a prueba y transferir dos metodologías básicas, a saber: (i) el aceleramiento del crecimiento y la mejora de microempresas ya incorporadas a cadenas de valor de empresas ancla y (ii) la identificación y creación de nuevas iniciativas de propiedad de grupos de población pobres y de bajos ingresos, en partes más complejas de las cadenas de valor de las empresas ancla.
- 2.3 Sobre la base de las experiencias del proyecto anterior del PES (tal como se menciona en el párrafo 1.3), se prevé que para ambas metodologías, las organizaciones de coordinación, probablemente, entidades sin fines de lucro que participen en el desarrollo de empresas, procesos de incubación/aceleración y creación de agrupamientos, desempeñarán un papel importante como

⁹ Con el objetivo de incorporar inversiones de valor compartido de medianas y grandes empresas, SCF ha diseñado un nuevo producto que ofrece Evaluaciones de valor compartido: establecer la justificación para el establecimiento de alianzas de desarrollo con pueblos indígenas, afrodescendientes y mujeres (documento RG-T2200) a través de una cooperación técnica que se inició en asociación con la División de Género y Diversidad. Este nuevo producto está diseñado para ofrecer a los clientes existentes de SCF una tasación del valor compartido, que incluye una revisión y examen exhaustivos de sus oportunidades de inversión en sectores estratégicos, junto con un sólido análisis de los costos y beneficios de los componentes sociales.

¹⁰ El “valor compartido” alude al principio por el cual se crea valor económico de una forma que también genere valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos (“The Big Idea: Creating Shared Value” por Michael Porter y Mark Kramer, Harvard Business Review, 2011). De acuerdo con Porter y Kramer, hay tres formas diferentes de lograrlo: reconcebir los productos y mercados, redefinir la productividad de la cadena de valor y construir agrupamientos de apoyo dentro del sector en los sitios donde se radique la compañía. Este proyecto ha optado por el segundo enfoque de mejorar las empresas y crear nuevas empresas de mayor valor con las personas pobres dentro de la cadena de valor de las empresas ancla, y analizará la función de los agrupamientos en esta iniciativa.

intermediarios para facilitar el surgimiento de oportunidades comerciales dentro de los grupos de población pobres y de bajos ingresos y las cadenas de valor de las empresas ancla seleccionadas. A pesar de que el proyecto anterior del PES consideraba que la experiencia crucial que se necesitaba para que las ONG desempeñaran dicho papel era su conocimiento y experiencia con los grupos de población pobres y de bajos ingresos, hay dos elementos que se deberían incorporar en este nuevo proyecto. El primero es que, de hecho, se trata de una función crucial que debe estar presente cuando se incorpora a los grupos de población pobres y de bajos ingresos a las empresas ancla. El segundo punto es que esta función deberá quedar a cargo de organizaciones que tengan experiencia real en la organización de empresas nuevas y viables, estén comprometidas con la labor de creación conjunta con los pobres y se dediquen a ayudarlas a administrar organizaciones con fines de lucro, ya que las instituciones filantrópicas y caritativas tienden a carecer de la pericia necesaria para desempeñar esta función adecuadamente.

- 2.4 **(i) Metodología para la mejora de las empresas.** Se prevé que se identificarán 200 microempresas con potencial de crecimiento dentro de sus cadenas de valor a lo largo de organizaciones que brinden apoyo a las microempresas y empresas inclusivas, como es el caso de fundaciones, ONG, cámaras de comercio, entre otras que han trabajado con el FOMIN en el pasado. Se aprovechará el proyecto del PES previamente ejecutado por la ANDI sobre responsabilidad social de la empresa, en virtud de que constituye una fuente importante de microempresas que podrían participar. A través de un proceso de diagnóstico empresarial aplicado a las microempresas seleccionadas que mide el potencial de las empresas en el contexto de una cadena de valor específica, de este grupo de 200 microempresas se identificarán aproximadamente 150 microempresas que ya existan y exhiban un verdadero potencial para mejorar (las experiencias pasadas indican que se observa un índice de eliminación de hasta un 25% en esta primera fase).
- 2.5 Para identificar a las microempresas que tienen capacidad de mejorar, el proyecto trabajará con (i) una empresa ancla o (ii) empresas que formen parte de un

- agrupamiento. Según la manera en que se rija una cadena de valor en particular¹¹, en la cual habrá ciertas compañías que ejercerán un mayor control que otras, las microempresas podrían tener posibilidades de mejorar o “ascender” dentro de la cadena. En general, la estructura de gobernanza varía según los sectores, la complejidad de las especificaciones de los productos y servicios que requieran las empresas ancla, la competencia de los proveedores y la dependencia mutua a largo plazo que exista entre las empresas ancla y los proveedores.
- 2.6 Se evaluará el desempeño de las microempresas, el organismo de coordinación y las empresas ancla de las cadenas de valor o agrupamientos dentro de los cuales se mejoren las microempresas, con el fin de extraer las lecciones aprendidas e incorporarlas a la metodología. Una vez que se documente, se transferirá la metodología a las organizaciones que trabajen con microempresas, a efectos de agregarla al conjunto de instrumentos que ofrecen dichas organizaciones a las microempresas que exhiban potencial de crecimiento.
- 2.7 **(ii) Metodología para la creación de nuevas empresas.** Una idea importante detrás de la segunda metodología para incubar oportunidades empresariales nuevas y de mayor valor con las empresas ancla es la intención de demostrar que se pueden crear empresas sólidas dirigidas por grupos de población pobres y de bajos ingresos desde el inicio. Ello requerirá la identificación de empresas ancla que se comprometan a analizar oportunidades de mayor valor dentro de sus propias cadenas de valor y formar nuevas empresas en las cuales los pobres se desempeñarán como proveedores, distribuidores o asociados.
- 2.8 En los modelos comerciales innovadores, las empresas ancla y los grupos de población pobres y de bajos ingresos necesitan aprender —nuevamente con las organizaciones coordinadoras como facilitadoras— sobre métodos empresariales y adoptar un enfoque más gerencial a la innovación. Con el fin de identificar las oportunidades de propuestas empresariales de alto valor y asignar el valor creado, los agrupamientos podrían contribuir a reproducir los modelos que hayan

¹¹ Los vínculos entre las actividades del sector dentro de una cadena de valor se pueden describir como un hilo continuo que se extiende del mercado a cadenas de valor jerárquico, a través de diferentes grados de propiedad directa en los procesos de producción. Entre los dos extremos hay varias modalidades intermedias de gobernanza en las cuales la empresa líder ejerce poder a través de la coordinación de la producción con respecto a los proveedores, sin tener una propiedad directa (*The Governance of Global Value Chains*, Gereffi, Humphrey y Sturgeon 2005).

