

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

COLOMBIA

CÍVICO - TIENDAS DE BARRIO: RESILIENCIA MEDIANTE DIGITALIZACIÓN

(CO-T1632)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Fermin Vivanco (LAB/DIS), Christine Ternent (DIS/CCO) (jefes de equipo de proyecto), Irani Arraiz, (DSP/DVF), Jose Maria Beltramino (LAB/LAB), Juan Pedeflous (FML/LAB), Alexandra Hambrook (FML/LAB), Patricia Guevara (LAB/DIS), Evelyn Vasquez (DIS/CCR) y Liza Builes (DIS/CCO).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información y, por lo tanto, no se puede divulgar fuera del Banco. Está disponible únicamente para empleados del Banco

ÍNDICE

RESUMEN DE PROYECTO

I.	EL PROBLEMA.....	2
II.	LA SOLUCIÓN.....	4
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD Y RIESGOS DEL PROYECTO	9
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	11
V.	SOCIOS DEL PROYECTO Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN	11
A.	DESCRIPCIÓN DE SOCIOS DEL PROYECTO	11
B.	ESTRUCTURA Y MECANISMO DE IMPLEMENTACIÓN	12
VI.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	13
VII.	ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL **	14

RESUMEN DE PROYECTO CÍVICO - TIENDAS DE BARRIO: RESILIENCIA MEDIANTE DIGITALIZACIÓN

Durante el 2020 y 2021 Colombia y su capital, Bogotá, han atravesado una crisis sin precedentes. La presencia del COVID-19 en la sociedad profundizó las desigualdades y generó nuevas brechas socio económicas. Entre los más afectados sin duda están los pequeños comercios de barrio que componen el 91% de los comercios de Bogotá, región que representa el 31% del PIB del país. Nunca el trabajo en la base de la pirámide ha sido tan relevante para sostener y reactivar la economía.

Se estima que en Colombia hay más de 260.000 tiendas de barrio y el 34% de estas están en Bogotá. Cada compra tiene un valor promedio de \$9.900 pesos y el 70% de estos tenderos¹ vende menos de \$300.000 pesos al día, en su mayoría bebidas y lácteos. Estas tiendas son un actor fundamental en la economía del barrio y necesitan ayuda para digitalizarse, darse a conocer, entender el nuevo mundo digital, vender en línea, recibir pagos diferentes al efectivo en su punto de venta y capacitarse financieramente para manejar sus negocios y tener acceso a créditos productivos.

Con esta iniciativa de BID Lab y la empresa Cívico se espera incluir digital y financieramente a 12.000 tiendas de barrio, ayudando a darles continuidad y resiliencia de la siguiente forma: a) digitalizándolas: Construyendo su presencia en Internet, b) brindándoles acceso a financiamiento: Fortaleciendo y creciendo sus negocios con capital, c) habilitándoles nuevos medios de pago, d) ayudándoles a digitalizar el efectivo a través de pagos con Código QR y/o Link de pagos, e) facilitando las ventas en línea: Creando su tienda en línea, f) apoyándolas con sus entregas: Conectando aliados para domicilios y entregas en la ciudad, y g) capacitándolas: Dándoles acceso a una herramienta en línea para desarrollar sus capacidades de manejo de negocio, financieras y digitales.

Con este proyecto se espera lograr los siguientes resultados: a) 12.000 tiendas nuevas operando en un ecosistema digital de las cuales, al menos, 5.400 serán operadas por mujeres, b) 10.200 tiendas con la capacidad de ofrecer un medio de pago digital (Código QR y Link de pagos), c) 9.600 tiendas que están ofreciendo sus productos o servicios en línea, d) 3.905 tenderos que han solicitado financiación para su tienda de forma digital, y e) 3.000 tiendas que han accedido a un programa de capacitación en habilidades para el mundo digital.

¹ Tendero o tendera. Hace referencia a la persona a cargo del negocio, que generalmente es el/la propietario/a o copropietario/a.

ANEXOS

ANEXO I	Matriz de Resultados
ANEXO II	Presupuesto Resumido
ANEXO III	IDELTA del Proyecto

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS BID LAB

ANEXO IV	Tabla de Hitos
ANEXO V	Solicitud a BID Lab bajo la ventanilla INTEcGRA
ANEXO VI	Borrador del Plan de Contrataciones y Adquisiciones
ANEXO VII	Informes de Avance (PSR) y Cumplimiento con Hitos, Acuerdos Fiduciarios e Integridad Institucional (en preparación)

SIGLAS Y ABREVIATURAS

B2B2C	Business-To-Business-To-Consumer, es el modelo en el que una empresa accede al cliente final mediante otro negocio
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BID Invest	Marca comercial de la Corporación Interamericana de Inversiones
BID Lab	Laboratorio de innovación del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo
CAN	Departamento de países andinos: Colombia, Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela
COP	Pesos colombianos
COVID-19	Cepa específica de coronavirus
CPG	Bienes de consumo empaquetados, por sus siglas en inglés
CTNR	Cooperación técnica no reembolsable
DICI	Diagnóstico de Integridad y Capacidad Institucional
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
PSR	Informe de estado de proyecto (Project Status Report, por sus siglas en inglés)

RESUMEN EJECUTIVO

CÍVICO – INCLUSIÓN DIGITAL Y FINANCIERA DE TIENDAS DE BARRIO (CO-T1632)

País y Ubicación Geográfica:	Colombia.		
Organismo Ejecutor:	CÍVICO DIGITAL S.A.S		
Área de Enfoque:	Inclusión financiera / Digitalización PYMES (pequeñas y medianas empresas).		
Coordinación con otros Donantes/Operaciones del Banco:	Este proyecto es estratégico para la reactivación económica post pandemia ya que se enfoca en hacer más resilientes a las tiendas de barrio de Colombia, las cuales proveen empleo a más de 260.000 familias en el país.		
Beneficiaria/os del Proyecto:	Para diciembre 2022, este proyecto digitalizará a 12.000 tiendas de barrio en Bogotá, es decir les habilitará herramientas para gestionar sus negocios online, incluyendo visibilidad y el comercio online, los repartos a domicilios gestionados online, y los pagos digitales.		
Financiamiento:	Cooperación técnica no reembolsable (CTNR):	US\$532.000	50%
	Contrapartida:	US\$532.000	50%
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:	US\$ 1.064.000	100%
Período de Ejecución y Desembolso:	24 meses de ejecución y desembolsos.		
Condiciones Contractuales Especiales:	Será condición previa al primer desembolso de la cooperación técnica, la contratación del coordinador del proyecto y la presentación de un cronograma de trabajo para el proyecto.		
Revisión de Impacto Medio Ambiental y Social:	Esta operación ha sido preevaluada y clasificada de acuerdo con los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.		

