

Documento de Cooperación Técnica

I. Información Básica de la CT

▪ País/Región:	EL SALVADOR
▪ Nombre de la CT:	Financiamiento empresarial productivo desde el segundo piso de BANDESAL
▪ Número de CT:	ES-T1303
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Villacorta Alvarez, Omar (IFD/CMF) Líder del Equipo; Landazuri-Levey, Maria C. (LEG/SGO); Lozano Miranda, Ana Lucia (IFD/CMF); Marquez, Claudia M (IFD/CMF); Molina De Dardon, Gabriela Maria (CID/CES)
▪ Taxonomía:	Apoyo Operativo
▪ Operación a la que la CT apoyará:	ES-L1138.
▪ Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	23 May 2019.
▪ Beneficiario:	Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL)
▪ Agencia Ejecutora y nombre de contacto:	Inter-American Development Bank
▪ Donantes que proveerán financiamiento:	Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones(INS)
▪ Financiamiento solicitado del BID:	US\$150,000.00
▪ Contrapartida Local, si hay:	US\$0
▪ Periodo de Desembolso (incluye periodo de ejecución):	24 meses (período de ejecución: 18 meses)
▪ Fecha de inicio requerido:	1 de noviembre de 2019
▪ Tipos de consultores:	Firmas y/o consultores individuales
▪ Unidad de Preparación:	IFD/CMF-Connectivity Markets and Finance Division
▪ Unidad Responsable de Desembolso:	IFD-Sector de Instituciones Para el Desarrollo
▪ CT incluida en la Estrategia de País (s/n):	No
▪ CT incluida en CPD (s/n):	Sí
▪ Alineación a la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020:	Productividad e innovación; Capacidad institucional y estado de derecho

II. Descripción del Préstamo Asociado

II.1 Esta CT apoyará la preparación y ejecución de ES-L1138 “Financiamiento empresarial productivo” (en preparación), primera operación bajo la CCLIP ES-O0009. El objetivo general de ES-L1138 es contribuir en la mejora de la productividad de las empresas de menor tamaño. Los objetivos específicos son: (i) incrementar crédito productivo para las empresas de menor tamaño a través de una línea de inclusión financiera de segundo piso, y (ii) apalancar recursos del sector financiero local para financiar a empresas de menor tamaño a través del FSG. La CT generará información importante para el diseño de ES-L1138 en lo que respecta a líneas de base y estimación de brechas de financiamiento. Asimismo, la CT ayudará a crear instrumentos operativos con los que la ejecución de los recursos de ES-L1138 sería más efectiva y mejor monitoreada.

III. Objetivos y Justificación de la CT

III.1 El objetivo de la CT propuesta es apoyar a BANDESAL para robustecer y escalar sus programas de financiamiento empresarial productivo de segundo piso. Específicamente, esta CT propone actividades para el fortalecimiento del FSG y las líneas de inclusión financiera de segundo piso de BANDESAL. A través de este apoyo,

BANDESAL estará en mejores condiciones de ampliar su impacto en el acceso y uso del crédito por parte de las MYPE en el sistema financiero salvadoreño.