Es probable que en algunas etapas de las cadenas de valor específicas aún prevalezcan modelos empresariales que contemplen un uso intensivo de la mano de obra (cuando las especificaciones de productos que requieran las empresas ancla sean simples) y puedan competir en precio como proveedores. A medida que las especificaciones de productos se vuelven más complejas, los proveedores necesitan desarrollar la capacidad para suministrar un conjunto de productos especializados con un conocimiento más internalizado (por ejemplo, diseño computarizado). En ocasiones, la mejora incluye elevar el valor de la propia cadena de valor, a través de lo cual los actores pasan a sectores nuevos pero afines. Un agrupamiento basado en la proximidad geográfica puede ser un instrumento adecuado para facilitar la transición a zonas adyacentes/sectores de apoyo a través de un rápido flujo de información y proceso de aprendizaje (por ejemplo, de la agricultura al agroturismo).

funcionado en una empresa y aplicarlos en otras empresas dentro del agrupamiento. Otra alternativa es el uso de los centros de actividad existentes, lo cual será una herramienta eficaz para reunir a los actores vinculados al mercado y desarrollar la innovación del modelo empresarial a través de una especie de proceso de contribución abierta (en un proyecto anterior financiado por el FOMIN ya se brindó un ejemplo de dicho centro de actividad. Véase el párrafo 2.38).

2.9 Ambas metodologías se basan en el principio emergente de la estrategia empresarial que consiste en que la aceleración e incubación de empresas es mucho más eficaz cuando se incorporan a cadenas de valor de empresas ancla. Se prevé que las 30 empresas ancla (alrededor de 15 empresas para cada metodología) lograrán ganancias económicas a través de la realización de operaciones comerciales con microempresas nuevas y existentes en sus cadenas de valor: proveedores de insumos, fabricantes, proveedores o distribuidores de productos/servicios afines, cuya calidad aumentará gracias a las mejoras en la gestión. A continuación se detallan algunos ejemplos ilustrativos de los enfoques de valor compartido:

- (i) En vez de obtener la madera de una comunidad pobre, una gran empresa de mobiliario promueve la creación de una empresa, de propiedad de personas pobres, que produce una línea de muebles de madera hechos a la medida y destinados a un mercado que es demasiado pequeño para que una compañía más grande lo aproveche.
- (ii) En vez de permitir que los vendedores ambulantes vendan golosinas en los buses (actividad que requiere una escasa preparación, genera bajos ingresos, carece de aprendizaje y no crea nuevos puestos de trabajo), como han hecho propietarios/conductores tradicionales de buses para ayudar a los pobres, un fabricante de buses, que es otra parte de la cadena de valor, contrata de manera externa la confección de partes especiales de fibra de vidrio para buses de tráfico masivo a una nueva empresa que es propiedad de personas pobres (capacitadas en transferencia de tecnología, fabricación de productos complejos con un conjunto de aptitudes complejas).
- (iii) En vez de promover la formación de una cooperativa para obtener materias primas, una compañía de aceite de palma crea una oportunidad para que los productores agrícolas pobres formen una empresa, en la cual serán copropietarios de una planta de extracción de aceite.

C. Componentes

Componente I: Puesta en práctica, a escala piloto, de las nuevas metodologías para la mejora y la creación de empresas (Aporte del FOMIN: US\$895.000; Aporte de contrapartida: US\$575.000).

2.10 El objetivo de este componente es diseñar, poner a prueba y documentar dos metodologías para crear valor compartido entre las cadenas de valor de empresas

ancla y microempresas nuevas de propiedad de grupos de población pobres y de bajos ingresos. Con el fin de lograr este objetivo, el proyecto identificará y seleccionará (i) 200 microempresas ya existentes y de propiedad de grupos de población pobres y de bajos ingresos, para la metodología de mejora y (ii) 30 empresas ancla para que participen en la metodología de creación de empresas. Luego de que se diseñen las metodologías, este componente financiará la contratación de consultores empresariales para efectuar un diagnóstico de las microempresas y sus (nuevas) cadenas de valor, identificar nuevas oportunidades empresariales que posean potencial de crecimiento, brindar capacitación, servicios de asesoría y orientación con mentores a las microempresas existentes y a las nuevas empresas o a sus procesos, en una labor conjunta con las empresas ancla seleccionadas¹².

- 2.11 En el caso de la primera metodología, una vez que el diagnóstico confirme que tienen potencial de crecimiento, tanto en su calidad de empresas como en su calidad de actores dentro de la cadena de valor, se realizarán consultorías técnicas para formular nuevos planes de mejora (según las potenciales oportunidades que ofrezca la cadena de valor donde se integre la microempresa), se efectuarán actividades de capacitación y se brindará asistencia a través de la participación de mentores para poner en práctica cada plan. Se prevé que se mejorarán 120 microempresas en las cadenas de valor de unas 15 empresas ancla (las estimaciones iniciales sugieren que 30 de las 150 microempresas, es decir el 20%, no logrará concluir todo el proceso de ampliación).
- 2.12 Dentro de la segunda metodología, se prevé que se seleccionarán 30 empresas ancla que demuestren el mayor interés en la creación de nuevas empresas viables para trabajar con el proyecto. Se efectuará un diagnóstico de la cadena de valor de cada empresa ancla para identificar al menos 20 nuevas oportunidades empresariales de mayor valor que puedan poner en práctica nuevas empresas de propiedad de grupos de población pobres y de bajos ingresos. Posteriormente, se proporcionarán consultorías técnicas para formular un nuevo plan comercial con la empresa ancla, identificar (y brindar capacitación, en caso de ser necesario) a la organización coordinadora y seleccionar a empresarios de grupos de población pobres y de bajos ingresos que puedan y quieran emprender la nueva iniciativa empresarial con la empresa ancla. Luego se creará un programa de capacitación y orientación a través de la participación de mentores que se ofrecerá a estas nuevas empresas. En última instancia, se prevé que se estructurarán 15 nuevas iniciativas de mayor valor dentro de cadenas de valor de unas 15 empresas ancla¹³, (la

¹² Dada la importancia de los temas de género en el desarrollo empresarial, el proyecto contribuirá a identificar los obstáculos que son específicos a empresas de propiedad de mujeres e incorporará recomendaciones a ambas metodologías para poder superar estos obstáculos.