I. EL PROBLEMA

- 1.1 **Las tiendas de barrio en Colombia en la pandemia COVID-19.** De acuerdo con información de la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO) hay más de 260.000 tiendas de barrio en Colombia, entendidas como comercios pequeños operados generalmente por sus dueño/as, (no tiendas de cadenas de conveniencia), a veces con ayuda de algún empleado/a y centrado en alimentación y productos básicos de cuidado personal, aseo y otros bienes para la casa, por ejemplo material escolar o ferretería básica. La zona metropolitana de Bogotá concentra el 34% de ellas. El 70% de los tenderos venden menos de \$300.000 pesos al día, (menos de US\$82). Cada compra tiene un valor promedio de menos de \$9.900 pesos (menos de US\$3).
- 1.2 Las tiendas de barrio tienen un gran impacto en la dinámica económica de las áreas donde vive la mayor parte de la población pobre y vulnerable de Colombia. Se estima que más del 30% del consumo de la población del país se realiza en ese tipo de negocios, según un informe del Grupo BIT sobre el canal tradicional, con porcentajes muy superiores entre la población pobre y vulnerable².
- 1.3 **El impacto de la pandemia en las tiendas** ha sido significativo. Las tiendas han sufrido dificultades económicas con la pandemia, ya que sus clientes habituales ganan menos dinero y no pueden permitirse gastar tanto como antes de la crisis. Tampoco disponen de canales digitales sólidos para vender sus productos y servicios por este medio, por lo que han perdido muchos clientes en favor de las grandes cadenas minoristas. Según Tienda Registrada en un informe sobre el impacto de COVID-19 en los tenderos, el 45% reporta que el número de personas que visitan sus tiendas ha disminuido. El promedio de compradores ha disminuido en un 23%. El 97% ha acortado sus horarios de atención. Para contrarrestar esta situación, los tenderos han implementado medidas de bioseguridad como el uso de mascarillas, el lavado de manos, el control de acceso, la desinfección y las medidas de distanciamiento social. Según Meiko, un distribuidor de tiendas, el 31,5% de ellos informa que ahora está implementando entregas o domicilios, frente a sólo el 5% que lo hacía antes de COVID-19. El 59,7% informa que las visitas de los distribuidores han disminuido durante esta pandemia.
- 1.4 **Retos de digitalización.** Para las tiendas de barrio la posibilidad de operar digitalmente aumenta su resiliencia frente a las consecuencias de la pandemia, por ejemplo para aparecer en búsquedas online, recibir pedidos remotamente, gestionar repartos a domicilio, o aceptar pagos. Sin embargo, las tiendas de los barrios tienen una baja tasa de adopción de herramientas digitales. Si bien la mayor parte de dueños y empleados de las tiendas tiene smartphones y usa las redes sociales *WhatsApp* y *Facebook*, estos son utilizados para asuntos personales desaprovechando la oportunidad de hacerlo para apoyar aspectos del negocio.
- 1.5 Con la pandemia esto empezó a cambiar para algunos propietarios de las tiendas que empiezan a recibir pedidos de los clientes a través de WhatsApp y a comunicarse también con los proveedores, dadas las dificultades para acudir a los distribuidores y de recibir visitas de estos, una actividad que antes de la pandemia ocurría de forma semanal.
- 1.6 **La problemática de las tiendas de barrio en Colombia.** La pandemia ha venido a agravar una problemática que los tenderos ya sufrían antes de su llegada. La empresa CÍVICO que ha trabajado con este segmento durante 4 años ha identificado los siguientes: a) Poca o

² La línea de pobreza monetaria en el caso de un hogar de cuatro personas fue de \$1.326.752 pesos en 2020, a nivel nacional. En Bogotá, la línea de pobreza monetaria para este mismo hogar es de \$1.820.120. Un tendero con un margen de ganancias sobre ventas de 20%, que opere su negocio 30 días al mes, podría ser considerado pobre si su familia de cuatro personas no tiene otra fuente de ingresos.

ninguna presencia en línea, b) bajos ingresos y dificultades para crecer debido a la falta de capital de trabajo y conocimiento, c) acceso al crédito limitado a los usureros, d) uso sólo de efectivo, y e) poca capacidad y experiencia en acceder y/o hacer uso de herramientas para interactuar digitalmente con clientes, proveedores e intermediarios financieros.

- 1.7 **El inicio del trabajo de CÍVICO y sus socios en Bogotá.** Según la Cámara de Comercio de Bogotá³, unas 53.000 empresas han cerrado como resultado de la pandemia, estimándose que el 87% de ellas son microempresas. Ante esta situación la Alcaldía Mayor de Bogotá unió sus esfuerzos con CÍVICO y en julio de 2020 lanza Despega Bogotá (www.despegabogota.com), un ecosistema de inclusión digital y financiera operado por CÍVICO que está permitiendo a pequeños comerciantes transformar sus negocios teniendo una presencia en línea, la cual les ayuda a vender a través de internet y por chat, les conecta con un socio de entrega, les ayuda a construir capacidades digitales y financieras y les da acceso a microcréditos y microseguros.
- 1.8 Este programa a la fecha ha llegado a 48.548 micro y pequeñas empresas (Mypes⁴) incluyendo 2.889 tiendas de barrio, mediante una iniciativa a la que también se ha sumado MASTERCARD - Socio de aceptación de comercios e incentivos para transacciones, ACCIÓN - Socio de inclusión financiera y educación en línea, DAVIVIENDA - Socio bancario con servicios de adquisición, agregación de comercios y pagos, CREDIBANCO - Socio de MPOS y datos para el ecosistema, AFLORE, MO - Socios de préstamos y MENSAJEROS URBANOS - Socio de entrega que transporta los productos de los comerciantes a los consumidores. Es importante anotar que el programa Despega Bogotá se ha enfocado en todo tipo de MiPymes (micro, pequeñas y medianas empresa) y ha tenido un impacto limitado entre las tiendas de barrio, con mayor precariedad digital y que enfrentan problemáticas asociadas a la vulnerabilidad de sus dueños y empleados y de los negocios mismos.
- 1.9 Apalancándose en la experiencia de Despega Bogotá, este proyecto propone llegar con una solución digital enfocada en las tiendas de barrio, y que incluya 3 grandes vectores o componentes: la digitalización de su negocio, la adopción de servicios financieros, y el desarrollo de habilidades para el crecimiento de los negocios.
- 1.10 **Selección del proyecto.** Este proyecto ha sido seleccionado como parte de la iniciativa INTEcGRA de BID Lab, una ventanilla para el apoyo de proyectos que contribuyan a la continuidad y resiliencia de las tiendas de barrio independientes afectadas por la pandemia en América Latina y el Caribe (ALC). La iniciativa está liderada por BID Lab, y cuenta con la colaboración de BID Invest, la oficina de alianzas estratégicas del BID, y un grupo de empresas de bienes de consumo que incluye a PepsiCo, Danone, ABInBev, Arca Continental, Coca-Cola, Effem Mars, Millicom, Postobón y el Consejo Internacional de Asociaciones de Bebidas (ICBA).
- 1.11 Las tiendas de barrio proporcionan empleo e ingresos a millones de familias de la región. Además, las familias que residen en barrios de bajos ingresos dependen de estas tiendas para obtener alimentos de la dieta diaria, como granos, frutas y verduras, bienes y servicios básicos, incluidos los servicios financieros a través de agentes corresponsales, pagos de servicios públicos y recargas de teléfonos móviles. Las empresas de bienes de consumo utilizan el canal de las tiendas de barrio de forma intensiva, representando a menudo un