- III.2 Para el año 2017, se estimaba la existencia de 317,7 mil establecimientos económicos pertenecientes al segmento de micro y pequeñas empresas (MYPE) en El Salvador¹ 2: 33,9% se consideraban emprendimientos, 60,7% microempresas y 5,3% pequeñas empresas³. Las MYPE son clave para el desarrollo productivo, económico y social del país, pues se constituyen en dinamizadoras de oportunidades de empleo y ocupación. Según estimaciones de la Encuesta Nacional de la MYPE 2017, un total de 854.732 personas trabajadoras están ocupadas laboralmente y tienen ingresos gracias al accionar de las MYPE, esto representa el 31,34% de los 2,7 millones de personas ocupadas, según la información de la Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples de 2016.
- III.3 A pesar del impacto económico que generan, las MYPE aun no tienen acceso conveniente al financiamiento del sistema financiero. Según los datos de la Encuesta a Empresas del Banco Mundial de 2016⁴, solo el 30% de las pequeñas empresas salvadoreñas tienen un préstamo bancario o una línea de financiamiento, un indicador por debajo del 61% y 79% registrados para las empresas de tamaño mediano y grande, respectivamente⁵. Según la misma fuente, el acceso al crédito es un obstáculo que cobra particular relevancia en el grupo de las empresas más pequeñas, dado que el 27% de las mismas lo identifica como el obstáculo principal al crecimiento⁶. Los datos locales confirman el bajo nivel de acceso al crédito de las MYPE. De acuerdo con la Encuesta Nacional de la MYPE 2017, de las 317,7 mil MYPE del país, solo 68 mil obtuvieron créditos (21%), y apenas 31 mil de ellas accedieron a los mismos en el sistema financiero regulado (9%).
- III.4 La problemática de acceso al crédito es particular para algunos segmentos específicos dentro de las MYPE. En el caso de la mujer, según los datos para el 2017 del Global Findex del Banco Mundial, solo el 8% de las mujeres tenía préstamos de una entidad financiera formal⁷. Lo anterior cobra relevancia cuando se toma en cuenta que las mujeres son dueñas del 64% de las microempresas y del 26% de las pequeñas y medianas empresas en El Salvador y que, como dueñas de las empresas, emplean aproximadamente el 52% del total de trabajadoras y trabajadores⁸. En el caso de los jóvenes empresarios, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Acceso a

¹ Datos de la Encuesta Nacional de la MYPE 2017, publicada en 2018 por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) y el Banco Central de Reserva (BCR).

² El Artículo 3 de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para las Micro y Pequeñas Empresas, incluye criterios de clasificación basados en el valor de las ventas brutas anuales y el número total de personal ocupado. Para la microempresa define ventas brutas anuales de hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores, mientras que para la pequeña empresa define ventas brutas anuales mayores a 482 y hasta 4.817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.

³ CONAMYPE introduce la clasificación de “emprendimiento” como subsegmento empresarial en el grupo de microempresas. Se refiere a toda unidad económica que tenga ingresos por ventas brutas anuales de hasta US\$5.714,28 y no posee trabajadores remunerados asalariados.

⁴ Banco Mundial (2016): Encuesta de Empresas de El Salvador.

⁵ En la región ALC, el 41% de las pequeñas empresas tiene acceso al crédito, por lo que El Salvador se encuentra rezagado en comparación.

⁶ En los otros estratos empresariales este obstáculo es identificado con menos frecuencia como barrera para el crecimiento: 5,5% para las medianas empresas, y 10,1% para las grandes empresas.

⁷ Los datos de 2017 y 2014 fueron tomados de la base datos del Global Findex: <https://globalfindex.worldbank.org/>

⁸ Cifras publicadas por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE): <https://www.conamype.gob.sv/>

Servicios Financieros realizada en el año 2016 por el Banco Central de Reserva (BCR), solo 5% de los jóvenes entre 18 y 24 años accedió a préstamos o créditos de instituciones financieras. En un 40% de los casos los créditos se dirigieron a inversiones empresariales, una proporción mayor a la de los otros grupos etarios estudiados⁹. Si bien el grupo de jóvenes empresarios de 21 a 30 años representa solo un 10.3% de las MYPE¹⁰, el potencial de este segmento de la población por generar innovaciones y soluciones creativas para crecimientos empresariales acelerados y dinámicos es cada vez más reconocido¹¹.