¹³ Se estima que habría alrededor de 15 empresas ancla por cada metodología, pero debe advertirse que la cantidad de microempresas que se incorporarán a la empresa ancla varía según el sector (por ejemplo, se espera que el sector agrícola tenga una mayor cantidad de proveedores), y algunas empresas ancla podrían participar en la mejora de empresas existentes y la creación de nuevas empresas.

experiencia previa ha demostrado que se produce un porcentaje de eliminación después de que se seleccionan las empresas ancla y las nuevas oportunidades, y es probable que 5 de las 20 nuevas oportunidades comerciales identificadas no logren culminar el proceso de incubación, ya sea porque la idea comercial es inviable o porque el empresario no logra conformar un equipo para operar una empresa compleja de reciente constitución).

- 2.13 Si bien se evaluará el desempeño de las empresas de propiedad de grupos de población pobres y de bajos ingresos, así como el de la organización coordinadora y de la empresa ancla, se identificarán y se documentarán los efectos secundarios del caso. Asimismo, se documentarán las lecciones aprendidas y se incorporarán a estas metodologías (que luego se transferirán a otras organizaciones que fomenten el espíritu empresarial y la creación de nuevas empresas dentro del Componente 3).
- 2.14 Los gráficos que figuran más abajo ilustran los procesos que se prevén para cada metodología.

Metodología para mejorar las microempresas existentes dentro de la cadena de valor

Desarrollar y poner a prueba

Identificar las microempresas que ya existan y posean potencial - 200

Efectuar diagnóstico de las microempresas y la cadena de valor de 20 empresas ancla - 150

Elaborar el plan de mejora - 120

Poner en práctica el plan de mejora (servicios de capacitación, orientación con mentores y asesoría) - 120

Evaluar el desempeño e incorporar las lecciones aprendidas -120

Documentar la metodología

Transferir la metodología

Metodología para incubar nuevas oportunidades empresariales de mayor valor con empresas ancla

Desarrollar y poner a prueba

Identificar a 30 empresas ancla comprometidas

Efectuar un diagnóstico de las cadenas de valor de las emEstablecer entidad coordinadora identificar nuevas oportunidades comerciales de mayor ventres los pobres y las empresas ancla

Seleccionar las oportunidades más viables y elaborar los planes comerciales - 20

Establecer entidad coordinadora entre los pobres y las empresas ancla

Brindar servicios de capacitación y orientación con mentores a las empresas recién creadas - 20

Evaluar el desempeño e incorporar las lecciones aprendidas -15

Documentar la metodología

Transferir la metodología

- 2.15 La selección de las microempresas participantes —nuevas y ya existentes— se llevará a cabo a través de las dos metodologías que se desarrollarán en el marco de este mismo componente. Sin embargo, el criterio de selección que se prevé incluirá lo siguiente: (i) un número máximo de 10 empleados; (ii) los (futuros) propietarios de las empresas no deberán estar en búsqueda de subsidios de origen público o filantrópico; (iii) los modelos de empresas con potencial de crecimiento deberán provenir preferentemente de sectores en crecimiento; (iv) los (futuros) propietarios de empresas deberán demostrar su disposición para colaborar con empresas ancla identificadas; y (v) las empresas ancla deberán estar comprometidas a incorporar empresas o a participar en su creación.
- 2.16 Los productos de este componente serán los siguientes: (i) el diseño, la puesta a prueba y la documentación de dos nuevas metodologías; (ii) el diagnóstico de 150 microempresas que reciben apoyo en gestión de empresas; (iii) el apoyo a 20 nuevas iniciativas de mayor valor en sus procesos de creación de nuevas empresas, con un inventario de iniciativas empresariales adicionales de alto valor en las cadenas de valor de las empresa ancla y (iv) la implementación de un sistema de seguimiento permanente del desempeño de las empresas.
- 2.17 Con el fin de obtener logros tempranos, el proyecto se pondrá en práctica inicialmente en los ámbitos en los que se concentren empresas más grandes o agrupamientos más sólidos que posean la dinámica empresarial necesaria para contribuir a ampliar el modelo. A pesar de que se seleccionarán empresas ancla en el primer año de la ejecución del proyecto, las 17 grandes empresas que figuran a continuación, pertenecientes a 12 sectores, han expresado interés en participar en esta nueva iniciativa (la mayoría también participó en el proyecto CO-S1001 del PES):
- Productos lácteos: Alpina (Bogotá), Alquería (Bogotá),
Agroindustria: Syngenta (Bogotá), Aliagro (Quindío)
Alimentos: Súper de Alimentos (Medellín), Colombina (Cali y Cauca)
Comercio al por menor: Grupo Éxito (Medellín)
Mobiliario: Muebles y accesorios, TUGO (Bogotá)
Petróleo: Independence (Bogotá)
Cemento: CEMEX (Bogotá)
Ciclomotores: Yamaha (Medellín)
Vidrio: Peldar (Bogotá)
Plástico: Enka de Colombia (Medellín), Grupo Phoenix (Bogotá)
Combustibles: Team (Bogotá)
Sector farmacéutico: Procaps (Barranquilla).

Componente II: Identificación de fuentes de financiamiento estratégico y capacitación en la materia (Aporte del FOMIN: US\$50.000; Aporte de contrapartida: US\$21.500).

- 2.18 Este componente procura encontrar maneras de trabajar con el mercado financiero existente para financiar iniciativas empresariales nuevas y mejoradas con grupos de población pobres y de bajos ingresos creadas en el marco del Componente 1. En las cadenas de valor se canalizan los flujos financieros a través de varios mecanismos, pero fundamentalmente a través de (i) las empresas de gran envergadura que ofrecen financiamiento directo a las microempresas, como el financiamiento del comercio o (ii) la incorporación en una empresa grande que pueda fortalecer la capacidad de la microempresa para obtener crédito/inversiones, ya sea por la reputación obtenida después de haber trabajado para una compañía de gran escala, porque el vínculo proporciona un flujo de efectivo y órdenes de compra a futuro o porque la empresa grande puede estar preparada para ofrecer garantías. Se prevé que el acceso al financiamiento mejore en las redes dentro de la empresa por la reputación obtenida o a través de la reducción en la asimetría de la información de la situación financiera de las microempresas como consecuencia de que forman parte de aglomeraciones y redes de empresas más grandes. Según la naturaleza de los datos (materiales o inmateriales) y de los empresarios/microempresas, se podrá clasificar el financiamiento entre empresas de la siguiente manera: (a) financiamiento por existencia de un vínculo; y (b) instrumentos que se basen en datos concretos como el arrendamiento financiero, financiamiento de resguardos de depósito, factorización, y financiamiento de órdenes de compra¹⁴.
- 2.19 En el marco de este componente se contratarán consultores para que lleven a cabo las siguientes actividades: (i) identificación de las fuentes de financiamiento pertinentes; (ii) identificación de financistas interesados; (iii) capacitación de microempresas que posean potencial de crecimiento en la formulación de mejores estrategias de financiamiento y (iv) coordinación de actividades para vincular a microempresas con fuentes de financiamiento adecuadas. Se efectuará un seguimiento de los resultados para incorporar las prácticas óptimas en la documentación de las metodologías formuladas en el marco del Componente 1. Los productos de este componente serán los siguientes: (i) un documento que identifique el espectro de actores financieros adecuados para los tipos de empresas creadas o mejoradas; (ii) la capacitación de 200 microempresas recién creadas y mejoradas en los diferentes tipos de financiamiento de cadenas de valor disponibles y sus usos más adecuados; (iii) divulgación a 20 fuentes de financiamiento de los perfiles y las necesidades de microempresas nuevas y existentes incorporadas a cadenas de valor de empresas ancla y (iv) un documento que registre las operaciones que se lleven a cabo gracias a las actividades de correspondencia de empresas y recomendaciones de las prácticas óptimas para los documentos de la metodología.