³<https://www.larepublica.co/empresas/camara-de-comercio-revelo-que-la-pandemia-hizo-cerrar-mas-de-53000-empresas-en-bogota-3111120>.

⁴ En Colombia son microempresas entidades económicas con personal no superior a 10 trabajadores, activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Pequeñas empresas son las que tienen personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Ley 590 de 2000).

tercio de las ventas, en algunas zonas. Sin embargo, la crisis de COVID-19 ha provocado el cierre de muchas tiendas, afectando la continuidad de más de la mitad de estas en varios países. Para hacer frente a estos problemas, esta iniciativa pretende apoyar proyectos innovadores que contribuyan a los siguientes indicadores: a) Aumentar el número de tiendas que han incorporado las nuevas tecnologías, es decir, la digitalización de un área clave de su negocio, como las ventas en línea, los pagos y las entregas gestionadas digitalmente, b) Aumentar el número de propietarios y empleados de pequeñas empresas que han adquirido conocimientos digitales y de otro tipo que mejoran la sostenibilidad de sus tiendas, y c) Aumentar el número total de pequeñas empresas que han mejorado la sostenibilidad a largo plazo mediante la incorporación de nuevas herramientas y estrategias empresariales y el acceso a la financiación.

- 1.12 Como resultado de la iniciativa, BID Lab recibió 92 ideas de proyectos, 19 fueron preseleccionadas y presentadas ante la administración, 9 fueron consideradas elegibles, y están actualmente en la fase de co-creación.
- 1.13 **Beneficiarios.** El proyecto espera llegar a 12.000 tenderos ubicados en Bogotá, para apoyarlos a transformarse digitalmente y reactivar su negocio, creando una presencia digital y vendiendo en línea, proporcionándoles un socio de entrega y accediendo a productos de crédito y aceptación de pagos electrónicos.
- 1.14 Con base en información de los clientes de CÍVICO, se puede caracterizar a un tendero con el siguiente perfil socioeconómico: uno a cuatro hijos, nivel de educación primaria o secundaria, ingresos mensuales entre \$570 y \$1.500 dólares, de 35 a 55 años de edad y con residencia en zonas urbanas. De acuerdo con información compilada por CÍVICO, un 47% de las tiendas son operadas o lideradas por mujeres. Sus empleado/as tienden a ser de los sextiles bajo y medio bajo⁵, ganando generalmente un ingreso que está por debajo del salario mínimo, con igual nivel educativo y el mismo número de hijos que los dueños pero algo más jóvenes, (entre 18 y 40 años).
- 1.15 Las tiendas de barrio que se apoyarán con el proyecto se encuentran ubicadas en las 19 localidades de Bogotá. Una tienda es un establecimiento pequeño con atención directa por parte de un vendedor o dependiente; también presupone la existencia de un mostrador o mesa que separa la sala de ventas de los artículos en venta. Se trata de tiendas de comida, bebidas, artículos del hogar, y de primera necesidad, con diversas variedades en el perfil y algunas tiendas con especializaciones, por ejemplo panadería, repostería y platos preparados, servicios financieros básicos, recarga de teléfonos, etc.

II. LA SOLUCIÓN

A. Descripción del proyecto

- 2.1. El objetivo del proyecto es apoyar el proceso de digitalización de tiendas de barrio en Bogotá, usando la plataforma CÍVICO, para transformarlos en negocios resilientes ante la pandemia de COVID-19
- 2.2. **Modelo o solución.** CÍVICO fue creado⁶ en 2013 por Juan Felipe Castaño, Ricardo Pombo y Juan Carlos Agudelo como un startup que apostaba por digitalizar las ciudades para hacerlas mejores para sus ciudadanos, a través del desarrollo de herramientas de inclusión digital y financiera para los negocios urbanos. Inició con la creación de una gran base de datos de los comercios de Bogotá que alimentaron mediante crowdsourcing. Esto les permitió poder generar soluciones para proveedores, comerciantes, consumidores,

⁵ En Colombia se utiliza la metodología de estratos, correspondiendo este grupo a estratos 2 y 3.

⁶ <https://forbes.co/2020/12/15/negocios/la-historia-de-civico-la-plataforma-que-apuesta-por-digitalizar-a-las-pymes/>

gobiernos, todo ello con el propósito de conectar a los pequeños comerciantes con los consumidores locales, teniendo un impacto en su calidad de vida⁷. La solución cuenta con una App Android para Pequeños Comerciantes llamada CÍVICO Negocios y una App Android e iOS para consumidores locales donde conecta su oferta de productos y servicios con la demanda local de sus barrios. A través de la plataforma para pequeños comerciantes CÍVICO Negocios, los tenderos inician el recorrido que les permite digitalizar su negocio.

2.3. El recorrido se puede ilustrar en estos pasos:

Paso 1 - Vinculación: El tendero descarga la App de CÍVICO Negocios y se da de alta (inscribirse) de forma gratuita.

Paso 2 - Microcréditos: CÍVICO capta datos para construir su puntuación de crédito y luego le ofrece microcréditos a través de múltiples socios o de forma directa.

Paso 3 - Presencia online: El tendero completa el perfil de su tienda con información detallada y fotos para que los consumidores locales puedan encontrarla.

Paso 4 - Pagos digitales: El tendero activa su móvil como herramienta de pago (Código QR, Link de pagos) y también puede comprar un mPOS⁸ a través de la App.

Paso 5 - Formación online: El tendero refuerza sus habilidades digitales, de gestión y financieras⁹ con diferentes alternativas de educación que se ofrecen a través de CÍVICO Negocios.