- III.5 Con base en la información pública de la Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador, a septiembre de 2018, se puede afirmar que solo un 6% de los 1.6 millones deudores del sistema financiero supervisado corresponden al segmento MYPE, lo cual muestra el incipiente grado de penetración en este nicho. Si se contrastan estas cifras con las recolectadas en la Encuesta Nacional de la MYPE 2017, que sostiene que solo 31 mil MYPE accedieron a créditos del sistema financiero regulado, es evidente que un número muy reducido de MYPE accede a créditos formales y que existe una brecha amplia que atender por parte de las Instituciones Financieras (IFI), como ser bancos, bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito¹². Las partes interesadas del primer piso del sistema financiero confirman su interés por llevar mayor crédito a las MYPE, pero también reconocen que los obstáculos para el financiamiento de las MYPE salvadoreñas son variados¹³:
- III.5.1 El mercado presenta asimetrías de información que eleva los niveles de incertidumbre y dificulta la evaluación de riesgos de las MYPE por parte de las IFI.
 - III.5.2 Los requerimientos de acceso al crédito establecidos por las IFI se basan en la suscripción de garantías reales y/o provisión de información financiera que las MYPE no pueden ofrecer.
 - III.5.3 Las IFI no tienen incentivos para penetrar en segmentos que implican un alto costo administrativo en supervisión y monitoreo, y prefieren concentrar sus operaciones en productos de consumo y/o espacios geográficos urbanos.
 - III.5.4 El 85% de los pasivos del sistema financiero son a la vista o de plazos menores a un año, lo cual no favorece al financiamiento a mediano o largo plazo necesario para el financiamiento productivo de las MYPE¹⁴.
- III.6 Los actores del sistema financiero, en especial los pertenecientes al sistema de banca pública, se encuentran en un proceso de diagnóstico y reformas para avanzar en los desafíos que implica una mejor atención a las MYPE. BANDESAL, en particular, ha presentado recientemente al Gobierno un plan de reforma legal, institucional y

⁹ En el grupo de 25 a 39 años invierte en un 32%, mientras que el grupo mayor a 40 años invierte en un 38%

¹⁰ Según la Encuesta Nacional de la MYPE 2017

¹¹ Véase por ejemplo "La Economía Naranja: Una Oportunidad Infinita" de Felipe Buitrago e Iván Duque. Banco Interamericano de Desarrollo (2013)

¹² En términos del saldo de préstamos, siguiendo los datos de la SFF, los US\$1,5 mil millones contratados por la MYPE representaban solo el 9.1% de los US\$17,1 mil millones de préstamos contratados en todo el sistema supervisado.

¹³ El sistema financiero de El Salvador está compuesto por el sistema de bancos públicos: Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL), el Banco Hipotecario y el Banco de Fomento Agropecuario, así como por las IFI agremiadas en las asociaciones de bancos (ABANSA), las federaciones de cooperativas (FEDECACES, FEDECREDITO y FEDECRECE), la asociación de instituciones de microfinanzas (ASOMI), y la asociación Fintech, entre otros.

¹⁴ Datos de la Superintendencia del Sistema Financiero a fines de 2018.

operativa para ampliar el acceso al crédito de las empresas de menor tamaño¹⁵. BANDESAL, como institución pública de crédito para el desarrollo acompaña con recursos financieros las políticas públicas sectoriales para el desarrollo de las MYPE, las exportaciones, la generación de empleo y en consecuencia el desarrollo económico y social del país. BANDESAL, por mandato de la Ley que lo creó administra el Fondo de Desarrollo Económico (FDE) y el Fondo Salvadoreño de Garantías (FSG)¹⁶; pero el foco de sus operaciones se concentra en la oferta de líneas de redescuento de segundo piso dirigidas a las IFI, con condiciones y términos que promueven la provisión de financiamiento a largo plazo¹⁷.

III.7 BANDESAL se encuentra en un momento estratégico de transformación, en el que desea fortalecer su capacidad técnica para escalar el acceso al crédito de la MYPE:

III.7.1 Por un lado, quiere establecer líneas de segundo piso de inclusión financiera que promuevan la inserción productiva de las MYPE a través del crédito. Si bien en la actualidad BANDESAL ofrece líneas de segundo piso tradicionales a las MYPE; estas no están diseñadas para medir el efecto de las condiciones del crédito sobre la productividad. En particular, las nuevas líneas de segundo piso que BANDESAL desea ofertar tienen enfoque en inclusión financiera porque estarían dirigidas a las empresas de menor tamaño que en muchas ocasiones requieren de financiamiento de capital de trabajo en lugar de financiamiento para activo fijo. La línea de inclusión financiera de segundo piso no solo promovería el acceso a financiamiento, sino también el uso de los recursos en actividades productivas.