¹⁴ *Inter-Firm Linkages and Finance in Value Chain*, BID, 2012.

Componente III: Gestión del conocimiento, transferencia de metodologías y estrategias de comunicación (Aporte del FOMIN: US\$170.500;Aporte de contrapartida: US\$91.500).

2.20 El objetivo de este componente es convertir el aprendizaje derivado de la puesta en práctica del proyecto en prácticas óptimas y soluciones que se puedan ampliar en escala para las partes interesadas y destinatarios definidos dentro y fuera del entorno del proyecto. A pesar de que podría haber otras personas identificadas durante la ejecución del proyecto, los destinatarios esenciales de la comunicación de los resultados de este proyecto abarcan, entre otros, a

- (i) Grupos de población pobres y de bajos ingresos empresarios: no todos los grupos de población pobres y de bajos ingresos querrán o podrán crear o mejorar sus empresas para lograr un alto valor y crecimiento; las que puedan y quieran deberán comprender los beneficios de trabajar con estas nuevas metodologías en vez de continuar con servicios más tradicionales de capacitación y asesoría de microempresas.
- (ii) Empresas ancla y agrupamientos (administradores de agrupamientos): estas partes interesadas deberán comprender los beneficios comerciales de trabajar con grupos de población pobres y de bajos ingresos en su cadena de valor.
- (iii) Instituciones de desarrollo empresarial: la mayoría de las ONG que trabajan con grupos de población pobres y de bajos ingresos contribuyen a crear microempresas tradicionales con crecimiento marginal. Estas dos nuevas metodologías necesitan difundirse como nuevas ofertas de servicios para grupos de población pobres y de bajos ingresos empresariales a los cuales ya prestan servicios o pueden agregar a su clientela.
- (iv) Autoridades públicas responsables de la formulación de políticas: la administración de muchos de los programas que trabajan con grupos de población pobres y de bajos ingresos está a cargo de autoridades responsables de formular políticas sociales. Este público debe comprender la diferencia entre trabajar con grupos de población pobres y de bajos ingresos empresarios que pueden crear empresas de mayor valor y sus programas tradicionales, generalmente subsidiados. Las autoridades encargadas de formular políticas para el desarrollo de empresas, que no suelen trabajar con grupos de población pobres y de bajos ingresos, también deben comprender que la pobreza no excluye la formación de empresas exitosas.

2.21 A pesar de que los especialistas definirán específicamente para cada público la mejor información y los canales para llegar a los destinatarios del caso, se anticipa que se crearán videos, estudios de casos e infografías para comunicar la diferencia entre las nuevas metodologías y la oferta más tradicional para prestar servicios a los beneficiarios específicos. También se considerarán útiles los videos que

exhiban testimonios de las personas que han tenido resultados satisfactorios, así como el reconocimiento público de iniciativas exitosas por parte de gobiernos y otras organizaciones y artículos en la prensa. Para cierto público, el organismo ejecutor en sí mismo es el mejor canal, ya que brinda un foro para que los directores generales de las empresas más grandes de Colombia intercambien información y experiencias en sus alianzas para lograr iniciativas exitosas con grupos de población pobres y de bajos ingresos, con lo cual demuestran los beneficios del proyecto para empresas ancla. Los artículos en la prensa y las revistas de empresas que se basen en estudios de casos son formas de comunicarse con un público de empresas más amplio. Las infografías y los estudios de caso se pueden enviar periódicamente por correo electrónico a una lista general de instituciones de programas y políticas sociales, tanto públicas como privadas.

- 2.22 El conocimiento que se logrará dentro de este componente incluirá una evaluación más detallada de los resultados de las iniciativas de empresas inclusivas que reciben apoyo del proyecto mencionado del PES (documento CO-S1001). A pesar de que sus metas fueron sumamente ambiciosas, la unidad ejecutora del proyecto del PES no tenía el tamaño suficiente y disponía de un tiempo de ejecución limitado para las iniciativas, lo cual no permitió realizar una evaluación rigurosa de los resultados de cada iniciativa empresarial; se espera que este análisis se lleve a cabo al comienzo de la ejecución del proyecto como aporte para el diseño de las metodologías.
- 2.23 Los principales resultados esperados del conocimiento serían dos soluciones susceptibles a ampliación que se basarán en las dos metodologías probadas. Estas soluciones se sistematizarán y compaginarán de manera práctica para facilitar su difusión y potencial adopción por parte de partes interesadas nacionales y regionales. Se elaborará una guía orientativa para brindar apoyo a la adopción de cada solución. Estas guías describirán (i) la manera de identificar y poner en práctica las oportunidades comerciales de alto valor con grupos de población pobres y de bajos ingresos, específicamente destacando la estructura y los actores pertinentes que se requieran para efectuar incorporaciones sostenibles a las cadenas de valor; (ii) la forma de trabajar con distintos grupos de población vulnerables y con la mayor eficacia; (iii) la manera de ampliar las iniciativas al trabajar con agrupamientos o alternativas como, por ejemplo, conjuntos de empresas dentro de un mismo sector o en sectores y centros de actividad complementarios y (iv) la manera de reproducir modelos con otras organizaciones y en otras partes del país o región. Adicionalmente, las soluciones se complementarán con al menos cinco casos de estudio que un equipo conjunto de académicos y profesionales redactará con las guías orientativas. Estas herramientas de conocimiento tendrán como objetivo ayudar a los especialistas a diseñar y poner en práctica iniciativas similares en Colombia y reproducir y ampliar las soluciones a escala regional.