Paso 6 - Venta en línea: El tendero publica sus productos y servicios y los vende a través de CÍVICO o vía chat.

Paso 7 - Entregas: El tendero utiliza el socio de entrega de CÍVICO¹⁰ para entregar los productos a sus clientes.

2.4. La transformación digital de un negocio es un camino claro hacia la reactivación económica durante esta crisis pandémica. La sostenibilidad económica y el crecimiento dependen ahora de la capacidad de adaptarse y convertirse en un negocio online, de aceptar pagos digitales en la tienda y de tener un fácil acceso a microcréditos para poder crecer su negocio. El proyecto contribuirá a que esta transición de offline a online sea un éxito para las tiendas de barrio. Al final, esto facilitará la sostenibilidad a largo plazo de la tienda de barrio.

2.5. **Innovación.** CÍVICO impulsa la innovación para impactar en la calidad de vida de sus clientes. Desde el enfoque de *crowdsourcing* para mapear la ciudad, el ecosistema de inclusión digital y financiera a través de CÍVICO Negocios para los pequeños comerciantes, y el *Marketplace* CÍVICO donde conecta a los consumidores con los pequeños comerciantes con el fin de ayudarles a encontrar y comprar sus productos y servicios en sus barrios, hasta finalmente entender la ciudad a través del proceso de datos para ayudar al gobierno y a las

⁷ Existe evidencia que demuestra los impactos positivos que la adopción de pagos digitales tiene sobre las ventas de pequeños negocios como tiendas de barrio. En México, por ejemplo, la distribución masiva de tarjetas de débito a los beneficiarios de Prospera generó incrementos en ventas en las tiendas de barrio de 6% en promedio, esto debido a que el 13% del consumo total en supermercados de clientes en los quintiles más ricos se desplazó a tiendas de barrio (Higgins, 2020, "[Financial Technology Adoption](#)").

⁸ Un mPOS es un funcionalidad en un smart pone de un negocio para la lectura de medios de pago (tarjetas o smartphones de clientes habilitados con esa función).

⁹ CÍVICO ofrece la plataforma Ovante de ACCION Internacional para las capacitaciones, pero como resultado del proyecto se desarrollará un concepto de HUB de capacitación o formación o de recursos de conocimiento y experiencias donde conectará varios programas de contenido y formación para las tiendas del proyecto.

¹⁰ CÍVICO trabaja con Mensajeros Urbanos para entregas a domicilio.

marcas a tomar decisiones comerciales. Este proyecto está impulsando la innovación en las tiendas de la base de la pirámide mediante: La inclusión digital y financiera de 12.000 tiendas en Bogotá. – La creación de su presencia en línea, permitiéndoles acceder a microcréditos para fortalecer su negocio, recibir pagos digitales en su punto de venta, ayudándoles a vender en línea, conectándoles con un socio de entrega, y ayudándoles a crear habilidades empresariales, financieras y digitales. – Una conexión a diferentes actores clave del mercado para ayudar a los pequeños comerciantes cuando más lo necesitan: Mastercard, ACCIÓN, Davivienda, Credibanco, Aflore y MO. - Los destinatarios son las tiendas de barrio de toda la ciudad en diversas categorías como tiendas de barrio, salsamentarias, minimercado, supermercados de barrio, cigarrerías, y dulcerías/chocolaterías. - El modelo de negocio crea un ecosistema digital en el que todos los actores ganan haciendo el bien.

- 2.6. **Sostenibilidad.** La sostenibilidad del proyecto provendrá de hacer crecer ecosistemas digitales y financieros para los comercios de la base de la pirámide y la principal misión es trabajar para incluir digital y financieramente a estos pequeños comerciantes en las ciudades. El modelo de negocio de CÍVICO tiene varias fuentes de ingresos: servicios financieros, datos y compromiso de marca. Trabaja con socios financieros como bancos, Fintechs y empresas de pago para ofrecer diferentes servicios financieros a la base de comerciantes y tiene una cuota de ingresos en cada producto que activa. Captura, procesa y visualiza todos los datos que capta en el ecosistema y vende las pistas y perspectivas informadas (*insights*) como la experiencia que está teniendo el consumidor (*consumer journey*), el mapa de competidores y el comportamiento del consumidor, vía *dashboard* a los clientes: gobierno y marcas. Trabaja con productos de consumo masivo de rápida rotación (CPG, por sus siglas en inglés) en un modelo B2B2C, conectando el canal tradicional mediante la activación de compradores y tenderos.
- 2.7. **Género:** Se generarán estrategias buscando incrementar la participación de mujeres dueñas/administradoras dentro de las tiendas participantes en el programa, para esto se realizarán campañas digitales segmentadas por género invitando a las mujeres tenderas a participar del mismo. También se buscarán alianzas con agremiaciones de mujeres que busquen apoyarlas y que las inviten a fortalecer sus tiendas a través de este programa, y finalmente realizaremos activaciones de campo buscando a estas mujeres tenderas y vinculándolas en forma preferencial. Con estas acciones se busca lograr que la participación de mujeres tenderas esté entre el 47% y el 50%.
- 2.8. **Componente 1: Digitalización de las tiendas de barrio ¹¹ (CTNR: US\$132. 083; Contrapartida Local: US\$225.550)**
- 2.9. El objetivo de este componente es incluir digitalmente a las tiendas de barrio del proyecto con su presencia digital y ayudarles a vender en línea.
- 2.10. Para alcanzar dicho objetivo la agencia ejecutora realizará las siguientes actividades:
 - a) **Vinculación de tiendas:** Es la actividad que nos permitirá atraer a los comercios al ecosistema de CÍVICO (canal de mercadeo digital).
 - b) **Digitalización de las tiendas:** Es la tarea donde por diferentes canales (*call center*, canal de calle) se vincula a los comercios de manera masiva al ecosistema CÍVICO. Se contará con un gestor de digitalización quien será el responsable de gestionar este componente.

¹¹ Todas las actividades específicas de este componente, y los siguientes componentes se encuentran identificadas y costeadas en el presupuesto detallado del proyecto (Anexo II) el cual será anexo del convenio de CTNR y FRC, por ello y a efectos brevedad, en esta sección sólo se describen las actividades principales de cada componente.

c) **Soporte de la plataforma (SaaS);** Es la actividad donde se debe contratar a plataformas como servicios para el soporte de las plataformas tecnológicas, el procesamiento de data; es donde se analizará toda la información y diagnóstico del proyecto (*dashboards* desde el punto de vista de comercios vinculados).