III.7.2 Por otro lado, un elemento de prioridad para BANDESAL es el robustecimiento financiero y modernización del FSG. Si bien el FSG ha estado funcionando satisfactoriamente; BANDESAL quiere multiplicar varias veces su actual impacto en el sistema financiero. En 2018, el FSG movilizó un monto total de crédito de US\$66,2 millones, a través de 27 instituciones aliadas en el sistema financiero. Con una inyección de nuevo capital de por lo menos de US\$50 millones, en adición a los US\$14 millones de capital con los que cuenta en la actualidad, y una modernización de los productos de garantía a ser ofrecidos, BANDESAL planea acelerar el acceso al crédito de las MYPE que enfrentan restricciones en el país.

III.8 En línea con los propósitos arriba mencionados, BANDESAL reconoce que necesita crear nuevo conocimiento para lograr los nuevos objetivos trazados, así como de un fortalecimiento de sus equipos técnicos para que generen y apliquen las medidas que sean necesarias.

III.9 La CT es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB-3008) y se encuentra alineada con el desafío “Productividad e Innovación”, así como con el tema transversal de “Capacidad Institucional y Estado de Derecho”. La CT contribuirá al Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2016-2019 (GN-2727-6), ya que coadyuvará en el aumento del número de PYME financiadas. Si bien la CT no presenta alineación directa con las tres áreas prioritarias descritas en la Estrategia de País con El Salvador 2015-2019 (GN-2828), sí

¹⁵ Si bien las reformas están siendo tratadas por BANDESAL y el Gobierno de manera confidencial, se conoce que estarán referidas a la ampliación del tipo de operaciones que BANDESAL podrá ofertar en el primer y segundo piso, así como la clarificación de las posibilidades de mayor capitalización del FSG, entre otros.

¹⁶ Ley del Sistema Financiero para Fomento al Desarrollo de 2012

¹⁷ Existen otros dos bancos públicos en El Salvador: Banco de Fomento Agrícola y el Banco Hipotecario. Ambos operan de forma exclusiva en el primer piso

contribuye con el área de diálogo de desarrollo productivo dada su directa vinculación con la inclusión financiera de las MYPE. La CT es consistente con el Documento de Marco Sectorial de Respaldo para PYME y Acceso y Supervisión a Servicios Financieros (GN-2768-7), bajo el pilar de mejorar la eficiencia y el alcance de la intermediación del crédito bancario al sector productivo. La CT está alineada con los resultados esperados del Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones (GN-2819-1), en lo que se refiere a contribuir al desarrollo de políticas e instituciones públicas que sean más eficaces, eficientes, abiertas y orientadas al ciudadano.

IV. Descripción de las actividades/componentes y presupuesto

IV.1 Las actividades contempladas en esta CT están organizadas en los siguientes componentes:

IV.2 **Componente 1. Instrumentos estratégicos y operacionales.** Los recursos de este componente serán destinados a cuatro consultorías:

IV.2.1 Plan de negocios con enfoque en inclusión financiera: consultoría para la elaboración de un plan que diseñará la operacionalización de los componentes internos (financieros y tecnológicos) y externos (de negocios y de desarrollo) necesarios para que BANDESAL pueda ejecutar y cumplir con los objetivos establecidos en el Plan estratégico 2019-2024, y por ende con su Ley de creación actualizada. El Plan de negocios tendrá como uno de sus pilares centrales la mejora de oferta de los productos de inclusión financiera de BANDESAL.

IV.2.2 Diagnóstico de brechas de financiamiento: consultoría para análisis de la demanda de servicios de crédito por parte de los empresarios de menor tamaño en El Salvador, en especial las mujeres, emprendedores y otros grupos emergentes. La consultoría deberá analizar la normativa nacional y las prácticas relacionadas al acceso al crédito de estos segmentos, así como proponer mejoras, soluciones y mecanismos de factible implementación para adaptar tecnologías crediticias y modelos de garantías apropiados.

IV.2.3 Nuevos productos de garantías: consultoría que ayudará en el fortalecimiento institucional del FSG que administra BANDESAL a través del mapeo y la propuesta de nuevos productos de garantías dirigidos a las empresas de menor tamaño del país. La consultoría revisará la experiencia internacional de fondos de garantías que hayan incorporado elementos innovadores y modernos en el diseño de sus productos. La consultoría también realizará un examen del FSG en base a los principios internacionales para esquemas de garantías parciales.