- 2.24 Comunicación estratégica. La comunicación, el fomento de los resultados y el aprendizaje del proyecto incluirán la organización de por lo menos dos talleres de partes interesadas durante la ejecución del proyecto. Estos talleres tendrán como objetivo perfeccionar y examinar los avances en las metodologías y brindar apoyo al proceso de sistematización de los productos de conocimiento. Los productos de conocimiento se difundirán ampliamente entre organizaciones públicas y privadas pertinentes, tal como se describe más arriba, y a medida que se identifiquen nuevos enfoques y partes interesadas a través de la ejecución del proyecto.
- 2.25 Las actividades de este componente son las siguientes: (i) sistematización y conformación de dos soluciones basadas en la metodología; (ii) elaboración de dos guías orientativas para apoyar la adopción de soluciones; (iii) identificación y documentación de por lo menos cinco casos de estudio relacionados a diferentes aplicaciones de las soluciones/metodologías mencionadas; al menos una de ellas se concentrará en temas relativos a empresas de propiedad de mujeres; (iv) producción y difusión de dos audiovisuales cortos que fomenten ambas soluciones en condiciones de uso real; (v) diseño y ejecución de por lo menos dos talleres de transferencia de conocimiento, que incluirán materiales y actividades de capacitación; (vi) organización de por lo menos dos talleres de partes interesadas para perfeccionar y validar los productos de conocimiento y (vii) presentación y actualización de los contenidos de las soluciones en la plataforma de conocimientos del FOMIN.
- 2.26 Como consecuencia de este componente, se capacitará a un mínimo de 20 organizaciones que trabajen con microempresas sobre la manera de poner en práctica las dos soluciones (metodologías); entre ellas se incluye a fundaciones empresariales, ONG, entidades gubernamentales, cámaras de comercio, incubadoras y organizaciones para el desarrollo de empresas locales. El material y los programas de capacitación serán creados por los consultores que formulen las metodologías en el marco del Componente 1. Si bien este efecto de demostración es difícil de calibrar antes de que se ejecuten los planes piloto, el proyecto efectuará el seguimiento y documentará este y otros efectos secundarios que pudieran surgir de la ejecución del proyecto.

D. Gobernanza del proyecto y mecanismo de ejecución

- 2.27 El órgano rector de mayor jerarquía del proyecto será el Consejo Directivo de la Fundación ANDI, que informará sobre las decisiones que tengan que ver con la forma en que se fortalecerán las capacidades para continuar el proyecto y la puesta en práctica de modelos como parte del programa de trabajo. La ejecución del proyecto estará directamente supervisada por el Director Ejecutivo de la Fundación ANDI, quien le rendirá cuentas directamente al Consejo Directivo. Los asuntos del proyecto del FOMIN relacionados con la dirección estratégica y rendición de cuentas se deliberarán en la reunión periódica del Consejo Directivo de la Fundación.

- 2.28 A efectos de asegurar que el proyecto cuente con información y asesoramiento de los expertos en los diferentes ámbitos del proyecto, se establecerá un Comité Asesor que estará integrado por especialistas en desarrollo de empresas, gestión de la cadena de valor, empresas inclusivas y valor compartido, empresariado de alto valor y políticas públicas.
- 2.29 Se formará un Comité de Operaciones para asegurar la ejecución adecuada del proyecto. Los integrantes de este comité incluirán a la unidad ejecutora del proyecto y el equipo de supervisión del FOMIN en Colombia. Se podrá invitar a la ANDI y a otras unidades de la Fundación, según se requiera.
- 2.30 Unidad ejecutora. A efectos de incorporar una lección aprendida en el proyecto previo del PES, la Fundación ANDI ha decidido contratar a un director de proyecto como parte de su plantilla, con el fin de gestionar el proyecto y proponer e implementar estrategias para la consolidación del proyecto dentro de la Fundación, además de ampliar su escala través de otras ONG, cámaras y empresas, una vez que concluya el financiamiento del FOMIN. Se contratará un coordinador del proyecto, quien rendirá cuentas al director del proyecto, en virtud de la cantidad de empresas y organizaciones de primer piso con las cuales interactuará el proyecto de manera simultánea; esta es también una de las lecciones aprendidas del proyecto anterior. Se asignará a un asistente administrativo y financiero dentro de la vicepresidencia financiera de la Fundación para brindar apoyo a la carga de trabajo adicional que el proyecto requiera. Finalmente, se contratará a un consultor de conocimientos y difusión estratégica para el proyecto, quien rendirá cuentas directamente al director del proyecto.

E. Sostenibilidad

- 2.31 La sostenibilidad del proyecto está determinada por el compromiso de la Fundación ANDI de continuar con actividades similares luego de la ejecución del proyecto. En virtud de la estructura de gobernanza de la Fundación, la clave radica en el compromiso financiero e institucional de la ANDI como tal (en la cual las empresas que la integran son potenciales empresas ancla grandes y sumamente influyentes), además de la transferencia de conocimientos al personal en ambas organizaciones (la ANDI y la Fundación ANDI) y la ampliación del modelo con otras organizaciones y otras regiones de Colombia. El asesor estratégico del Presidente de la ANDI ha sido miembro principal del equipo de diseño, quien se cercioró de que las más altas jerarquías de la gerencia de la ANDI estén plenamente conscientes de la importancia del proyecto y se comprometan a mantener el proyecto en el futuro.

F. Experiencia y lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones

- 2.32 Son varias las lecciones importantes que se extrajeron de proyectos similares ejecutados en el pasado:

- (i) Los pobres tienen muchas necesidades insatisfechas y, si bien es muy importante cerrar esa brecha de manera integrada, para los proyectos resulta crucial cerciorarse de que sean las organizaciones adecuadas quienes lo hagan. No se deberá esperar que un proyecto empresarial contemple todas las necesidades sociales de los pobres; ello deberá estar acompañado de la creación de asociaciones y coordinación de alianzas con otras organizaciones.
- (ii) Los grupos de población pobres y de bajos ingresos tienden a estar incorporados en cadenas de valor de empresas ancla, fundamentalmente en actividades que requieren escasa preparación. No obstante, al trabajar con empresas ancla comprometidas y seleccionar a las organizaciones de coordinación adecuadas, es mucho lo que se puede aprender para mejorar y crear iniciativas innovadoras en niveles superiores de las cadenas de valor que exijan un conjunto de aptitudes más complejas y tengan un potencial mayor para generar ingresos.
- (iii) La mayoría de los proyectos que trabajan con grupos de población pobres y de bajos ingresos se centran en aquello que las personas saben hacer o pueden aprender a hacer fácilmente y brindan apoyo a las mejoras sin considerar si hay un mercado atractivo que comprará los productos o contratará los servicios que se ofrecen. Los proyectos que estén destinados a los pobres deberían centrarse primero en identificar la demanda del mercado y las necesidades de los clientes para luego organizar las empresas y procesos de producción, a fin de ser capaces de satisfacer esas necesidades específicas, que incluyen la calidad, el precio, el volumen y las entregas.
- (iv) Los pobres tienen escasas dificultades para crear microempresas como actividades generadoras de ingresos a un nivel de subsistencia. No obstante, la identificación de las microempresas que posean potencial de crecimiento y el desarrollo de dicho potencial requieren de una orientación estratégica continua.
- (v) Si resultara difícil crear oportunidades empresariales de alto valor para las empresas más grandes y ello requiriese de la contratación de los mejores consultores, la incorporación de los pobres a esas oportunidades empresariales de alto valor constituye un enorme desafío que requiere contar con las mejores (y por ende, más costosas) mentes en materia de estrategia comercial. Es importante incorporar consultores muy competentes que posean las redes de contacto, los conocimientos y el nivel de creatividad adecuados.
- (vi) Las unidades ejecutoras pequeñas no suelen incluir personal experimentado para asegurar que se recabe y se analice la información adecuada. A efectos de contar con productos rigurosos de conocimiento al cabo de los proyectos, se deberá hacer hincapié desde la fase inicial

de diseño en la identificación de los productos que se desarrollarán, la parte interesada específica que recibirá los diferentes productos, la mejor presentación de los productos para cada público y la contratación del personal e implementación de los sistemas necesarios para recabar la información durante la ejecución del proyecto y entregar los productos adecuados al público correspondiente.

- (vii) Con el fin de formar o mejorar empresas de propiedad de grupos de población pobres y de bajos ingresos, no sólo se necesitan servicios de asesoría, sino también recursos financieros, que rara vez están disponibles para llevar a cabo este tipo de actividad comercial. La mayoría de los proyectos que trabajan con grupos de población pobres y de bajos ingresos no aborda el tema financiero, por considerar que queda por fuera de su ámbito, o incluyen mecanismos de financiamiento que están subsidiados, en vez de tratar de subsanar una deficiencia del mercado. Para poder sortear esta barrera, se deberán tener en cuenta las necesidades financieras de los grupos de población pobres y de bajos ingresos en la creación o mejora de sus empresas durante el diseño de los productos, y el proyecto debería implicar una comprensión de las deficiencias del mercado y el fomento de soluciones para subsanarlas. Cuando se creen empresas rentables, el mercado debería ser capaz de financiarlas.

G. Adicionalidad del FOMIN

- 2.33 Adicionalidad no financiera. El FOMIN brinda un grado de credibilidad, pericia técnica y redes nacionales e internacionales de organizaciones y especialistas en empresas. También aporta sinergias con otras organizaciones de financiamiento que de otra manera no estarían disponibles, además de credibilidad con las potenciales empresas ancla y consultores de alto nivel. El FOMIN está estratégicamente posicionado para contribuir a reproducir y ampliar este tipo de iniciativa en todo el país y en la región de América Latina y el Caribe. La labor del FOMIN a la hora de involucrar a las empresas ancla para analizar y asociarse en el desarrollo de nuevas formas de permitir el acceso de las personas tradicionalmente excluidas, especialmente en este nuevo enfoque de alto valor, no tiene competidores fuertes en Colombia. Adicionalmente, como parte del Grupo del BID, el FOMIN tiene la capacidad de atraer el apoyo del sector público para la iniciativa, además del de las ONG, los académicos y la sociedad civil para contribuir a mitigar los riesgos y crear un enfoque más integrado para el trabajo con los pobres (salud, nutrición, cuidado infantil, educación, seguridad, etc.).
- 2.34 Adicionalidad financiera. Si bien hay fondos para poner en práctica el modelo probado existente, son pocas las fuentes de financiamiento que están dispuestas a financiar la creación de nuevos modelos. Los programas sociales no suelen financiar iniciativas empresariales y las fuentes de financiamiento de empresas no suelen financiar proyectos de alivio de la pobreza. El FOMIN es un catalizador único a la hora de zanjar esta brecha en Colombia.

H. Resultados del proyecto

- 2.35 Entre los resultados del proyecto se incluyen los siguientes: mejora de 120 microempresas ya existentes para que generen una rentabilidad superior al promedio del sector (como aumento de ventas y utilidades)¹⁵. Adicionalmente, los resultados incluyen la creación de 15 nuevas empresas en actividades más complejas de la cadena de valor de empresas ancla (que requerirán de un conjunto de aptitudes más complejas, potencial de crecimiento, uso de la tecnología, etc.). Adicionalmente, habrá dos metodologías que se reproducirán a lo largo del país: una metodología probada para mejorar satisfactoriamente las microempresas dentro de las cadenas de valor, y otra metodología probada para crear nuevas oportunidades comerciales con las empresas ancla y los pobres en actividades de mayor valor dentro de la cadena de valor.
- 2.36 Un total de 30 empresas ancla (se estima que serán 15 por cada metodología) habrán mejorado sus cadenas de valor o tendrán nuevas microempresas asociadas que les ofrecerán mejores productos y servicios, lo cual debería redundar en una mejora del desempeño de las propias empresas ancla. Asimismo, 20 organizaciones de desarrollo empresarial habrán mejorado su oferta de servicios a microempresas de mayor potencial y a grupos de población pobres y de bajos ingresos empresarios al incorporar dos nuevas metodologías para mejorar las microempresas y crear empresas de mayor valor dentro de las cadenas de valor de las empresas ancla.

I. Impacto del proyecto

- 2.37 A nivel de impacto, el proyecto procura lograr un aumento del 20% en los ingresos (en promedio) de 1.500 propietarios/empleados pobres y de bajos ingresos (incluidas 500 personas por debajo de la línea nacional de pobreza) de micro y pequeñas empresas que trabajen con empresas ancla que apunten a crear mayor valor. Se crearán 1.000 puestos de trabajo adicionales a través de las microempresas que hayan sido objeto de una ampliación de su escala en el marco de los modelos piloto.

J. Impacto sistémico

- 2.38 El impacto sistémico del proyecto incluirá la adopción de las metodologías desarrolladas para la mejora de empresas y la creación de nuevas empresas por parte de otras organizaciones de Colombia y otros países de la región. La Representación del FOMIN en Colombia participa en las actividades que patrocina el Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia (CONNIC) que dirige la rama local del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. Este proyecto puede enriquecer y utilizar el portal de nuevas empresas inclusivas del CONNIC como un canal de comunicación con las partes

¹⁵ Se prevé que el 5% al 10% de todas las microempresas que participen se clasificarán como empresas de alto impacto/crecimiento con un aumento en las ventas superior al 20% a lo largo de un período de tres años (según la definición de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos).

- interesadas, lo cual contribuirá a sistematizar las iniciativas de empresas inclusivas a escala nacional e internacional.
- 2.39 Otro asociado importante para este impacto sistémico es la Asociación de Fundaciones Empresariales (AFE), que ya ha expresado interés en trabajar con el proyecto para contribuir a que participen sus afiliados. Por otra parte, CONFECAMARAS, la Confederación de las 57 cámaras de comercio, también ha expresado interés en ser parte del proyecto, con el fin de adoptar el modelo y ampliar su escala dentro del movimiento de las cámaras. Finalmente, el Gobierno de Colombia ya cofinanció el proyecto previo del PES y ha expresado interés en trabajar en este nuevo proyecto. La entidad Compartamos con Colombia, organismo ejecutor sin fines de lucro para el recientemente aprobado proyecto de innovación social del FOMIN (documento CO-M1091), también está trabajando en el concepto de valor compartido. Este proyecto asegurará la existencia de una estrecha relación de trabajo con la organización Compartamos para intercambiar metodologías e información y evitar la duplicación de actividades en Colombia. También se continuará trabajando en estrecha coordinación con SCF y OMJ, las ramas del sector privado en el Banco, con el fin de identificar posibles alternativas de ampliación de escala.

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 3.1 Línea de referencia. Se recabarán datos de referencia al comienzo del proyecto. Esta información se podrá incorporar al sistema existente de información y seguimiento que se creó en el marco del proyecto del PES. La Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE) y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) proporcionarán los datos relativos a los hogares. Asimismo, a medida que los participantes ingresen al programa, se desglosarán los datos de referencia por género, y el sistema de seguimiento controlará los resultados y destacará cualquier diferencia de género que pudiera haber en cuanto a las capacidades de propietario y empleado.
- 3.2 La consultoría que trabaja con las empresas ancla establecerá parámetros de medición específicos para definir oportunidades empresariales de alto valor. En todos los casos, los datos (ventas, utilidades, empleo) se desglosarán por género, raza, nivel de educación, edad, tipo de empresa/sector y demás información que sea pertinente para los resultados del proyecto en el tiempo. Es importante trabajar con el Departamento de Prosperidad Social (DPS) y la ANSPE para incluir los aportes específicos relativos a los datos de referencia de las familias pobres y la información sobre los niveles de vida y las características socioeconómicas de las familias beneficiarias.
- 3.3 Seguimiento. Los indicadores de resultados del proyecto se medirán durante la vigencia del proyecto con el sistema de información creado en el marco del proyecto previo del PES; los parámetros de medición que se usan actualmente se

- evaluarán y se mejorarán, y se podrán incluir nuevas variables en caso de ser necesario.
- 3.4 Evaluación. Las preguntas clave de la evaluación son las siguientes: (i) ¿Cuáles son los factores esenciales que (a) permitieron la mejora satisfactoria de las microempresas dentro de las cadenas de valor de empresas ancla y (b) permitieron la creación de nuevas empresas en partes superiores de las cadenas de valor? (ii) ¿De qué manera se creó el valor compartido para las microempresas nuevas y mejoradas y las empresas ancla? (iii) ¿Cuáles fueron los efectos económicos del desempeño de las microempresas como consecuencia de su creación o mejora, de manera satisfactoria, dentro de las cadenas de valor de empresas ancla: ventas, utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA), creación formal de puestos de trabajo? (iv) ¿Hay pruebas que permitan indicar que las microempresas que se mejoraron y las empresas que se crearon en las partes de mayor valor de la cadena de valor hayan adquirido aptitudes más complejas y, por ende, hayan disminuido su vulnerabilidad para recaer en la pobreza?
- 3.5 Las demás preguntas de la evaluación son las siguientes: (i) ¿Qué diferencias se identificaron, en caso de haberlas, en los diferentes sectores, tipos de participación en las etapas de las cadenas de valor o estructura de gobernanza de la cadena de valor? (ii) ¿Generó el cambio en la pericia y mentalidad de la organización coordinadora mejores vínculos entre los grupos de población pobres y de bajos ingresos y las empresas ancla? (iii) ¿Hay otros efectos secundarios beneficiosos del proyecto que mejoren el desarrollo económico local? (iv) ¿Proporcionaron las empresas agrupadas una opción viable para ampliar la labor con microempresas y nuevas empresas? (v) ¿De qué pruebas se dispone para demostrar que las empresas ancla se beneficiaron de crear nuevas iniciativas de valor compartido con los pobres y hasta qué punto, en caso de haber sido así, motivaron estas nuevas iniciativas a otras empresas ancla para reproducir la metodología? (vi) ¿En qué medida fortaleció el crecimiento de las microempresas dentro de la cadena de valor a otras partes de la cadena de valor y mejoró a la cadena de valor en sí misma? (vii) ¿Qué perfiles de las empresas pobres y de las empresas ancla se mostraron más abiertos para trabajar con iniciativas de valor compartido, tanto microempresas ya existentes como nuevas empresas? ¿Cuáles fueron las características de esos perfiles? y (viii) ¿Son algunas iniciativas más apropiadas para el tipo de población vulnerable participante (por ejemplo, mujeres, jóvenes, víctimas de violencia, discapacitados, etc.)?
- 3.6 Debido a la dificultad que se prevé para elaborar hipótesis contrafácticas debido a la heterogeneidad de los objetivos a nivel de empresas, el proyecto no contempla una evaluación de impacto; no obstante, el proyecto contempla recabar conocimientos de los efectos de las mejoras dentro de la cadena de valor sobre los grupos de población pobres y de bajos ingresos, así como de las metodologías que resulten más eficaces para crear valor compartido. Si bien no se prevé que la evaluación sea experimental o cuasi experimental, se analizarán rigurosamente los

resultados de diversos modelos y se examinarán, en la medida de lo posible, las diferentes atribuciones de las intervenciones.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$2.721.000, de los cuales US\$1.615.100 (59%) provendrán del FOMIN en carácter no reembolsable y US\$1.105.900 (41%) serán recursos de contrapartida. El período de ejecución del programa será de 36 meses y el de desembolso, de 42 meses.

Componentes	FOMIN	Contrapartida	Total
Componente 1. Puesta en práctica, a escala piloto, de las nuevas metodologías para la mejora y la creación de empresas	895.000	575.000	1.470.000
Componente 2. Identificación de fuentes de financiamiento estratégico y capacitación en la materia	50.000	21.500	71.500
Componente 3. Gestión del conocimiento, transferencia de metodologías y estrategias de comunicación	170.500	91.500	262.000
Gestión/Administración del organismo ejecutor	230.400	417.900	648.300
Línea de referencia, seguimiento y evaluación	80.000		80.000
Revisiones ex post	30.000		30.000
Imprevistos	44.195		44.195
Subtotal	1.500.095	1.105.900	2.605.995
Porcentaje de financiamiento	58%	42%	100%
Cuenta de Evaluación del Impacto (5%)	75.005		75.005
Cuenta de Agenda	40.000		40.000
Total general	1.615.000	1.105.900	2.721.000

V. ORGANISMO EJECUTOR

A. Organismo ejecutor

- 5.1 La Fundación ANDI será el organismo ejecutor de este proyecto. Dicha institución fue creada en 1997 por una serie de grandes empresas afiliadas a la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), que es la asociación empresarial más importante del país. Como tal, representa a grandes y medianas empresas, posee 15 oficinas en todo el país y tiene una estructura que alberga a 22 cámaras sectoriales específicas. Asimismo, la ANDI es el centro de coordinación regional del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y es miembro del Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia (CONNIC). La misión general de la Fundación ANDI es fomentar el desarrollo y el bienestar social brindando apoyo a proyectos culturales, económicos, sociales y ambientales. En 2011, la

Fundación se fortaleció con la inyección de nuevos recursos financieros y el mandato de generar un ingreso sostenible para las poblaciones vulnerables. La ANDI continuará brindando apoyo administrativo a las fundaciones (la ANDI fue el organismo ejecutor del proyecto previo del PES).

- 5.2 En virtud del nuevo mandato de la Fundación de generar ingresos sostenibles para poblaciones vulnerables y fomentar el valor compartido, el proyecto está en directa consonancia con la actividad esencial de la institución, sus prioridades y misión general. Al igual que con el proyecto previo del PES, uno de los aspectos más importantes es la capacidad del organismo ejecutor para forjar asociaciones con instituciones públicas, privadas y académicas a escala nacional, estatal y local, así como para fomentar una estrecha coordinación entre agentes empresariales y sociales. Tanto la ANDI como la Fundación ANDI han asumido el compromiso de poner a prueba el nuevo enfoque de “valor compartido”. En ese sentido, ya han comenzado a reunir un equipo y elaborar programas de trabajo para continuar contemplando la demanda que se creó en el proyecto previo del PES. Se espera que la amplitud del alcance geográfico y cobertura del sector que posee la ANDI mejoren la calidad de la ejecución del proyecto.
- 5.3 La Fundación ANDI ha creado la estructura necesaria para ejecutar de manera eficaz y eficiente las actividades del proyecto y administrar los recursos correspondientes, y también será responsable de presentar los informes de avance sobre la ejecución del proyecto. En los archivos técnicos del proyecto figuran los detalles sobre la estructura de la unidad de ejecución y los requisitos para la presentación de informes.

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 **Falta de experiencia laboral del organismo ejecutor con entidades de desarrollo.** Si bien la ANDI es la asociación empresarial más influyente de Colombia y ha ejecutado satisfactoriamente el proyecto del PES, ha decidido delegar la ejecución de este nuevo proyecto a su Fundación. Si bien hay razones claras para esta decisión (incluido el hecho de que la propia ANDI es una asociación empresarial y, por ende, solamente inicia los proyectos para luego derivarlos a otras organizaciones una vez que se hayan ejecutado de manera satisfactoria), la poca experiencia de la Fundación ANDI como tal con el FOMIN podría generar algunos problemas de ejecución, lo cual pondría en riesgo la sostenibilidad del proyecto. A fin de mitigar estos riesgos, se mejorará la sostenibilidad financiera, ya que el presidente de la ANDI logró convencer a sus socios de incrementar voluntariamente las cuotas de afiliación para fortalecer a la Fundación desde el punto de vista financiero. Asimismo, a fin de mitigar los riesgos fiduciarios y operativos, la ANDI prestará los servicios de apoyo administrativo de la Fundación, en cuyo caso, la ejecución del proyecto previo del PES debería ser una garantía de ejecución fiduciaria sólida y bajo riesgo de reputación para el nuevo proyecto. Además, para velar por el cumplimiento del compromiso de la ANDI de apoyar el proyecto en estos diferentes aspectos el

organismo ejecutor deberá, como condición previa al primer desembolso, presentar al Banco un acuerdo suscrito entre el organismo ejecutor y la ANDI, en virtud del cual esta última se compromete a brindar la información y el apoyo técnico y administrativo necesarios para la ejecución del proyecto.

- 6.2 **Percepción del riesgo empresarial de las empresas ancla a la hora de crear un nuevo modelo empresarial de alto valor con los pobres.** La poca credibilidad que rodea a los grupos de población los pobres y de bajos ingresos en la ejecución de actividades comerciales muy complejas puede obstaculizar el éxito del proyecto, y la inclinación hacia la inclusión social puede invalidar el principio comercial del lucro. No obstante, la experiencia del proyecto anterior indica que las empresas colombianas están deseosas de trabajar con los pobres y solamente requieren de modelos probados que sean funcionales y cuenten con el respaldo de organizaciones que gocen de credibilidad. Las metodologías que se crearán dentro de este proyecto, el hecho de que para formular dichas metodologías se contratarán consultores de estrategia de alto nivel que han trabajado tradicionalmente con empresas ancla y, por ende, gozan de una gran credibilidad entre ellas, y el hincapié que se hará en la función de la organización de coordinación son todos factores que apuntan a mitigar este riesgo. La adecuada comunicación de los logros tempranos es otra estrategia para formar la percepción que las empresas ancla tienen del riesgo.

VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 Esta operación se analizó el 22 de marzo de 2013 y se clasificó de conformidad con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). En virtud de que los riesgos e impactos son limitados, se propuso clasificar al proyecto dentro de la categoría C.

VIII. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y MECANISMOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 8.1 **Desembolso por resultados y mecanismos fiduciarios.** El organismo ejecutor cumplirá las disposiciones de uso habitual del FOMIN de desembolso en función de resultados y de adquisiciones y gestión financiera que se especifican en los archivos técnicos del proyecto.

IX. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN

- 9.1 **Divulgación de información.** De conformidad con la Política de Acceso a Información del Banco, este documento está sujeto a divulgación pública.