- 2.11. Como resultado de este componente, se espera contar con: 12.000 tiendas vinculadas al ecosistema CÍVICO Negocios por primera vez, 12.000 tiendas que han creado su presencia en línea en CÍVICO, 9.600 tiendas que ofrecen al menos un producto para ser vendido a través de CÍVICO o por chat y 5.400 tiendas vinculadas a la plataforma CÍVICO operadas por mujeres.

Componente 2: Inclusión financiera digital (CTNR: US\$326.717; Contrapartida Local: US\$ 250.450)

- 2.12. El objetivo de este componente es incluir financieramente a las tiendas del proyecto a través del acceso a microcréditos para fortalecer su negocio y activar medios de pago digitales para vender con herramientas como el Código QR en su punto de venta y/o Link de pagos a través de chat.
- 2.13. Para alcanzar dicho objetivo la agencia ejecutora llevará a cabo las siguientes actividades:
- 2.14. **Pagos Digitales:** El proyecto financiará las siguientes actividades para el servicio de medios de pago.
- a) **Canal de calle y call center:** Para activar a las tiendas en medios de pago se contrata un canal de calle y un *call center* a través del cual se realiza una operación de activación, adopción y seguimiento a cada tienda para que active y use su medio de pago.
 - b) **Plataforma tecnológica SaaS:** Para soportar este servicio se contratan plataformas en modelo SaaS para soportar esta actividad.
 - c) **Pasarela de pagos:** Este rubro hace referencia a la actividad donde el *gateway* de pagos se encarga de administrar todas las transacciones dentro del ecosistema (pagos, dispersiones y descuentos tributarios, entre otros).
 - d) **Servicio de conciliación:** La tecnología para el servicio de conciliación transaccional, es la actividad en la cual se controla todos los flujos de dinero de diferentes cuentas para el entendimiento de sus saldos y potenciales diferencias.
 - e) **Servicio al cliente:** Es la actividad mediante la cual se da soporte a los usuarios.
 - f) **Data:** La data que genera la actividad de medios de pago. Es otro componente de gasto que consiste en capturar, procesar, analizar y visualizar la información de este servicio a través de *dashboards* para monitorear el servicio.
- 2.15. **Prototipo de Créditos Digitales a tiendas en barrios vulnerables:** El proyecto financiará las siguientes actividades para el servicio de créditos¹²:

¹² CÍVICO otorgará créditos de dos modos: a) CRÉDITO A TRAVÉS DE PARTNERS. En este caso trabaja con Aflore y KEO, Fintechs que apalancan sus modelos de colocación y recuperación para originar a clientes del ecosistema CÍVICO. Estos créditos varían entre los US\$50 a \$3,000 y los 30 días y 24 meses de plazo. Ambas Fintech trabajan de la mano con Cívico en su proceso de originación y recuperación. b) CRÉDITOS ORIGINADOS POR CIVICO. Por debajo de US\$140. Plazo entre 90 y 210 días. Promedio 145. Colocación con base en modelo de riesgo basado en machine learning alimentado por la misma base de datos de Cívico. Apoyo a través de agentes de crédito que validan información del comercio y que sirve de complemento al modelo de riesgo. Monitoreo del portafolio a través de Scorecard de 29 variables y sistema de emisión de PAR30 en tiempo real.

- a) **Originación:** Se refiere a la actividad de originación de créditos usando los diferentes canales (*call center* y canal de calle) y *call center* de cobranza.
 - b) **Data para el modelo de riesgo:** Se contrata un servicio de data transaccional de un tercero para alimentar el modelo de riesgo de CÍVICO.
 - c) **Tecnología de créditos:** Se utiliza una plataforma tercera para el procesamiento transacciones (Plataforma mix) donde se realizan los movimientos de recursos ante los diferentes agentes del ecosistema (*core* transaccional).
 - d) **Plataforma tecnológica SaaS:** Según descripción en numeral anterior.
 - e) **Data:** De acuerdo con definición previa.
 - f) **Gestor de créditos:** Se contará con un gestor de créditos y un analista de crédito que serán responsables de gestionar este componente.
- 2.16. Como resultado de este componente, se espera contar con: a) 10.200 tiendas que han activado la aceptación de pagos digitales con CÍVICO (Código QR y Link de pagos), b) 3.905 tiendas que han solicitado financiamiento digitalmente a través de CÍVICO c) 2.734 tiendas con financiamiento obtenido digitalmente, d) 1.299 tiendas que han solicitado un crédito por segunda vez a través de CÍVICO, e) 14,5% de diferencia entre la tasa de interés de las tiendas afiliadas a la plataforma y la tasa de microcréditos de referencia, y f) 10% de cartera en riesgo del financiamiento otorgado a tiendas a través de CÍVICO.

Componente 3: Habilidades para el mundo digital y el mundo financiero (CTNR US\$41.200; Contrapartida Local: US\$24.000)

- 2.17. El objetivo de este componente es darles acceso a los tenderos a contenidos y programas de capacitación digitales para mejorar sus capacidades en el manejo de su negocio en el mundo digital y en el manejo del mundo financiero.
- 2.18. Para alcanzar dicho objetivo, la agencia ejecutora realizará la integración de módulos de formación de tenderos en CÍVICO; es la actividad donde el módulo de capacitación de terceros estará dentro del ecosistema de CÍVICO para que la tienda pueda interactuar con el contenido dentro de la misma experiencia de usuario. Se contará con un gestor de capacitación para que realice la actividad de coordinación y seguimiento de los módulos de capacitación. Como parte de este componente, CÍVICO definirá una propuesta de habilidades blandas, digitales, comerciales y financieras que se buscará fortalecer en los tenderos y empleados de tiendas, y creará un sistema de promociones o incentivos para incrementar el uso de las herramientas de capacitación apoyadas por el proyecto.
- 2.19. Como resultado de este componente, 3.600 tenderos habrán accedido a algún programa de capacitación ofrecido a través de Cívico, 1.080 habrán completado al menos un módulo de capacitación a través del programa, y 324 tenderos capacitados exhibirán haber incorporado habilidades esenciales para el mundo digital o financiero.

Evaluación, dirección estratégica del proyecto, y productos de conocimiento (CTNR: US\$32.000; Contrapartida Local: US\$32.000)

- 2.20. Con recursos del proyecto se financiará un director / coordinador estratégico para el proyecto, productos de conocimiento y una evaluación,
- 2.21. Como resultado de estas actividades se contará con una evaluación final, un estudio de caso, un video institucional de resultados y un evento para presentar los resultados obtenidos por el proyecto los cuales incluirán las prácticas, tecnología, mercadeo, adquisición de usuarios y modelo de negocio que CÍVICO emplee.