IV.2.4 Diseño de un sistema de monitoreo y evaluación: consultoría con el objetivo de contribuir a generar procesos sistemáticos e institucionalizados de medición asociados a la provisión de crédito y otros servicios financieros a MIPYME, en las áreas de monitoreo y medición de resultados, a través de sistemas y metodologías adecuadas, con el fin de generar una información útil para la toma de decisiones y diseño de políticas y productos, para un uso más efectivo y eficiente de los recursos de BANDESAL.

IV.3 Es importante hacer notar que las cuatro consultorías planteadas en el Componente 1 ofrecerán la oportunidad a BANDESAL de establecer una línea de base robusta para ES-L1138, delinear las actividades para la recolección de información durante el proceso de ejecución del préstamo soberano, e instituir los preparativos que sean necesarios para realizar las evaluaciones planeadas a final de término.

- IV.4 **Componente 2. Capacidades técnicas y difusión de resultados.** Los recursos de este componente se destinarán a la contratación de dos consultorías: (i) Capacitaciones internas para que BANDESAL se actualice sobre las mejores prácticas de inclusión financiera de otros bancos de desarrollo de la región, así como en reformas, instrumentos financieros y técnicas innovadoras para el financiamiento productivo a través del esquema de segundo piso. (ii) Difusión de resultados y lecciones aprendidas de la CT entre actores claves del sector gubernamental y privado.
- IV.5 **Resultados esperados.** La CT se orienta a lograr que BANDESAL cuente con mejores capacidades estratégicas y técnicas para mejorar la implementación de sus programas de inclusión financiera en el segundo piso, ya sea a través de líneas de financiamiento o el FSG.
- IV.6 El costo total de la CT se estima en US\$150.000, a ser financiados por el BID con carácter no reembolsable a través del Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones (INS). El aporte del Banco financiará la contratación de servicios de consultoría de firmas y/o consultores individuales, según el presupuesto indicativo en Cuadro 1 y el Plan de Adquisiciones (Anexo IV).

Cuadro 1. Presupuesto Indicativo

Actividad / Componente	Descripción	BID	Contrapartida Local	Financiamiento Total
Componente 1: Instrumentos estratégicos y operacionales	Plan de negocios con enfoque en inclusión financiera	US\$30.000,00	US\$0,00	US\$30.000,00
	Diagnóstico de brechas de financiamiento	US\$40.000,00	US\$0,00	US\$40.000,00
	Nuevos productos de garantías	US\$30.000,00	US\$0,00	US\$30.000,00
	Diseño de un sistema de monitoreo y evaluación	US\$20.000,00	US\$0,00	US\$20.000,00
Componente 2: Capacidades técnicas y difusión de resultados	Capacitaciones internas	US\$15.000,00	US\$0,00	US\$15.000,00
	Difusión de resultados	US\$15.000,00	US\$0,00	US\$15.000,00
Total		US\$150.000,00	US\$0,00	US\$150.000,00

- IV.7 **Supervisión, monitoreo y evaluación:** La supervisión y monitoreo del proyecto estará a cargo de IFD/CMF. Anualmente, el Equipo de Proyecto elaborará informes de progreso de los indicadores de esta CT, incluyendo una descripción de los progresos alcanzados, los resultados obtenidos, estado de ejecución de las actividades previstas y sugerencias de ajustes para el período de ejecución remanente. Todos los productos y resultados obtenidos de la CT serán compartidos con la Secretaría Técnica del Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones (INS). Además, el INS será adecuadamente reconocido en los productos elaborados y en las actividades de comunicación y disseminación de resultados a realizar.