B. Resultados, Impacto, Seguimiento y Evaluación del Proyecto

- 2.22. **Resultados.** Con esta iniciativa de BID Lab y la empresa Cívico espera incorporar a la plataforma de CÍVICO, por primera vez y con todos los servicios recibidos (presencia digital establecida, crédito recibido y capacitación realizada), a 2.734 tiendas, ayudando a darles continuidad y resiliencia de la siguiente forma: a) digitalizándolas: Construyendo su presencia en Internet, b) brindándoles acceso a financiamiento: Fortaleciendo y creciendo sus negocios con capital, c) habilitándoles nuevos medios de pago, d) ayudándoles a digitalizar el efectivo a través de pagos con Código QR y/o Link de pagos, e) facilitando las ventas en línea: Creando su tienda en línea, f) apoyándolas con sus entregas: Conectando aliados para domicilios y entregas en la ciudad, y g) capacitándolas: Dándoles acceso a una herramienta en línea para desarrollar sus capacidades de manejo de negocio, financieras y digitales.
- 2.23. Con este proyecto se espera lograr los siguientes resultados: a) 12.000 tiendas operando por primera vez en un ecosistema digital de las cuales, al menos 5.400 estarán operadas por mujeres, b) 10.200 tiendas activadas con un medios de pago digital (Código QR y Link de pagos), c) 9.600 tiendas que están ofreciendo sus productos o servicios en línea, d) 3.905 tiendas interesadas y que han aplicado a un microcréditos de forma digital, y e) 3.600 tiendas que han accedido a un programa de capacitación en habilidades para el mundo digital.
- 2.24. **Impacto.** Al final de los dos años de ejecución, el proyecto habrá digitalizado 12.000 tiendas de barrio, 10.200 de estas aceptarán medios de pago digitales como Código QR o Link de pagos, 9.600 venderán en línea, 3.905 aplicarán a un microcrédito de forma digital y 3.000 se habrán capacitado con al menos un curso para fortalecer sus habilidades de negocio y financieras.
- 2.25. **Seguimiento.** CÍVICO será responsable de monitorear y evaluar los resultados del proyecto según se presentan en la matriz de resultados. Desarrollará herramientas informáticas integrando datos de las diferentes aplicaciones e interacciones del proyecto con la población beneficiaria, de tal manera que se podrá evaluar no sólo los indicadores de la matriz de resultados sino la integralidad del modelo. Adicionalmente, los resultados del proyecto podrán ser revisados en los sistemas internos de CÍVICO, como, por ejemplo: tiendas vinculadas, activas en medios de pagos, con productos publicados y servicios financieros colocados. En el sistema se monitorean los resultados, estadísticas y se realiza la evaluación de los beneficiarios. También se realizarán reuniones eventuales a solicitud de BID Lab para la revisión y monitoreo de los avances relacionados al proyecto.
- 2.26. **Evaluación.** Este proyecto incluirá una evaluación final y deberá contener parámetros razonablemente solicitados por el Banco, y como mínimo un análisis de: a) cumplimiento de los objetivos y los indicadores del proyecto descritos en la matriz de resultados del proyecto, y b) se extraerá y analizará los aprendizajes del proyecto. La evaluación será elaborada con el propósito de ser publicada y diseminada por BID Lab y CÍVICO.

III. ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD Y RIESGOS DEL PROYECTO

A. Alineación con el Grupo BID

- 3.1 Este proyecto es consistente con el documento del Grupo BID Visión 2025, Reinvertir en las Américas: Una Década de Oportunidades, de febrero de 2021, y en particular con el tercer enfoque: Trabajar por un crecimiento económico sostenible e incluyente (página 15), que define como prioridades: la digitalización y una adopción más rápida de nuevas y el apoyo a las Pymes.
- 3.2 Además, ejemplifica como BID Lab está liderando los esfuerzos del Grupo BID en desarrollar el ecosistema de innovación e impacto en Colombia y en cuanto a crear las condiciones

propicias para un crecimiento económico post pandemia, particularmente apoyando vehículos de innovación que apoyen una mayor resiliencia de los negocios que generan actividad económica en los barrios donde vive población pobre y vulnerable. El proyecto está alineado con la Estrategia del Grupo BID con Colombia (2019-2022) que identifica la baja utilización de instrumento digitales y la baja oferta de productos en línea por parte de las empresas colombianas como una barrera al aumento de la productividad de la economía y propone “fortalecer ecosistemas locales de innovación y emprendimiento digital” e “impulsar el comercio electrónico”.

- 3.3 Asimismo, cabe mencionar que este proyecto el trabajo que se ha hecho con Pymes o digitalización o las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en Colombia. También incorpora el aprendizaje de proyectos con tenderos como el proyecto “Tenderos Líderes por la mejora de sus comunidades”, ejecutado por la Fundación para el desarrollo sostenible (Fundes) en Colombia y otros países de la región (RG-M1241).
- 3.4 **Escalabilidad.** Según la Cámara de Comercio de Bogotá, en la ciudad hay tiene 788.675 empresas formales y el 91% son microempresas. CÍVICO hoy tiene más de 50.000 Pymes usando su ecosistema de CÍVICO Negocios, es decir un 7% de las Pymes formales de la ciudad. De las 50.000 Pymes que tiene CÍVICO, solamente 2.889 son tiendas de barrio de la ciudad. Con la ayuda de este proyecto, CÍVICO aumentará cinco veces el impacto en las tiendas de barrio con su ecosistema y oferta de servicios actual, para activar un total de 14.889 tiendas en toda la ciudad. El costo de CÍVICO Negocios para el tendero es gratuito, lo que permite la escalabilidad de la propuesta. El modelo de negocio de CÍVICO tiene tres líneas de negocios: Servicios financieros, data y activación de marcas de la mano de diferentes aliados estratégicos en el mercado con quién ya están operando al 100% (Mastercard, ACCIÓN, Credibanco, Davivienda y Mensajeros Urbanos). La sostenibilidad del modelo de intervención está basada en el desarrollo de estas líneas de negocio para garantizar los flujos de ingresos de CÍVICO a futuro¹³.

B. Riesgos del Proyecto

- 3.5 **Riesgos de limitada demanda y reducción del poder adquisitivo de los clientes de las tiendas debido a COVID-19 (externo):** La pandemia de COVID-19 y las acciones tomadas por el gobierno local o nacional buscando mitigar su efecto en la población, han afectado a las tiendas de barrio por el cierre parcial o total de sus negocios, así como el poder adquisitivo de los potenciales compradores.
- 3.6 **Mitigación:** Para mitigar este riesgo, CÍVICO apoya a los tenderos dándoles la posibilidad de operar digitalmente, esto permite que puedan funcionar a puerta cerrada, si les es permitido, dado que pueden aparecer en búsquedas online, recibir pedidos remotamente, gestionar repartos a domicilio, o aceptar pagos por medios electrónicos. De esta manera CÍVICO ayuda a mitigar el efecto de los cierres en la ciudad.
- 3.7 **Riesgo tecnológico (interno):** Con el crecimiento esperado en toda la operación del ecosistema, existe el riesgo de no tener la capacidad tecnológica para soportar el correcto funcionamiento.
- 3.8 **Mitigación:** Por la proyección de crecimiento y su visión de expansión geográfica, las bases tecnológicas de CÍVICO fueron construidas para ser lo más flexible, escalable, de alto desempeño y disponibilidad posible desde el primer momento, buscando la optimización de costos de operación y utilizando servicios o plataformas en demanda (Servicios Cloud) siempre que sea posible. CÍVICO tiene configuraciones a nivel de aplicación que permite la

¹³ Mastercard y Davivienda apoyan la iniciativa de Despega Bogotá a través de CÍVICO mediante US\$100.000 en incentivos a las transacciones.

alta disponibilidad. Adicionalmente, usa servidores redundantes para mejorar los niveles de servicio y capacidad de aprovisionamiento de una manera muy rápida en servicios Cloud, en proveedores como Rackspace y Amazon, entre otros.

- 3.9 **Riesgo operativo (interno):** Fondeadores no perciben el beneficio económico del negocio de créditos en la base de la pirámide, lo que conllevaría a no levantar el suficiente capital para 2.734 créditos.
- 3.10 **Mitigación:** El esfuerzo desde el inicio del programa será utilizar los resultados actuales como fundamento para la credibilidad de este tipo de programas, mostrando que la rentabilidad existe en gran medida apalancada por la capacidad de CÍVICO para gestionar a los comercios que están vinculados y activados en el ecosistema. Además, se ampliarán las fuentes de fondeo desde institucionales tradicionales hasta personas naturales que buscan mejores rentabilidades de capital respecto a lo que actualmente obtienen en el mercado.
- 3.11 **Riesgo de limitada adopción:** Las tiendas en su mayoría no perciben el beneficio de acogerse al programa, haciendo que no se logre atraer al número total de negocios
- 3.12 **Mitigación:** Este riesgo se mitigará con tres elementos: Apalancamiento del ecosistema actual de CÍVICO como punta de lanza para generar conciencia de los beneficios, esfuerzos de captación y participación directa del equipo de CÍVICO y estrategias de mercadeo y comunicación directas, involucrando incluso a líderes comunitarios.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$1.064.000, de los cuales US\$532.000 serán aportados por BID Lab como CTNR. La agencia ejecutora aportará la contrapartida por una suma de US\$532.000 (50%), de los cuales 60% serán en forma de efectivo y 40% en especie. La tabla siguiente resume el presupuesto del proyecto, cuyo detalle se adjunta como el Anexo II.

Cuadro 1: Presupuesto del Proyecto (USD\$)

Componente/Actividad	BID Lab	CÍVICO Efectivo	CÍVICO Especie	Total
Componente 1:	\$ 132.083	\$ 161.000	\$ 64.550	\$ 357.633
Componente 2:	\$ 326.717	\$ 112.100	\$ 138.350	\$ 577.167
Componente 3:	\$ 41.200	\$ 24.000	\$ 0	\$ 65.200
Evaluación final:	\$ 14.500	\$ 0	\$ 0	\$ 14.500
Producto de conocimiento:	\$4.000		\$5.000	\$9.000
Coordinador:	\$ 13.500	\$ 13.500	\$13.500	\$ 40.500
Total proyecto:	\$ 532.000	\$ 310.600	\$ 221.400	\$1.064.000

V. SOCIOS DEL PROYECTO Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN

A. DESCRIPCIÓN DE SOCIOS DEL PROYECTO

- 5.1 CÍVICO DIGITAL S.A.S, es la agencia ejecutora, una entidad privada de naturaleza comercial, de nacionalidad colombiana, constituida bajo las normas legales que la regulan bajo una sociedad por acciones simplificada (SAS), identificada con NIT 900.582.531 - 0 de régimen común. Se creó el 8 de enero del año 2013. Los activos para el año 2020 fueron de unos US\$3,04 millones¹⁴, los pasivos de unos US\$2,01 millones, y el patrimonio de unos

¹⁴ Al cambio de 31/12/2020 el cual era de 3.420 pesos colombianos por US\$1

- US\$1,03 millones, después de una pérdida neta de unos US\$1,4 millones. Cuenta con 19 empleados directos y 34 empleados indirectos.
- 5.2 CÍVICO ha desarrollado una plataforma que mapea los comercios de barrio creando un ecosistema de inclusión digital y financiera masivo, costo eficiente y que genera data de la ciudad sin precedentes. La masividad y escalabilidad de su modelo y la data que captura se convierten en el insumo esencial para el desarrollo de su estrategia: ser el originador digital de créditos para pequeños comercios más grande de Latino América.
 - 5.3 Trabaja con más de 70.000 pequeños comercios en Bogotá y Ciudad de México, ayudándoles a digitalizarse, vender con su celular y en línea, capacitarse y darles acceso a microcréditos. Hoy vincula a 3.000 nuevos comercios al mes al ecosistema y tiene más de 700.000 comercios mapeados en Bogotá y Ciudad de México. CÍVICO tiene un modelo de impacto basado en inclusión digital y financiera, además de desarrollar un negocio responsable y consiente con el pequeño comercio.
 - 5.4 Durante el 2020, firma un convenio con la Alcaldía de Bogotá a través de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico para desarrollar y operar el programa de transformación digital y reactivación económica para las MiPymes de Bogotá en el marco de la pandemia, Despega Bogotá.
 - 5.5 El programa Despega Bogotá ha generado hitos importantes para el mejoramiento de las condiciones de vida de las MiPymes Bogotanas afectadas por los cierres asociados a la pandemia, transformándolas digitalmente e incluyéndolas financieramente. Los resultados del programa al cierre de este, abril 8 de 2021, son los siguientes:
 - 48.548 MiPymes vinculadas al programa (30.000 MiPymes nuevas vinculadas entre junio 15, 2020 y abril 8, 2021) y 18.548 MiPymes cobijadas por el programa que pertenecían a CÍVICO antes del programa.
 - 10.539 MiPymes interesadas en créditos, con 1.032 créditos aprobados por \$542 millones de pesos.
 - 38.637 MiPymes que se han activado con medios de pago digital (Código QR y Link de pagos).
 - \$1.064.236.403 millones de pesos en ventas con 13.311 transacciones en todo el ecosistema.
 - 13.862 MiPymes que están ofreciendo sus productos o servicios en línea.
 - 41.032 productos publicados para ser vendidos en línea.
 - 13.033 MiPymes que están siendo capacitadas en el programa de formación.
 - Más de 679.383 visitas, 922.620 búsquedas, 64.605 llamadas y 5.033 mensajes a las MiPymes del programa.
 - 5.6 En cuanto a los costos, las operaciones dentro de la herramienta son gratuitas en su totalidad, y los comerciantes solo deben pagar cuando se genera una transacción. En el caso de las ventas con los medios de pago digitales, la comisión financiera es del 1,99%.