V. Agencia Ejecutora y estructura de ejecución

- V.1 El Gobierno de República de El Salvador (Anexos I y V) ha solicitado que el Banco actuara como organismo ejecutor de la CT a través de la División de Conectividad,

Mercados y Finanzas (IFD/CMF). Esta solicitud se justifica en línea con los criterios del Anexo X del documento sobre Directrices Operativas para Productos de Cooperación Técnica (OP-619-1) del Banco, específicamente con el de capacidad institucional¹⁸, dado que BANDESAL tiene una nueva administración desde junio de 2019 y no cuenta con experiencia previa como ejecutor de CT del Banco. Por otra parte, IFD/CMF cuenta con amplia experiencia de trabajo con bancos públicos de toda la región con operativa de segundo piso similar al de BANDESAL en materia de acceso al financiamiento para MIPYME, por lo que tiene acceso a una red de firmas y consultores individuales especializados y reconocidos. Esto último será de beneficio para la CT en términos de la eficiencia en su implementación, dado que la mayoría de las consultorías previstas son de carácter internacional. Es importante mencionar que la ejecución del proyecto se realizará bajo un esquema de plena interacción y coordinación con BANDESAL, y que para ello asignará personal que coordine los esfuerzos para crear conocimiento, internalizar el mismo para fortalecer la capacidad institucional.

- V.2 **Adquisiciones.** El Banco contratará consultores individuales y firmas consultoras, de acuerdo con las políticas y procedimientos de adquisiciones vigentes del Banco. Para la contratación de firmas consultoras se aplicarán las políticas de selección de consultores (GN-2765-1) y las guías operativas (OP-1155-4). Para las contrataciones de consultores individuales se aplicarán las normas de recursos humanos (AM-650) y para los gastos relacionados a servicios distintos de consultoría, las políticas de adquisiciones corporativas (GN-2303-20). Las adquisiciones deberán reflejarse y realizarse con base a lo previsto en el Plan de Adquisiciones y Contrataciones.
- V.3 **Sostenibilidad.** La CT contribuirá en el fortalecimiento y generación de capacidades en BANDESAL para escalar su intervención en el mercado con programas de inclusión financiera, incluyendo ES-L1138 “Financiamiento empresarial para la inserción productiva y desarrollo sostenible” (en preparación). BANDESAL busca incluir dentro de su oferta de líneas de segundo piso un programa de inclusión financiera que genere inclusión productiva, por lo que las actividades propuestas en esta CT asegurarán la consecución y continuidad de ese propósito.
- V.4 **Lecciones aprendidas.** La CT toma en consideración las lecciones aprendidas de BANDESAL durante la ejecución de ES-L1189 “Financiamiento al desarrollo productivo del El Salvador”. La operación tuvo el objetivo de financiar micro, pequeñas y medianas empresas en el país y cerró operaciones satisfactoriamente en diciembre 2018.

VI. Riesgos importantes

- VI.1 El tema de inclusión social ha cobrado mucha relevancia en el Plan de nuevo Gobierno de El Salvador. Si bien este hecho es positivo, existe el riesgo de que organismos gubernamentales que trabajan en el área de inclusión social tengan el apetito de implementar programas de inclusión financiera sin que estén especializados en el giro del negocio financiero. Además del problema de duplicidad de esfuerzos, un programa de inclusión financiera mal diseñado y/o ejecutado podría generar distorsiones y desniveles en el mercado. Para mitigar este riesgo, la CT

¹⁸ La justificación también cumple con los criterios de la Política de Cooperación Técnica (OP-400), que establece que el país beneficiario esté de acuerdo y que las actividades propuestas sean congruentes con la estrategia y programa de país del Banco.

apoyará a BANDESAL a encarar y liderar un diálogo con todas las partes interesadas del ecosistema de inclusión financiera del país, para que las intervenciones sean ordenadas y complementarias.

VII. Excepciones a las políticas del Banco

VII.1 No se prevén excepciones a las políticas del Banco.

VIII. Salvaguardias Ambientales

VIII.1 No se prevén impactos ambientales ni sociales negativos. La presente CT fue clasificada como Categoría "C" de acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del Banco (OP 703) (ver Filtro de Políticas de Salvaguardas (SPF) y Formulario de Clasificación de Salvaguardas (SSF).

Anexos Requeridos:

[Solicitud del Cliente_96972.pdf](#)

[Matriz de Resultados_10325.pdf](#)

[Términos de Referencia_86155.pdf](#)

[Plan de Adquisiciones_47694.pdf](#)