B. ESTRUCTURA Y MECANISMO DE IMPLEMENTACIÓN

- 5.7 CÍVICO establecerá una Unidad Ejecutora (UE) y la estructura necesaria para ejecutar las actividades del proyecto y gestionar los recursos del proyecto con eficacia y eficiencia. CÍVICO también se responsabilizará por someter informes de avance acerca de la implementación del proyecto. Evidencia de la contratación del coordinador de la UE será presentada a BID Lab para aprobación como condición para el primer desembolso. La

estructuración de la toma de decisiones dentro de la UE para el programa será revisada en el taller de arranque de la operación.

- 5.8 CÍVICO como UE y líder del proyecto, será el responsable de promover y proponer la estrategia y ejecución de cada etapa del proyecto. Esta estrategia de ejecución será abordada por el equipo líder de CÍVICO y sus aliados. Asimismo, con el fin de maximizar las sinergias entre los actores del ecosistema, semestralmente CÍVICO convocará un Comité Consultivo del Proyecto con los socios estratégicos, el cual incluirá al supervisor del proyecto por parte de BID Lab, representantes de Mastercard y de ACCION y Eduardo Salazar como consultor del proyecto. Este Comité se reunirá dos veces por año para la presentación de los informes semestrales de proyecto (PSR, por sus siglas en inglés).

VI. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 6.1 **Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios.** CÍVICO, como la UE, se comprometerá a cumplir con los procedimientos de BID Lab, referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones, y gestión financiera especificada en el Archivo Técnico. Los desembolsos del proyecto estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de los hitos, de acuerdo con los medios de verificación acordados entre la UE y BID Lab. El cumplimiento de los hitos no exime a la UE de la responsabilidad de cumplir los indicadores de la matriz de resultados y los objetivos del proyecto.
- 6.2 Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, los montos de los desembolsos del proyecto se determinarán de acuerdo con las necesidades de liquidez del proyecto, estimado para un período máximo de 6 meses. Estas necesidades se acordarán entre BID Lab y la UE, reflejando las actividades y costos programados en el ejercicio de la planificación anual. El primer desembolso estará condicionado al cumplimiento de condiciones previas y los sucesivos desembolsos se efectuarán siempre y cuando se cumplan las siguientes dos condiciones: i) verificación por parte de BID Lab de que los hitos se han cumplido, según lo acordado en la planificación anual; y ii) que la AE haya justificado al menos el 80 % de los avances de fondos anticipados acumulados.
- 6.3 **Debida la diligencia de integridad.** El equipo de proyecto, con la asistencia de OII, llevó a cabo debida la diligencia de integridad de acuerdo con las Directrices de Debida Diligencia de Integridad (OP-474-1). Esta revisión incluyó un examen de los controles antilavado de dinero y contra el Financiamiento del Terrorismo (ALD/CFT) de Cívico porque cumple con la definición internacional de una “institución financiera” debido a sus servicios de (i) emitir y/o administrar medios de pago y (ii) otorgar préstamos.
- 6.4 La revisión encontró que los controles ALD/CFT de Cívico son limitados e informales, lo cual presenta un riesgo de integridad y reputación para BID Lab. Este riesgo se mitiga por las siguientes consideraciones (i) con respecto a sus servicios de emisión y administración de medios de pago, Cívico realiza esta actividad de la mano con instituciones financieras reconocidas y reguladas en materia de ALD/CFT, las cuales aplican sus sistemas y controles ALD/CFT a las actividades de Cívico y (ii) los servicios de préstamos ofrecidos de parte de Cívico son menores (entre USD 30 a USD 130 dólares) y no se utilizarán dentro del presente proyecto. Además, el Contrato requerirá (a) que Cívico tendrá que mantener – a lo largo de la vida del proyecto – las mismas instituciones financieras reguladas con las que trabajan actualmente (b) que ningún financiamiento de BID Lab vaya a la línea de negocio de los servicios de préstamos de Cívico.
- 6.5 Con base en los factores mitigantes anteriores, el equipo de proyecto y OII consideran que los riesgos de integridad se mitigan adecuadamente y se encuentran dentro del apetito de riesgo de integridad de BID Lab para este proyecto.

- 6.6 **Adquisiciones y Contrataciones.** Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, el UE se regirá a las políticas de adquisiciones del Banco¹⁵, y gestión financiera¹⁶. CÍVICO es una entidad privada, establecida por ley con sus propios procedimientos de adquisiciones que son compatibles con los procesos del sector privado, por lo tanto, se aplica el Apéndice 4 de las Políticas de Selección de Consultores.
- 6.7 **Modalidad y frecuencia de supervisión ex-post.** Revisión anual de desembolsos y adquisiciones con los Estados Financieros institucionales auditados. Estas revisiones incluirán un párrafo en donde se describen: (i) los ingresos recibidos de BID Lab, los de la contrapartida y las fuentes de los socios del Proyecto, (ii) todas las erogaciones efectuadas con fondos de la contribución de BID Lab, así como los de la contrapartida, a través del Estado de Flujo de Efectivo, y (iii) Estado de Gastos o de Inversiones Acumuladas en el cual se muestren por componente del proyecto los montos gastados y los saldos disponibles.

VII. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL **

- 7.1 **Acceso a la información.** Cierta información relacionada con el giro de negocio de las empresas participantes será considerada confidencial según la política del Banco relacionada con acceso a la Información. Los productos de conocimiento creados con el propósito de disseminar información del proyecto tendrán la autorización expresa del representante de la empresa, si la información específica de su empresa será divulgada.
- 7.2 **Propiedad Intelectual.** CÍVICO mantendrá la titularidad de los derechos de propiedad intelectual sobre los productos y estudios desarrollados en el marco del proyecto y otorgará a BID Lab una licencia para su uso, en forma no exclusiva, gratuita, y para fines no comerciales, en el territorio de Colombia y a nivel de la región. De esta forma se asegurará la máxima disseminación de los aprendizajes del proyecto en Colombia y en los demás países de ALC.

¹⁵ Enlace a la Selección y Contratación de Consultores financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (GN-2350-9)

¹⁶ Enlace a la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID