

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

COLOMBIA

DESARROLLO EMPRESARIAL DE TENDEROS DE CARTAGENA

(TC-CO-M1018)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de Proyecto integrado por: Bibiana Vásquez (MIF/OPS), jefe de equipo; Carla Bueso (MIF/DEU); Carlos Novoa (COF/CCO); Juan Carlos Perez-Segnini (LEG); y Susana Ramela (consultora).

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	1
A. El comercio minorista	1
II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	4
A. Objetivos.....	4
B. Descripción y componentes	4
III. COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	7
A. Costo	7
B. Sostenibilidad del proyecto.....	7
IV. EL ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN.....	8
A. El Organismo Ejecutor	8
B. Mecanismo de Ejecución	9
C. Grado de preparación del Proyecto	9
D. Períodos de Ejecución y Desembolso.....	10
V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	10
A. Seguimiento.....	10
B. Evaluaciones.....	10
VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO	11
VII. ANÁLISIS AMBIENTAL Y SOCIAL	11

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Detallado
ANEXO III	Proyectos relacionados en Colombia

APÉNDICES

1. Proyecto de Resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DEL FOMIN

ANEXO IV	Reglamento operativo y cronograma
ANEXO V	Tabla de adquisiciones
ANEXO VI	Informe de consultoría

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CC	Comité Consultivo
CCC	Cámara de Comercio de Cartagena
DADIS	Departamento Administrativo Distrital de Salud
DIAN	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
DP	Director del Proyecto
FC	Fundación Carvajal
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
MIPYMES	Micro, pequeñas y medianas empresas
PIB	Producto Interno Bruto
PPMR	Project Performance and Monitoring Report
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SDE	Servicios de Desarrollo Empresarial
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
UE	Unidad Ejecutora del Proyecto
UNDETCO	Unión de Tenderos y Comerciantes de Cartagena

**DESARROLLO EMPRESARIAL DE TENDEROS DE CARTAGENA
(TC-CO-M1018)
RESUMEN EJECUTIVO**

Organismo Ejecutor:	Cámara de Comercio de Cartagena (CCC)		
Beneficiarios:	Los beneficiarios directos del Programa son las 200 tiendas de Cartagena que recibirán servicios integrales del proyecto. También es beneficiaria la gremial que las representa, UNDETCO con sus 850 socios, y los técnicos formados. Indirectamente se beneficiarán los sectores de Cartagena de más bajos recursos, clientes de las tiendas atendidas, quienes mediante la profesionalización de los tenderos accederán a una mejor oferta de bienes y servicios.		
Financiamiento:	Modalidad	No Reembolsable	
	FOMIN Ventanilla IIIA:	US\$	351.400 (60%)
	Contraparte Local:	US\$	<u>229.470 (40%)</u>
	Total:	US\$	580.870(100%)
Calendario de Ejecución:	Ejecución:	36	Meses
	Desembolso:	42	Meses
Objetivos del Proyecto:	El objetivo general del proyecto es contribuir a mejorar la competitividad del sector microempresarial en Colombia. El objetivo específico es mejorar la gestión empresarial de 200 tenderos de Cartagena.		
Descripción:	El proyecto se estructura en los 3 componentes siguientes: (i) diagnóstico del sector y motivación de los tenderos; (ii) capacitación y asistencia técnica orientada a mejorar la gestión empresarial; y (iii) fortalecimiento del sector.		
Condiciones contractuales especiales:	Como condición previa al primer desembolso, la Cámara de Comercio de Cartagena presentará a satisfacción del Banco, evidencia de: (i) la selección del Director de Proyecto conforme a los procedimientos del Banco; (ii) la conformación del Comité Consultivo (CC); y (iii) la aprobación por parte del CC del Reglamento Operativo. Al primer mes después del primer desembolso el ejecutor deberá haber: (i) conformado la Unidad Ejecutora; y (ii) presentado a satisfacción del Banco el plan operativo anual para el primer año del proyecto.		
Excepciones a las políticas del Banco:	Ninguna		
Revisión social y ambiental:	El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI) revisó y aprobó el abstracto del proyecto en la sesión del 28 de octubre de 2005 sin recomendaciones particulares.		
Coordinación con otros donantes:	N/A		

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. El comercio minorista

- 1.1 En Colombia, el sector terciario representa aproximadamente el 50% del Producto Interno Bruto y concentra el 60% de la población ocupada; el comercio, específicamente, es una de las actividades que más aporta a la economía nacional. En la década de los 90, con la apertura económica y la globalización de los mercados, se produjo -al igual que en el resto de América Latina- el ingreso agresivo de las cadenas de supermercados internacionales. A Colombia llegaron Casino, Carrefour y Makro, a competir en un mercado con fuerte presencia de cadenas nacionales. Sin embargo, la crisis de 1999, donde se produjo una caída del PIB del 4,05%, frenó el avance de las cadenas evitando la desaparición de pequeños comercios que se dió en Argentina, Brasil y Chile. Es así que la tienda tradicional sigue siendo un importante intermediario en la cadena de distribución en la estructura comercial nacional, siendo utilizada masivamente. Se estima que existen en el país 700.000 tiendas de barrio, que generan más de 1.000.000 de empleos directos. Representan el 62% de la cantidad de empresas del sector y concentran el 60% del mercado de productos de consumo masivo nacional.¹
- 1.2 La distribución tiene como objetivo trasladar el producto desde su origen -sitio de producción- hasta el consumidor final en la cantidad demandada, en el momento que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo. El pequeño comercio minorista, en particular las tiendas de barrio, son un importante eslabón como canal de distribución en la cadena de comercialización entre los productores/proveedores, los mayoristas y los consumidores finales.
- 1.3 Un aspecto importante en la cadena de distribución, es que las cadenas de supermercados imponen condiciones cada vez más duras a los proveedores en términos de precios, plazos, promociones, etc. Este nuevo escenario hace que para los productores/proveedores sea cada vez más necesario el fortalecimiento del canal tradicional, el de las tiendas, que compren al contado a fabricantes, proveedores y mayoristas. Esto convierte a los productores/proveedores en potenciales aliados estratégicos para el desarrollo empresarial del sector de tenderos.
- 1.4 Por otra parte, en la cadena de distribución, la tienda se ha constituido en una alternativa de los estratos bajos y medios para poder adquirir los productos básicos de acuerdo con el nivel de ingreso de cada familia. En general, el pequeño comercio latinoamericano ha respondido a estos cambios; no necesariamente por la identificación de una oportunidad de mercado, sino porque su rol económico y social ha sido responder a las necesidades, servir de contención y ser un referente barrial para la población más vulnerable. En Colombia la participación de la alimentación en la canasta de consumo asciende al 45%.

B. El sector de tiendas de Cartagena de Indias

- 1.5 La ciudad de Cartagena de Indias, ubicada en la zona norte de Colombia y con 1.000.000 de habitantes aproximadamente, se caracteriza por concentrar el 91% de su sector empresarial en microempresas², según datos de la Cámara de Comercio de Cartagena con base en el Registro Mercantil. Un 53% de éstas se dedica al comercio al por mayor y

¹ Londoño, Emperatriz; Administradora de Empresas, Experta en Mercadeo, Universidad de Cartagena.

² La Ley 905 de 2004 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa define la microempresa bajo los siguientes parámetros: a) planta de personal no superior a los 10 trabajadores o, b) activos totales excluida la vivienda con valor inferior a 500 salarios mínimos.

menor, generando aproximadamente el 40% de los empleos formales en este tipo de empresas y representando un 6,17% del PIB de la ciudad. El 32% de las microempresas de Cartagena son comercios al por menor en tiendas pequeñas, graneros, víveres y abarrotes; ellas generan 6.406 puestos de trabajo formales, que representan el 18% del total de empleos formales de la ciudad, es decir la tercera actividad económica que mayor número de empleos genera en la ciudad.

- 1.6 De acuerdo a la información disponible en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cartagena (CCC) a agosto de 2005 había en la ciudad 1827 tiendas registradas; el 99,3% de ellas son microempresas. Se estima que existe por lo menos una cantidad equivalente de tiendas informales. En la Unión de Tenderos y Comerciantes de Cartagena, UNDETCO, se agrupan 850 tiendas formales. Proveedores, mayoristas, supermercadistas y especialistas en las ventas al detal coinciden al estimar la participación de mercado de las tiendas en Cartagena entre un 70% y un 75%. Ellas representan el 80% de la facturación de algunas de las empresas proveedoras de primera línea que actúan a nivel internacional.
- 1.7 Los indicadores económicos y sociales indican que el 75% de la población de Cartagena de Indias está clasificado en los estratos de mayor pobreza (1, 2 y 3) y tiene sus necesidades básicas insatisfechas. Se estima en un 50% la población por debajo de la línea de indigencia. El empleo con restricciones (desempleo y subempleo) afecta a más del 50% de la población.
- 1.8 Por esas razones la tienda de barrio se constituye en la única alternativa al alcance de estas familias, donde pueden adquirir lo estrictamente necesario, fraccionado de acuerdo con su capacidad de compra, sin necesidad de incurrir en costos de transporte debido a su cercanía, con un trato personalizado y en horarios extendidos. En algunos casos la tienda se convierte en la entidad que facilita crédito directo a su cliente sin ningún interés y en términos hasta de 1 mes, lo cual permite que muchas familias puedan lograr su sustento diario a través de este medio. El 80% de las tiendas se encuentran localizadas en los barrios de estratos más pobres. En Colombia el 53% de la población solamente puede comprar en las tiendas de su barrio y otro 21% compra mayoritariamente en ellas. Se estima que en Cartagena esos porcentajes sean aún más elevados.³
- 1.9 La tienda por otra parte, representa en general una alternativa al desempleo, es decir, una fuente de trabajo con baja inversión, instalada en la propia vivienda, atendida con el apoyo de la familia y con la externalidad positiva de solucionar el propio aprovisionamiento diario. Muchas de estas unidades no son empresas, sino más bien estrategias de supervivencia. En el caso de Cartagena, mayoritariamente dan respuesta laboral a los desplazados o migrantes del interior hacia esta ciudad.

C. El problema que enfrenta el sector de tenderos

- 1.10 No obstante su importancia económica y social, el comercio minorista de Cartagena enfrenta problemas que dificultan su competitividad, eficiencia y rentabilidad y -por ende- la mejor atención a la población de menores recursos y el crecimiento económico de la ciudad. Sus principales debilidades internas son: (i) bajo nivel educativo; (ii) escasa o nula formación y experiencia empresarial; (iii) pequeña escala y escaso poder de negociación; (iv) instalaciones físicas deficientes e inadecuadas; (v) poco conocimiento de las normas legales y laborales que rigen el negocio, de las normas ambientales y de

³ Londoño, Emperatriz; Administradora de Empresas, Experta en Mercadeo, Universidad de Cartagena.

métodos aplicables a la conservación del medio ambiente y de manejo de alimentos; (vi) operan de forma aislada, desaprovechando las ventajas de la asociatividad; (vii) no utilizan estrategias de mercadeo apropiadas para su negocio; (viii) no incorporan nuevas tecnologías como herramientas de gestión eficiente de sus negocios y (ix) no cuentan con acceso fluido al crédito. Un número mínimo de tenderos cuenta con líneas de crédito reducidas en algunos mayoristas. El no contar con capital de trabajo obliga a comprar pequeñas cantidades, con reposiciones permanentes, con efectos sobre los niveles de precio de su mercadería. Generalmente no tienen acceso al crédito en instituciones financieras por carecer de historial bancario, no operan con cuenta corriente o de ahorro debido a los elevados costos operativos de las mismas; en caso extremo de tener que recurrir a crédito lo toman de prestamistas al 10% diario.

- 1.11 Por lo anterior, este tipo de negocios debe modernizarse buscando opciones sostenibles de crecimiento. Existen antecedentes, como el caso de la Red Multi Market de Brasil, que asoció a varios tenderos en Rio de Janeiro, con lo cual obtuvo mayores márgenes de negociación con los proveedores y así pudo ofrecer mejores precios, mayor calidad en los productos y atención al cliente, cimentada en una relación cercana y amistosa con la comunidad, con lo cual pudo sobrevivir y crecer en el competitivo sector minorista. Otra experiencia en este sector es la de un proyecto FOMIN exitoso en Uruguay, en el cual mediante el proceso de reconversión liderado por el Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas, Autoservicistas y Afines de Uruguay -CAMBADU- el comercio de cercanía no sólo recuperó el mercado con el que contaba, sino que lo incrementó, contando actualmente con el 70% del mismo. Además, desde hace por lo menos dos años los niveles de precios del comercio de cercanía son en promedio menores a los de las grandes cadenas de supermercados.
- 1.12 Existen distintas organizaciones públicas y privadas trabajando con el sector de tenderos de Cartagena con enfoques parciales y sin coordinación entre ellas; a saber: la CCC y UNDETCO, la Alcaldía de Cartagena, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), el Departamento Administrativo Distrital de Salud (DADIS), el Banco Popular y el Banco Caja Social. La multiplicación y superposición de estos planes no es el mecanismo idóneo para la optimización de estos recursos.

D. Justificación y enfoque del proyecto

- 1.13 Es necesario un cambio de visión en el sector, que permita que las tiendas pasen de ser estrategias de supervivencia a convertirse en verdaderas empresas; profesionales, eficientes, rentables, con comprensión de las lógicas empresariales y con la flexibilidad y capacidad de adaptación necesarias en un mercado cada vez más competitivo.
- 1.14 La presente propuesta busca implementar un programa específico para el comercio minorista en tiendas que permita posicionarlas de manera competitiva y profesional en el mercado y coadyuvar a solucionar los problemas que obstaculizan su desarrollo empresarial. El apoyo a UNDETCO permitirá -además- desarrollar una oferta permanente de servicios especializados, fortalecer la asociatividad y profesionalización de los tenderos, generar una imagen común y comprar en mejores condiciones por economías de escala con el consecuente beneficio también para los consumidores de más bajos recursos.

- 1.15 El enfoque en tres niveles del programa (sectorial, institucional y microempresarial) se centra en la eficiencia y en la eficacia, en la construcción de redes empresariales, en la profesionalización de la gestión, en la incorporación de tecnología y en la transformación de un sector tradicional en uno más intensivo en conocimiento. Este enfoque contempla el efecto multiplicador del programa al actuar sobre un sector de relevancia estratégica no sólo económica, sino también en términos de empleo, atención a sectores de menores recursos, responsabilidad social, inserción barrial y construcción de ciudad.
- 1.16 El programa contribuirá con el desarrollo integral del empresario tendero a la vez mejorando las condiciones de vida para los sectores de la población más vulnerables, la integración barrial, y aportando al urbanismo comercial. Finalmente, el programa tendrá también un rol relevante como coordinador y articulador de los diversos apoyos institucionales que hoy no son coordinados, lo que permitirá potenciar los recursos que se destinan al mismo, obteniendo mejores resultados e impactos al organizarlos con un objetivo y un plan de trabajo compartidos.

E. Estrategia del FOMIN y del Banco

- 1.17 El proyecto es consistente con la estrategia del Banco para Colombia, la cual busca fortalecer la oferta competitiva de bienes y servicios con el fin de contribuir a los objetivos de reactivación y dinamización de la economía.
- 1.18 El diseño de este proyecto ha tenido en cuenta las lecciones aprendidas y mejores prácticas de otros programas FOMIN, especialmente del Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista del Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas, Autoservicistas y Afines del Uruguay (CAMBADU). Se incluyen: (i) importancia de la ejecución desde una gremial empresarial con visión, estrategia de sector, efecto multiplicador y conocimiento del sector; (ii) relevancia de actuar con un triple enfoque sectorial, institucional y microempresarial y simultáneamente sobre lo cultural, lo estratégico y lo operativo; (iii) el fomento a la especialización en el sector y diversificación en los servicios; (iv) metodología especialmente diseñada atendiendo a las características, escala y necesidades del sector; (v) relevancia y efecto multiplicador del trabajo asociado; y (vi) importancia de la medición de impactos y del monitoreo y evaluación como herramienta de gestión permanente.
- 1.19 Este proyecto intercambiará experiencias con el proyecto de la Red de Tenderos de Aguablanca, ejecutado por Fundación Carvajal (FC) en Cali con recursos del Programa de Empresariado Social del Banco que tiene algunas características similares, aunque dicho proyecto se ocupa en mayor detalle de los aspectos sociales de los dueños de tienda y sus familias. La CCC y la FC ya se han puesto en contacto para compartir metodologías y formas de apoyo a la profesionalización de los tenderos.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El objetivo general del proyecto es contribuir a mejorar la competitividad del sector microempresarial en Colombia. El objetivo específico es mejorar la gestión empresarial de 200 tenderos de Cartagena.

B. Descripción y componentes

- 2.2 El proyecto se estructura en 3 componentes, a saber: (i) diagnóstico del sector y

motivación de los tenderos; (ii) capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial y (iii) fortalecimiento del sector.

1. Componente I: Diagnóstico del sector y motivación de los tenderos (FOMIN: US\$ 10.000 y Contraparte: US\$ 7.970)

- 2.3 Este componente se propone conocer en detalle la realidad, características y necesidades específicas del sector de tenderos de manera de poder desarrollar los módulos de capacitación y asistencia técnica que se adecúen a las mismas; elaborar la información de base necesaria para el monitoreo del Programa; difundir, lanzar y convocar a participar del mismo y motivar, promover el desarrollo integral de los tenderos.
- 2.4 Bajo este componente se financiarán actividades destinadas a: (i) realizar una encuesta a 80 tenderos clasificados por estratos (la mitad de los cuales constituirán el grupo de control del Programa), de la que surgirá el diagnóstico del sector, la línea de base del Programa y dos grupos a ser monitoreados; (ii) difundir el Programa por distintos medios; (iii) comunicar y convocar a los 850 tenderos miembros de UNDETCO y a otros tenderos no inscritos en esta agremiación; (iv) realizar un evento de lanzamiento del Programa; e (v) implementar 14 talleres motivacionales orientados a informar a 400 tenderos sobre las características de un emprendimiento exitoso y a generar el espíritu emprendedor en aquellos tenderos que vean sus negocios como métodos de subsistencia y no como profesión.
- 2.5 Los resultados de este componente serán los siguientes: (i) un diagnóstico completo del sector, y la línea de base a partir de una muestra por estratos de 80 tenderos, con dos grupos a monitorear (participantes y testigo) de 40 empresas cada uno y; (ii) difusión, convocatoria y lanzamiento del Programa; (iii) 400 tenderos informados y motivados para mejorar sus habilidades como emprendedores.

2. Componente II: Capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial para tenderos (FOMIN: US\$ 176.300 y Contraparte: US\$ 70.900)

- 2.6 Este componente se propone diseñar, desarrollar e implementar servicios de capacitación y asistencia técnica, diversificados e innovadores especializados para el sector de tiendas; así como también capacitar a los formadores, asesores y pasantes que los tendrán a su cargo. El componente contempla el proceso completo, desde la definición de la metodología más adecuada hasta el dictado y evaluación de los cursos/talleres, pasando por la definición de los temas y la elaboración de los manuales en el caso de capacitación. Bajo la asistencia técnica se definirán los tipos y formatos de servicios y se evaluarán los asesoramientos.
- 2.7 Las actividades específicas a ser financiadas en este componente se agrupan en aquellas vinculadas a las áreas de capacitación, de asistencia técnica y de formación de técnicos y pasantes. Se han identificado las siguientes actividades vinculadas a capacitación: (i) desarrollo de metodología, definición de cursos/talleres y elaboración de manuales de capacitación; y (ii) dictado de 100 cursos/talleres de capacitación con 2200 participaciones de 350 empresarios de tiendas. En el área de asistencia técnica se incluye: (iii) desarrollo de metodología y servicios tipo de asistencia técnica; (iv) asesorías empresariales integrales para 100 empresas; (v) 180 asesorías empresariales por áreas específicas para 90 empresas; (vi) asesorías de acompañamiento mensual en 40 empresas;

y (vii) asesorías de acompañamiento trimestral en 40 empresas. Se incluye igualmente la formación de 75 formadores, asesores y pasantes.

- 2.8 Como resultados del componente al final del Programa se espera contar con: (i) un programa de capacitación permanente especializado para tenderos instalado y funcionando en UNDETCO; (ii) al menos 200 tenderos han aumentado sus márgenes de ganancia en un 12%; (iii) UNDETCO adquiere la capacidad de intermediar servicios empresariales para atender las necesidades de sus asociados; (iv) al menos 60 instructores y asesores capacitados para atender al sector de tenderos; (v) el 100% de los tenderos beneficiarios ha implementado planes de higiene y manejo de los alimentos en sus negocios; y (vi) un 60% de los tenderos que han recibido servicios aplican nuevos instrumentos de gestión en sus tiendas.

3. Componente III: Fortalecimiento del sector y difusión del proyecto (FOMIN: US\$ 81.500 y Contraparte: US\$ 111.000)

- 2.9 El propósito de este componente es fortalecer al sector de tenderos de Cartagena -y a UNDETCO como su entidad representativa a través de la Cámara de Comercio de Cartagena- en distintos aspectos: capacitación y entrenamiento de personal, acceso a información del sector que permita predecir escenarios y definir estrategias sectoriales, incorporación de tecnología, promoción de la asociatividad y generación de una imagen compartida entre las empresas del sector. En segundo lugar el componente se propone hacer posible la replicabilidad futura de este Programa en otras ciudades de Colombia, a efectos de fortalecer al sector de tenderos a nivel nacional.
- 2.10 Las actividades de fortalecimiento del sector incluyen: (i) entrenar a través del trabajo y de pasantías al personal de la Cámara de Comercio de Cartagena y de UNDETCO; (ii) recopilación de información relevante para el sector; (iii) desarrollo de software especializado para la gestión de tiendas; (iv) apoyo a la gestión de crédito de 100 tiendas para adquisición de hardware; (v) desarrollo de una Red de Tiendas UNDETCO integrada por 100 empresas que contemple -entre otros- definición de estándares, un sello y certificación de calidad específicos, imagen, comunicación, difusión y soporte en puntos de venta compartidos; y (vi) apoyo de información, logístico, locativo y de asesoramiento a la formación y funcionamiento de Grupos de Compra con la participación de 150 tiendas.
- 2.11 Las actividades de difusión del proyecto incluyen: (i) el seguimiento y registro sistemático de las actividades, avances e impactos del Programa a los efectos de su replicabilidad; y (ii) la realización de un Taller con participación de las Cámaras de Comercio y otras entidades gremiales relevantes del país a los efectos de difundir la experiencia, los resultados y las lecciones aprendidas del Programa al finalizar el mismo.
- 2.12 Como resultado se espera que: (i) el sector cuente con un Sistema de Información para la Gestión, como herramienta de seguimiento permanente; (ii) una Unidad Técnica profesionalizada y sostenible en UNDETCO a cargo de la definición de estrategias sectoriales y de la gestión de su cartera de SDE; (iii) se desarrollen acciones conjuntas entre tenderos, incluyendo un sello de calidad para tenderos, una red de tiendas y grupos de compra; (iv) se hayan informatizado al menos 100 tenderos; y (v) se haya desarrollado un modelo replicable de desarrollo empresarial de tenderos.

III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

A. Costo

- 3.1 El costo del Proyecto se ha estimado en el equivalente de US\$ 580.870, de los cuales US\$ 351.400 (60%) serán aportados por el FOMIN y US\$ 229.470 (40%) provendrán del aporte local, constituido por la Cámara de Comercio de Cartagena (CCC) en una proporción de 52% en efectivo provenientes de la CCC, la alcaldía de Cartagena y el SENA y 48% en especie (véase Anexo II: presupuesto detallado). El siguiente es un resumen del presupuesto general:

CUADRO 1- Presupuesto General				
	FOMIN	Contraparte	Total	%
1. Componente I. Diagnóstico del sector y motivación de los tenderos	10.000	7.970	17.970	3%
2. Componente II. Capacitación y asistencia técnica a tenderos	176.300	70.900	247.200	43%
3. Componente III. Fortalecimiento del sector y difusión del proyecto	81.500	111.000	192.500	33%
4. Unidad Ejecutora	61.200	39.600	100.800	17%
5. Evaluaciones, auditoría, imprevistos	22.400	0	22.400	4%
TOTAL	351.400	229.470	580.870	100%
	60%	40%	100%	

- 3.2 Los recursos del FOMIN serán utilizados en su mayor parte para cubrir los costos de consultorías para el desarrollo, la implementación y la prestación de la capacitación y asistencia técnica especializados para tenderos. También es importante el aporte del FOMIN a la financiación del fortalecimiento del sector, si bien el mismo se realizará mayoritariamente con recursos de contrapartida.

B. Sostenibilidad del proyecto

- 3.3 La sostenibilidad del Proyecto está planteada desde el inicio del mismo y se basa en 3 áreas de actuación fundamentales: (i) la creación de un mercado de servicios empresariales para tenderos; (ii) una estructura institucional que brinde servicios adecuados y con los niveles de calidad requeridos; y (iii) clientes dispuestos a demandar y a pagar estos servicios.
- 3.4 Se generará y desarrollará la estructura institucional adecuada para hacerse cargo de estos servicios una vez finalizado el programa; esto se vincula fundamentalmente a dos aspectos: la “capacidad instalada” necesaria para la atención profesional de los servicios empresariales y el autofinanciamiento de los mismos. Para el primero de ellos el programa prevé la formación, especialización y entrenamiento en servicios empresariales para el sector tanto de personal de UNDETCO como de consultores formadores y asesores, la que deberá combinarse con el apoyo de la experiencia de la Cámara de Comercio de Cartagena. Para atender el autofinanciamiento de los servicios, el programa prevé alcanzar costos significativamente bajos respecto al mercado, en función de la escala que representa la masa crítica de comerciantes a atender y del aporte de la formación, infraestructura y desarrollos desde el programa UNDETCO.
- 3.5 En lo referente a los tenderos es fundamental formar a los beneficiarios en una “cultura de clientes”. Si bien los tenderos no están actualmente habituados al uso de servicios empresariales -y por lo tanto tampoco al pago por los mismos- es importante que desde el

inicio los servicios empresariales tengan un costo -aunque éste sea reducido- el que será creciente a lo largo del período de ejecución. Los mayores niveles de ingresos esperados para los tenderos son otro pilar de la sostenibilidad futura.

IV. EL ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

A. El Organismo Ejecutor

- 4.1 La entidad ejecutora de este proyecto es la Cámara de Comercio de Cartagena, institución privada, de orden legal, de carácter gremial y sin ánimo de lucro que, promueve el desarrollo de su región en conjunto con sus empresarios. La Cámara fue fundada en 1915 por 45 comerciantes. Su Misión es “promover el desarrollo empresarial competitivo en la jurisdicción, para mejorar la calidad de vida, a partir del concepto de responsabilidad social de la comunidad empresarial”. Su Visión 2011 es “ser una entidad líder en el desarrollo empresarial y el proceso de transformación de Cartagena de Indias y la región, hacia una mayor competitividad y una mejor calidad de vida”. Son sus objetivos estratégicos: fortalecer su liderazgo institucional; fomentar las relaciones comerciales internacionales en la jurisdicción; impulsar el desarrollo de los sectores competitivos de la economía regional (industria, agroindustria, turismo, logística y comercio) y propiciar la construcción de un modelo competitivo de la región para el mejoramiento de la calidad de vida.
- 4.2 Desde 1931 tiene a su cargo, por delegación del Estado, la administración del Registro Mercantil, posteriormente pasaron a su órbita también los Registros Unico de Proponentes y de Instituciones sin Animo de Lucro. Como consecuencia de esto los recursos con que cuenta la institución son en un 90% públicos (derivados de la administración de los Registros mencionados) y en un 10% privados; trabajando actualmente orientados a incrementar la participación de estos últimos. El presupuesto de la CCC para el año 2005 fue de cerca de US\$2 millones, de los cuales se asignaron US\$140,000 para promoción y desarrollo empresarial.
- 4.3 A partir del año 2004 ha creado la dirección de Servicios de Desarrollo Empresarial, que será la encargada del seguimiento de este proyecto. La Cámara de Comercio de Cartagena tiene vasta experiencia en el trabajo en proyectos de desarrollo financiados por cooperación internacional, ha sido coejecutor y operador de programas con el BID, la Unión Europea (está certificado como Eurocentro), la Organización de Estados Americanos (OEA). Ha sido coejecutora del proyecto FOMIN ATN/ MT-7186-CO programa de simplificación de trámites para el sector empresarial en Colombia. El trabajo implementado en Cartagena conllevó al reconocimiento por parte del propio BID destacando como mejor práctica exitosa en la ciudad, basado en la excelente gestión institucional e interinstitucional de este proyecto. Se lograron las metas en más de un 100% en materia de simplificación de trámites referidos a la constitución de empresas, disminuyendo en la ciudad los tiempos, pasos para este objetivo.
- 4.4 Igualmente la CCC fue coejecutor del proyecto FOMIN ATM/ME-7978-CO “Apoyo al desempeño empresarial mediante el uso e tecnologías de la información y comunicación”. – Prymeros - en el cual participaron 58 empresas atendidas, aplicando herramientas para hacer B2B y fortalecimiento de su TIC. Igualmente, se mejoró la productividad y competitividad de las Pymes a través del uso de TIC. Se creó en el ámbito nacional un cuerpo de 24 consultores especializados en atender las necesidades de las Pymes en tecnologías de la información y la comunicación.

- 4.5 La Unión de Tenderos y Comerciantes de Cartagena (UNDETCO) es una gremial empresarial fundada en 1999 por 29 tenderos; hoy cuenta con una masa social de 850 empresarios, pertenece a la Cámara de Comercio de Cartagena y su Presidente integra la Junta Directiva de la misma. Esta entidad gremial se verá fortalecida como resultado de este programa.

B. Mecanismo de Ejecución

- 4.6 El proyecto funcionará en la sede de la Cámara de Comercio de Cartagena y será administrado por una Unidad Ejecutora (UE), conformada por: un Director de proyecto, un Asistente administrativo y contable, un técnico de la Cámara y la Directora Ejecutiva de UNDETCO; estos 2 últimos con una dedicación parcial. El Director y el Asistente serán seleccionados por la entidad ejecutora según los criterios establecidos por el Banco. Esta UE será apoyada por consultores, subcontratados por demanda, que tendrán a su cargo las tareas de Información, Asistencia Técnica, Capacitación, apoyo a las actividades asociativas y consultorías específicas. El detalle de los perfiles y funciones de los miembros de la UE y los consultores de apoyo se incluyen en el anexo al Reglamento Operativo.
- 4.7 La UE será responsable de: (i) la elaboración y ejecución de la estrategia y los planes de trabajo semestrales; (ii) la coordinación de las actividades del proyecto, (iii) la articulación entre todos los actores públicos y privados involucrados en el mismo; (iv) el diseño de un sistema de información para la gestión con un fuerte peso del componente monitoreo y evaluación como herramienta de gestión permanente; (v) la selección, contratación, adquisición y supervisión de bienes y servicios; (vi) los trámites de solicitud de desembolsos de la contribución; (vii) la presentación de estados de cuenta e informes de gestión al Consejo Consultivo del proyecto para su envío al Banco; (viii) el seguimiento de los indicadores de desempeño establecidos en el Marco Lógico; y (ix) la preparación de los informes financieros, de avance y final a ser presentados al BID.
- 4.8 El ejecutor constituirá un Consejo Consultivo que haga seguimiento de los indicadores de desempeño establecidos en el Marco Lógico, dé el visto bueno a los planes operativos anuales y a los informes semestrales de gestión y sirva como instrumento de coordinación interinstitucional. Estará integrado por un mínimo de 6 miembros: un representante de la Cámara de Comercio de Cartagena, un directivo de UNDETCO, un delegado de la Alcaldía, uno del SENA, un representante de la universidades que participen en el proyecto y el Director del Programa que actuará como secretario. Se establecerá un régimen regular de reuniones mensuales, las que también representarán una instancia de aprendizaje institucional.

C. Grado de preparación del Proyecto

- 4.9 El proyecto se encuentra listo para ser implementado. Se ha obtenido el compromiso de la Cámara de Comercio de Cartagena como ejecutor, de UNDETCO y acuerdos con distintos aliados estratégicos para la implementación del mismo. Asimismo se ha acordado el borrador del Reglamento Operativo con la entidad ejecutora con los respectivos términos de referencia de las consultorías principales.

D. Períodos de Ejecución y Desembolso

- 4.10 El proyecto se ejecutará en un período de 36 meses con desembolsos previstos para 42 meses. El Banco establecerá un fondo rotatorio por un máximo del 10% de la contribución del FOMIN, que será manejado en una cuenta independiente de las restantes del organismo ejecutor.

E. Adquisiciones y contrataciones

- 4.11 **Contrataciones de servicios de consultoría y bienes.** Los procedimientos que seguirá la Cámara de Comercio de Cartagena para la adquisición de los bienes a ser financiados por el proyecto deberán efectuarse siguiendo los procedimientos del Banco para estos efectos de acuerdo a las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores financiados por el Banco (GN-2350-4). La Cámara de Comercio de Cartagena deberá elaborar además un plan de contrataciones detallado que será aprobado por el Banco. El Plan de Contrataciones preliminar se encuentra en los archivos técnicos del proyecto.

V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

A. Seguimiento

- 5.1 La Cámara de Comercio de Cartagena deberá: (i) supervisar directamente el avance del proyecto y la participación empresarial; (ii) recopilar y analizar la información relevante para el seguimiento continuo de los indicadores establecidos en el Marco Lógico del proyecto (Anexo I); y (iii) presentar informes semestrales de situación, conforme a los requisitos estándar de información que aplica el Banco. La Representación del Banco en Colombia será responsable de las actividades de supervisión y control, del seguimiento del cumplimiento de las cláusulas contractuales, de la tramitación de solicitudes de desembolso y de recibir los estados financieros auditados. Un **Taller de Cierre** será programado para el final de la ejecución, para evaluar los resultados alcanzados y las acciones requeridas para aumentar el impacto del proyecto.

B. Evaluaciones

- 5.2 El Programa contempla en el Componente I el desarrollo de la línea de base del proyecto, definiendo así la referencia tanto para el seguimiento, como para las evaluaciones intermedia y final del proyecto.
- 5.3 Se incluyen dos evaluaciones a ser realizadas por un consultor independiente y especializado en Gestión y Evaluación de Proyectos de Desarrollo y Servicios de Desarrollo Empresarial, a ser seleccionado y contratado directamente por el Banco. La primera evaluación se realizará al haberse desembolsado el 50% del aporte FOMIN. Esta evaluación considerará al menos los siguientes aspectos: (i) el nivel de avance de las actividades previstas; (ii) la evolución de los indicadores del marco lógico (Anexo I); (iii) la capacidad institucional del ejecutor y las demás instituciones involucradas en el Programa; (iv) la marcha del proceso de fortalecimiento de UNDETCO; (v) la aplicación y el impacto de los servicios empresariales en las empresas, su disponibilidad a pagar por los servicios recibidos y los niveles de sostenibilidad vía el cobro de los servicios; y el (vi) el cumplimiento del *pari passu* de la contraparte en conformidad con el reglamento operativo. Este informe debe indicar además las acciones correctivas necesarias que garanticen la correcta ejecución del Programa.

- 5.4 La evaluación final del programa se llevará a cabo cuando se haya desembolsado el 95% de los recursos FOMIN, y evaluará: (i) el nivel de ejecución de las actividades previstas; (ii) el grado de cumplimiento de los propósitos y objetivos específicos; (iii) el impacto del Programa en el sector; (iv) la satisfacción de los usuarios a través de una encuesta a las empresas participantes; (v) el grado de sostenibilidad de las acciones impulsadas por el Programa una vez finalizada la contribución del FOMIN; y (vi) la pertinencia de la sistematización del modelo a los efectos de su replicabilidad futura.

VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 **Beneficiarios del Proyecto.** Los beneficiarios directos del Programa son las 200 tiendas de Cartagena que recibirán servicios integrales del proyecto. También es beneficiaria la gremial que las representa, UNDETCO con sus 850 socios, y los técnicos capacitadores y asesores formados por y para la implementación del mismo. Serán beneficiarios indirectos del Programa los sectores de la población de Cartagena de más bajos recursos, clientes de las tiendas atendidas, quienes mediante la profesionalización de los tenderos accederán a una mejor oferta de bienes y servicios.
- 6.2 Las empresas a participar en el proyecto serán identificadas por los miembros de la Unidad Ejecutora y aprobadas por el Consejo Consultivo y deberán cumplir con los criterios de elegibilidad establecidos en el Reglamento Operativo.
- 6.3 **Riesgos.** El proyecto presenta dos riesgos principales: (i) que no logre despertar y mantener el interés de los tenderos y demostrar resultados; y (ii) la inexperiencia de UNDETCO.
- 6.4 Para reducir el primer riesgo el proyecto propone definir servicios especializados y diseñados “a la medida” de las características, necesidades y escala del sector; igualmente la atención personalizada de un equipo multidisciplinario de técnicos que trabajarán con el tendero aplicando una metodología participativa de aprendizaje a través de la acción. Otros aportes en este sentido lo constituyen el apoyo al desarrollo integral y al fortalecimiento de las características emprendedoras de los tenderos y la promoción de la integración de los mismos al trabajo asociativo.
- 6.5 Para atender el segundo riesgo se busca fortalecer a UNDETCO a través de varios mecanismos: la capacitación y entrenamiento de la Directora Ejecutiva mediante su participación en las tareas de la UE, la presencia de un representante en el CC, el desarrollo de una cartera de servicios empresariales especializada en el sector y -a la finalización del proyecto- una Unidad sostenible en su estructura para continuar con los servicios generados e implementados en el marco del Programa. Igualmente se ha buscado desde el inicio el apoyo del SENA y de bancos privados que estarán contribuyendo en forma conjunta con el desarrollo empresarial de los tenderos de la ciudad.

VII. ANÁLISIS AMBIENTAL Y SOCIAL

- 7.1 El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI) revisó y aprobó el abstracto del proyecto en la sesión del 28 de octubre de 2005 sin recomendaciones particulares.

COLOMBIA
DESARROLLO EMPRESARIAL DE TENDEROS DE CARTAGENA (TC- CO-M1018)
MATRIZ DE MARCO LÓGICO

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Contribuir a mejorar la competitividad del sector microempresarial en Colombia.	Tres años después de terminado el proyecto: 1. El aporte de las microempresas al empleo en Cartagena aumenta en un 5%. 2. El sector de comerciantes aporta al crecimiento y ordenamiento de la ciudad.	1. Evaluación expost 2. Estadísticas de producción y empleo, del sector empresarial.	1. El escenario macroeconómico no presenta alteraciones mayores.
PROPÓSITO			
El objetivo específico es mejorar la gestión empresarial de 200 tenderos en Cartagena.	Los tenderos participantes reportan en promedio, respecto a sus líneas de base, los siguientes resultados: 1. Aumento en las ventas del 20%. 2. Disminución de costos del 15%. 3. Aumento en los márgenes de ganancia del 12%. 4. Un 5% de mayor capacidad de compra por parte de los clientes.	1. Informes semestrales de gestión por parte del ejecutor. 2. Informes de evaluación intermedio y final del proyecto. 3. Información referencial de líneas de base. 4. Reportes Sistema de control de gestión y monitoreo Proyecto. 5. PPMR y PCR del proyecto.	1. Los tenderos tienen disponibilidad a pagar parcialmente por los servicios que desarrolle y ofrezca el proyecto. 2. No se registran aumentos excesivos en la canasta de productos que se ofrecen en las tiendas. 3. La capacidad de compra de los clientes se mantiene o aumenta.
COMPONENTES			
1. Diagnóstico del sector y motivación de los tenderos	A los 6 meses del primer desembolso: 1.1 La línea de base a partir de una muestra por estratos de 80 tenderos, con dos grupos a monitorear (participantes y testigo) de 40 empresas cada uno. A los 6 meses del primer desembolso: 1.2 Se cuenta con un diagnóstico del sector que permite definir líneas de trabajo para apoyo al mismo.	1. Informes de gestión semestrales. 2. Diagnósticos del sector 3. Estudio de línea de base. 4. PPMR y PCR del proyecto. 5. Evaluaciones intermedia y final.	1. Los tenderos confirman su participación en el proyecto. 2. Disponibilidad de personal calificado para la elaboración de líneas de base.
2. Capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial para tenderos.	2.1 A los 7 meses del primer desembolso al menos 50 tenderos cuentan con un plan de negocio de sus tiendas. Otro grupo de al menos 150 tenderos se irán sumando a lo largo del proyecto. 2.2 La implementación de los plan es de negocios resulta en un aumento en las ventas de los tenderos (20%) y en sus márgenes de ganancias (12%). A los 24 meses del primer desembolso: 2.3 Se ha instalado un programa de capacitación permanente en UNDETCO. A los 36 meses del primer desembolso: 2.4 El 100% de los tenderos beneficiarios ha implementado planes de higiene y manejo de los alimentos en sus negocios. 2.5 Se cuenta con al menos 60 instructores y	1. Planes de negocio de los tenderos. 2. Informes de gestión semestrales. 3. PPMR y PCR del proyecto. 4. Evaluaciones intermedia y final.	1. Predisposición y capacidad de pago de las tiendas que participan en los eventos de capacitación y asistencia técnica. 2. Disponibilidad de entidades locales o nacionales para aportar los recursos a que se han comprometido para aportar la capacitación y asistencia técnica.

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	asesores capacitados para atender al sector de tenderos. 2.6 Un 60% de los tenderos que han recibido servicios aplican nuevos instrumentos de gestión eficiente en sus tiendas. 2.7		
3. Fortalecimiento del sector y difusión del proyecto.	A los 36 meses del primer desembolso: 3.1 Una unidad de apoyo en desarrollo empresarial intermediando servicios operando en UNDETCO. 3.2 Al menos 100 tenderos realizan actividades asociativas (grupos de compra y Red de tenderos). 3.3 100 tenderos han alcanzado el sello de calidad. 3.4 Al menos 100 tenderos utilizan herramientas informáticas en la gestión de su negocio. 3.5 El modelo del proyecto inicia su replicación en 3 ciudades del país.	1. Informes de gestión semestrales. 2. Reportes del sistema de control de gestión y monitoreo del programa. 3. Encuesta satisfacción a los tenderos. 4. Sistemas de información y software para los negocios. 5. PPMR y PCR del proyecto.	1. Nivel de precio de los productos se mantiene. 2. Las empresas individuales mantienen sus compromisos con el grupo. 3. Las empresas están dispuestas a pagar por los servicios recibidos. 4. Hay interés de otras asociaciones y cámaras de comercio de replicar el modelo implementado en Cartagena.
ACTIVIDADES			
Componente 1. Diagnóstico del sector y motivación de los tenderos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultoría adaptac, procesam y análisis encuesta, diagnóstico y línea de base ▪ Consultoría aplicación y tabulación diagnóstico del sector ▪ Difusión prensa ▪ Comunicación y convocatoria tenderos ▪ 1 taller de lanzamiento ▪ 14 talleres de motivación para tenderos 	Total: US\$ 17.970 FOMIN: US\$ 10.000 Contraparte: US\$ 7.970 <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de la unidad ejecutora conformado al finalizar el mes 1. - La línea de base para antes del mes 4. - Análisis y diagnóstico del sector antes del mes 4. - Difusión del proyecto desde el mes 5 en adelante. - Taller de lanzamiento en el mes 5. - Talleres de motivación con tenderos durante los meses 5 a 7, 14, 15, 22, 23, 29 y 30. 	1. Plan de trabajo del Programa 2. Informes semestrales de gestión. 3. Informes de líneas de base 4. Diagnósticos de los tenderos. 5. Evaluaciones de talleres de capacitación. 6. Visitas de inspección.	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de expertos locales capacitados en trabajar con el grupo de tenderos. • Interés de los tenderos de participar en el proyecto, incluyendo a los no asociados a UNDETCO.
Componente 2. Capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial para tenderos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultoría desarrollo de metodología de capacitación. ▪ Dictado cursos y talleres capacitación en: gestión empresarial, marketing y exhibición, recursos humanos, informática aplicada a la tienda, temas 	Total: US\$ 247.200 FOMIN: US\$ 176.300 Contraparte: US\$ 70.900 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de metodología y manuales de capacitación inicia el mes 2 y termina el mes 7. ▪ Dictado cursos y talleres capacitación inicial el mes 7. El 80% de los tenderos que reciben capacitación han participado en por 	1. Informes semestrales de gestión 2. Informes de asesorías técnicas 1. Registros de satisfacción de empresas usuarias de servicios de asesoría técnica. 2. Evaluaciones de talleres de capacitación. 3. Visitas de inspección. 4. Informes de monitoreo por muestra de	<ul style="list-style-type: none"> • Los tenderos tienen capacidad de pago de los porcentajes establecidos para los servicios de capacitación y asistencia técnica. • Hay interés de formadores y asesores de apoyar el sector de tenderos.

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>legales y jurídicos, higiene, seguridad y manejo de alimentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultoría desarrollo metodología y servicios tipo asistencia técnica ▪ Formación de equipos interdisciplinarios para asesorías integrales ▪ Asesorías de acompañamiento mensual y trimestral ▪ Formación formadores, asesores y pasantes 	<p>lo menos 5 cursos ofrecidos por el programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo metodología y servicios tipo asistencia técnica inicia el mes 2 y termina el mes 7. ▪ Implementación de asesorías integrales y por áreas inicial el mes 7. ▪ Asesorías por áreas. ▪ Asesorías de acompañamiento mensual y trimestral a partir del mes 12. ▪ Selección de formadores, asesores y pasantes: mes 4 a 7, 14 y 15. 	<p>grupos de tenderos.</p>	
<p>Componente 3: Fortalecimiento del sector y difusión del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrenamiento 2 personas UNDETCO y CCC ▪ Pasantía formación ▪ Material informativo. ▪ Participación en eventos de <i>retail</i> ▪ Realización <i>focus groups</i> de consumidores ▪ Realización de conferencias ▪ Desarrollo software especializado para tenderos ▪ Apoyo para consecución recursos de crédito para adquisición equipos ▪ Consultorías para actividades asociatividad: Red de tiendas UNDETCO, definición de estándares calidad, certificación sello UNDETCO, definición imagen y comunicación Tiendas UNDETCO, herramientas de comunicación para puntos de venta, lanzamiento y difusión de la red ▪ Encuestas de seguimiento anual de la línea de base ▪ Consultoría para taller de sostenibilidad ▪ Evento nacional de cierre 	<p>Total: US\$ 192.500 FOMIN: US\$ 81.500 Contraparte: US\$ 111.000</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dos personas de UNDETCO y la CCC se capacitan en fortalecimiento al sector de tiendas durante todo el período de ejecución del proyecto. - 2 computadores con impresoras. - Pasantía de formación en el mes 4 - Conformación de material información en el mes 8. ▪ Participación en 9 eventos de <i>retail</i> a partir del mes 6. ▪ 3 series de 10 focus groups en el mes 5, 14 y 23. ▪ 5 conferencias en temas de retail en los meses 11, 17, 23, 29 y 36 ▪ Diseño de software para tiendas en el mes 16. ▪ Créditos otorgados para adquisición equipos a partir del mes 12. ▪ Consultorías asociatividad a partir del mes 8. ▪ Sistema de gestión creado al mes 12. ▪ Taller de sostenibilidad en el mes 30. ▪ Evento nacional de cierre el mes 36. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informes semestrales de gestión 2. Informes de asesorías especializadas. 3. Resultados de las encuestas 4. Material de difusión 5. Visitas de inspección 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios entre la Unidad Ejecutora y las entidades financieras de apoyo. • Interés de los tenderos de asociarse. • Interés de otras Cámaras o asociaciones de replicar el modelo de profesionalización de tenderos desarrollado por el proyecto.

ANEXO II. PRESUPUESTO PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE LOS TENDEROS EN CARTAGENA

TIEMPO DE EJECUCIÓN = 36 MESES.

VALORES EN DÓLARES

PRECIO DEL DÓLAR EN PESOS = 2,200

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN			TOTAL	FOMIN	CONTRAPARTE			NACIONAL		TOTAL	TOTAL	
	UNIDAD	CANT.	V.UNIT			CCC/UNDETCO			EFFECTIVO	SUBTOTAL			TOTAL
						EFFECTIVO	ESPECIE	SUBTOTAL					
COMPONENTE 1				17,970	10,000	4,960	3,010	7,970	-	-	7,970	17,970	
1.1. DIAGNÓSTICO Y LINEA DE BASE													
1.1.1. Adaptac, procesam y análisis encuesta, diagnóstico y línea de base	Consultoría	1	6,000	6,000	6,000							6,000	
1.1.2. Aplicación y tabulación encuesta	Encuesta	80	12	960			960	960			960	960	
1.2. LANZAMIENTO Y CONVOCATORIA													
1.2.1. Difusión prensa	Diario y radio	2	200	400		400		400			400	400	
1.2.2. Comunicación y convocatoria tenderos	Carta y telemarketing	1,000	1	1,000		1,000		1,000			1,000	1,000	
1.2.3. Evento lanzamiento	Evento autoridades, prensa, tenderos	1	3,800	3,800		3,560	240	3,800			3,800	3,800	
INTEGRAL													
1.3.1. Talleres	Talleres	14	415	5,810	4,000		1,810	1,810			1,810	5,810	
COMPONENTE 2				247,200	176,300	14,000	31,400	45,400	25,500	25,500	70,900	247,200	
2.1. CAPACITACIÓN													
2.1.1. Desarrollo de metodología y manuales de Capacitación	Consultorías	5	4,000	20,000	10,000				10,000	10,000	10,000	20,000	
2.1.2.Dictado cursos y talleres Capacitación y exhibición, recursos humanos, informática aplicada a la tienda, legal y jurídico, higiene, seguridad y manejo	Cursos/Talleres	100	250	25,000	17,000		3,000	3,000	5,000	5,000	8,000	25,000	
Salones	Salón por curso/taller	100	80	8,000			8,000	8,000			8,000	8,000	
Refrigerios	participantes	100	100	10,000		10,000		10,000			10,000	10,000	
2.2. ASISTENCIA TÉCNICA													
2.2.1. Desarrollo metodología y servicios tipo	Consultoría/s	5	4,000	20,000	15,000				5,000	5,000	5,000	20,000	
2.2.2. Asesorías integrales	Servicios A.T y Asesoría	100	700	70,000	66,000	4,000		4,000			4,000	70,000	
2.2.3. Asesorías por áreas	Servicios A.T y Asesoría	180	140	25,200	22,700				2,500	2,500	2,500	25,200	
2.2.4. Asesorías de acompañamiento mensual	seguimiento	540	70	37,800	27,000		10,800	10,800			10,800	37,800	
2.2.5. Asesorías de acompañamiento	seguimiento	180	120	21,600	15,000		6,600	6,600			6,600	21,600	
2.3. FORMACION FORMADORES,	Talleres	6	1,600	9,600	3,600		3,000	3,000	3,000	3,000	6,000	9,600	
COMPONENTE 3				192,500	81,500	14,510	41,490	56,000	55,000	55,000	111,000	192,500	
UNDETCO													
3.1.1. Entrenamiento 2 personas UNDETCO exitosa	Meses	35	650	22,750			22,750	22,750			22,750	22,750	
3.1.2.1. Pasajes	Pasaje	2	1,000	2,000	2,000							2,000	
3.1.2.2. Viáticos	Viático	12	100	1,200	1,200							1,200	
TECNOLOGICO													
3.2.1. Información internac y nac del sector													
retail	Evento	9	800	7,200	7,200							7,200	
suscripción a revistas especializadas	Libros y revistas	100	15	1,500	1,500							1,500	
consumidores	Focus Groups	30	150	4,500	4,500							4,500	
para tenderos	Conferencias	5	1,000	5,000	4,500		500	500			500	5,000	
sector													

% del

Total

3%

1%

0%

0%

0%

0%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

3% SENA y Alcaldía
4% SENA, DADIS, DIAN

3% Alcaldía
12% DADIS, DIAN
4% DADIS, DIAN
7% DADIS, DIAN
4% DADIS, DIAN

2% SENA

33%

4%

0%

0%

0%

0%

0%

0%

0%

0%

0%

0%

0%

0%

0%

0%

0%

0%

0%

0%

0%

0%

0%

0%

3.2.2.1. Desarrollo software	Consultoría	1	10,000	10,000	5,000				5,000	5,000	5,000	10,000	2%	Alcaldía
adquisición equipos	Monto para créditos	1	50,000	50,000					50,000	50,000	50,000	50,000	9%	Instituciones Financieras: Banco Popular y Banco caja Social
3.3. ASOCIATIVIDAD E IMAGEN														
3.3.1. Red de tiendas UNDETCO														
3.3.1.1. Definición de estándares calidad	Consultoría	1	2,500	2,500	2,500							2,500	0%	Aporte proveedores
3.3.1.2. Certificación sello UNDETCO	Consultoría	100	150	15,000	15,000							15,000	3%	
comunicación Tiendas UNDETCO	Consultoría	1	2,500	2,500	2,500							2,500	0%	
3.3.1.4. Herramientas de comunicación para puntos de venta	Conjunto herramientas p/ c/ punto venta	150	200	30,000	15,000	10,000	5,000	15,000			15,000	30,000	5%	
difusión	Boletín Mensual	33	200	6,600	5,000	1,600		1,600			1,600	6,600	1%	
3.3.1.6. Lanzamiento y difusión	Evento	1	2,150	2,150		1,910	240	2,150			2,150	2,150	0%	
Compra				-									0%	
para formación y funcionamiento	Servicio asesoramiento	20	150	3,000	3,000							3,000	1%	
3.3.2.2. Asesoramiento en Negociación	Servicio asesoramiento	20	150	3,000	3,000							3,000	1%	
3.3.2.3. Apoyo locativo y logístico	Local/servicios p/ mes	60	100	6,000			6,000	6,000			6,000	6,000	1%	
				-									0%	
3.4. REPLICABILIDAD														
3.4.1 Seguimiento anual de la línea de base	Encuestas	240	12	2,880			2,880	2,880			2,880	2,880	0%	
para replicarla	Costo mensual	30	124	3,720	600		3,120	3,120			3,120	3,720	1%	
3.4.3 Taller de sostenibilidad	Consultor	1	5,000	5,000	5,000									
3.4.4 Evento nacional de cierre	Evento	1	6,000	6,000	4,000	1,000	1,000	2,000			2,000	6,000	1%	
				-										
4.1. UNIDAD EJECUTORA					-	61,200	7,200	32,400	39,600	-	-	39,600	100,800	17%
					-									
4.1.1. Director del Programa	Mes/hombre	36	1,500	54,000	54,000							54,000	9%	
4.1.2. Asistente del Programa	Mes/hombre	36	500	18,000			18,000	18,000			18,000	18,000	3%	
4.1.3. Equipos	PC c/impresora	2	1,200	2,400	2,400							2,400	0%	
4.1.4. Computadoras portátiles	Portátiles	2	1,200	2,400	2,400							2,400	0%	
4.1.5.Arriendo	Local/servicios p/ mes	36	400	14,400			14,400	14,400			14,400	14,400	2%	
4.1.6. Gastos operativos	Gastos/mes	36	200	7,200		7,200		7,200			7,200	7,200	1%	
4.1.7. Pasajes y Viáticos	Pasajes y viáticos	4	600	2,400	2,400							2,400	0%	
				-										
					22,400	22,400	-	-	-	-	-	-	22,400	4%
5.1. EVALUACIONES					-									
5.1..1. Evaluación Intermedia	CONSULTOR	1	7,000	7,000	7,000							7,000	1%	
4.1.2. Evaluación Final	CONSULTOR	1	7,000	7,000	7,000							7,000	1%	
				-									0%	
5.2.AUDITORIA														
Imprevistos	AUDITOR	1	5,000	5,000	5,000							5,000	1%	
TOTAL					480,070	351,400	40,670	108,300	148,970	80,500	80,500	229,470	580,870	100%
PARTICIPACIÓN POR ENTIDAD EN LOS APORTES						60%	7%	19%	26%	14%	14%	40%	100%	

ANEXO III
TC-CO-M1018
Proyectos relacionados en Colombia
Desarrollo Empresarial de Tenderos de Cartagena

A. Proyectos del Banco similares o relacionados

Numero de Proyecto/ Fecha de aprobación	Título del Proyecto, Sector, Agencia Ejecutora y Monto	Fecha de firma y Período original de desembolso en meses	% Des	Comentarios: Ejecución Satisfactoria o problemas en la ejecución, incluyendo demoras, extensiones, reformulación, cambio ejecutor, etc.
ATN/ST-8540-CO 10- Dec- 03	Red de Tenderos de Aguablanca, Cali Merchants Chain in Aguablanca, Cali Fundación Carvajal \$245,000	27-Feb-04 36 meses	27%	Se ejecuta satisfactoriamente.

B. Proyectos relacionados al mismo sector o beneficiarios

Numero de proyecto y la fecha de aprobación	Título del Proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de firma, periodo original de desembolsos y extensiones en meses	Monto Desembolsado	Comentarios
ATN/MT-7186-CO 25-Oct-00	Simplificación Trámites Sector Empresarial CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA Streamlining regulations for the entrepreneurial sector. \$1,900,000	12-Jun-01 36	100%	Proyecto Terminado, Los resultados del programa fueron excepcionales en las seis ciudades
ATN/ME-6213-CO 30-Oct-98	Servicios de Asesoría y Formación Técnica Para Microempresarios Counseling and Technical Assistance Serv. Mic CORPORACION ACCION POR ANTIOQUIA ACTUAR \$1,800,000	24-Nov-98 54 24	100%	Proyecto Terminado, los resultados obtenidos fueron muy satisfactorios

C. Portafolio de proyectos FOMIN en Colombia

No.	Memo #	Project #	ATN #	Name	Exec. Agency	FAC	Approval	Status	MIF Amount	% Disb
1	MIF/AT-3	CO0149	3/MS-CO	Affiliates of Women's World Banking in Cali, Bogotá, Medellín	CMMM	IIIb	8-Dec-93	Completed	750,000	100.00
2	MIF/AT-3	CO0150	4/MS-CO	Affiliates of Women's World Banking in Cali, Bogotá, Medellín	CMM	IIIb	8-Dec-93	Completed	500,000	100.00
3	MIF/AT-3	CO0153	5/MS-CO	Affiliates of Women's World Banking in Cali, Bogotá, Medellín	CMM	IIIb	8-Dec-93	Completed	500,000	100.00
4	MIF/AT-3	TC9307499	ATN/ME-4410-CO	Affiliates of Women's World Banking in Cali, Bogotá, Medellín	WWBC	IIIa	8-Dec-93	Completed	80,000	100.00
5	MIF/AT-3	TC9310020	ATN/ME-4411-CO	Affiliates of Women's World Banking in Cali, Bogotá, Medellín	WWB/BOGOTA	IIIa	8-Dec-93	Completed	79,438	100.00
6	MIF/AT-3	TC9310038	ATN/ME-4412-CO	Affiliates of Women's World Banking in Cali, Bogotá, Medellín	CMMM	IIIa	8-Dec-93	Completed	80,000	100.00
7	MIF/AT-3	TC9310046	ATN/ME-4414-CO	Affiliates of Women's World Banking in Cali, Bogotá, Medellín	FMMB	IIIa	8-Dec-93	Completed	80,000	100.00
8	MIF/AT-3	TC9310054	ATN/ME-4413-CO	Affiliates of Women's World Banking in Cali, Bogotá, Medellín	FMM	IIIa	8-Dec-93	Completed	80,000	100.00
9	MIF/AT-8	TC9307051	ATN/MT-4481-CO	Strengthening of the Energy Regulatory Commission	CRE	I	30-Mar-94	Completed	1,627,000	100.00
10	MIF/AT-12	TC9308091	ATN/MH-4573-CO	Strengthening Non-Governmental Organizations to Provide Training and Services to Displaced Workers	F. CARVAJAL	II	29-Jun-94	Completed	787,709	100.00
11	MIF/AT-12	TC9407108	ATN/MH-4574-CO	Strengthening Non-Governmental Organizations to Provide Training and Services to Displaced Workers	CCOCG	II	29-Jun-94	Completed	879,044	100.00
12	MIF/AT-37	TC9307043	ATN/ME-4911-CO	Program to Establish Business Development Centers	ACOPI	IIIa	18-Apr-95	Completed	5,966,523	100.00
13	MIF/AT-43	TC9308116	ATN/MT-4910-CO	Alternative Methods of Settling Business Disputes	CCB	I	24-May-95	Completed	1,195,047	100.00
14	MIF/AT-53	TC9503229	ATN/MT-5022-CO	Strengthening of the Water Regulatory Commission	CRAPSB	I	27-Sep-95	Completed	990,000	100.00
15	MIF/AT-51-1	TC9308108	ATN/MH-5082-CO	Training Program for Women Heads of Household	FES	II	27-Nov-95	Completed	2,544,071	78.02

Anexo III

16	MIF/AT-179	TC9601338	ATN/MH-6002-CO	Technical Training for the Paper Industry	CENPAPEL	II	10-Jun-98	Completed	1,894,457	100.00
17	MIF/AT-203	TC9805419	ATN/ME-6213-CO	MIC/ Support for Competitive Microenterprises	ANTIOQUIA	IIa	30-Oct-98	Completed	1,280,997	100.00
18	MIF/AT-216	TC9308158	ATN/MH-6280-CO	Strengthening of the Credit Union System	MHCP	II	7-Dec-98	Completed	265,260	100.00
19	MIF/AT-216	TC9811013	ATN/MT-6279-CO	Strengthening of the Credit Union System	CONFECOOP	I	7-Dec-98	Completed	648,761	100.00
20	MIF/AT-246	TC9305261	ATN/MT-6498-CO	Private Enterprise in the Subsidized Health Programs	FCORONA	I	12-May-99	Completed	630,000	100.00
21	MIF/AT-284	TC9907024	ATN/ME-6658-CO	Accounting and financial information systems for Nonregulated Microfinance Institutions	EMPRENDER	IIa	17-Sep-99	Completed	330,000	100.00
22	MIF/AT-307	TC9904049	ATN/MH-6755-CO	Agricultural Technology Transfer Program	ACJ	II	10-Nov-99	Completed	640,000	100.00
23	MIF/AT-305	TC9906026	ATN/MH-6752-CO	Quality and Environmental Management Systems	ICONTEC	II	10-Nov-99	Completed	1,022,789	100.00
24	MIF/AT-332	TC9904001	ATN/ME-7006-CO	Marketing Company for Microenterprise Owners	FMARIO	IIa	14-Jun-00	In execution	850,000	98.35
25	MIF/AT-334	TC0003003	ATN/ME-7011-CO	Institutional Strengthening of Women's World Banking Affiliates	AWWB	IIa	15-Jun-00	Completed	500,000	100.00
26	MIF/AT-368	TC9905047	ATN/MT-7186-CO	Rationalization of Administrative Procedures	CCB	I	25-Oct-00	Completed	1,900,000	100.00
27	MIF/AT-371	TC9911104	ATN/ME-7203-CO	Isabella Grape Agribusiness Project	F. CARVAJAL	IIa	1-Nov-00	In execution	1,111,947	99.83
28	MIF/AT-374	TC0010027	ATN/MT-7238-CO	Bucaramanga Potable Water Project	MDE	I	29-Nov-00	In execution	420,000	16.43
29	MIF/AT-374	TC0010027	ATC/MT-7239-CO	Bucaramanga Potable Water Project	MDE	I	29-Nov-00	Approved	480,000	0.00
30	MIF/AT-380	TC0003033	ATN/MT-7253-CO	Internet Based Export Information System	PROEXPO	I	6-Dec-00	In execution	1,500,000	60.46
31	MIF/AT-385	TC0005006	ATN/MH-7269-CO	Environmental Management and Implementation of Cleaner Technologies for Colombian Enterprises	CINSET	II	13-Dec-00	Completed	1,423,000	100.00
32	MIF/AT-405	TC0006003	ATN/MT-7407-CO	Promoting Foreign Investment in Colombian Enterprises	COINVERTIR	I	25-Apr-01	In execution	900,000	73.58
33	MIF/AT-429	TC0103005	ATN/ME-7545-CO	Institutional Strengthening Compartir	FCOMPARTIR	IIa	9-Aug-01	In execution	210,000	99.54
34	MIF/AT-455	TC0103004	ATN/ME-7777-CO	Institutional Strengthening of Finamerica, S.A.	FINAMERICA	IIa	18-Jan-02	Completed	300,000	100.00
35	MIF/AT-457	TC0109022	ATN/MT-7793-CO	Strengthening Capital Markets in Colombia	BV	I	20-Feb-02	In execution	1,018,300	27.28

Anexo III

36	MIF/AT-467	TC0106004	ATN/ME-7855-CO	Skill Standards and Training of the Garment Industry in the Eje Cafetero	MINUTO DE DIOS	IIIa	1-May-02	In execution	1,100,000	31.24
37	MIF/AT-469	TC0108007	ATN/ME-7856-CO	Supply Chain Development and Promotion of Cooperative Ventures	ACOPI	IIIa	1-May-02	In execution	1,092,400	91.77
38	MIF/AT-491-1	TC0106010	ATN/ME-7978-CO	Support for the Massive Use of It(smes)	CONFECAMARAS	IIIa	7-Aug-02	In execution	1,000,000	79.56
39	MIF/AT-522	TC0210074	ATN/MT-8208-CO	Line of Activity for Airport Security	UAEAC	I	24-Jan-03	In execution	500,000	40.00
40	MIF/AT-524	TC0106021	ATN/ME-8204-CO	Technology Transfer and Quality Enhancement for the Jewelry Sector	CDP	IIIa	21-Feb-03	In execution	375,000	28.52
41	MIF/AT-586	CO-M1001	ATN/MH-8618-CO	Promotion of Youth Entrepreneurship in Colombian	FCORONA	II	21-Jan-04	In execution	1,050,000	10.00
42	MIF/AT-601	CO-M1002	ATN/ME-8797-CO	Program to Support Clusters Competitiveness	UAN	IIIa	4-Aug-04	In execution	3,450,000	10.00
43	MIF/AT-612	TC0305015	ATN/ME-8893-CO	SME's Integration in Public Procurement	ACIEM	IIIa	13-Oct-04	In execution	720,000	10.00
44	MIF/AT-626-1	CO-M1003	ATN/ME-8975-CO	Program to Incorporate Corporate Responsibility Practices to PYMES	CONFECAMARAS	IIIa	1-Dec-04	Approved	1,160,000	0.00
45	MIF/AT-634	CO-M1007	ATN/ME-8995-CO	Women's World Banking	WWW CALI	IIIb	8-Dec-04	Approved	57,500	0.00
46	MIF/AT-634	CO-M1008	ATN/ME-8996-CO	Women's World Banking	WWW POPAYAN	IIIa	8-Dec-04	Approved	57,500	0.00
47	MIF/AT-634	CO-M1009	ATN/ME-8997-CO	Women's World Banking	FMMB	IIIa	8-Dec-04	Approved	80,000	0.00
48	MIF/AT-634	CO-M1010	ATN/ME-8998-CO	Women's World Banking	CMM	IIIa	8-Dec-04	Approved	80,000	0.00
49	MIF/AT-634	CO-M1011	ATN/ME-8999-CO	Women's World Banking	CMMM	IIIb	8-Dec-04	Approved	75,000	0.00
50		CO-M1013	ATN/ME-9220-CO	Standardization and Normalization of Panela Industry in the Rio Suárez Region	Camara de Ccio de Bucaramanga	IIIa	5/25/2005	Approved	\$100,000	0.00
51		CO-M1014	ATN/ME-9221-CO	Commercial Linkages Between Food Microenterprises and Large Supermarkets	Corporacion Accion por Antioquia	IIIa	5/25/2005	Approved	\$100,000	0.00
52		CO-M1015	ATN/ME-9222-CO	Development of SME Suppliers Cluster with Large Petroquimical Companies	ICONTEC	IIIa	5/25/2005	Approved	\$100,000	0.00
53	MIF/AT-680	CO-M1017	ATN/MT-9452-CO	Positioning of New Companies in the Capital Market	Bolsa de Valores	I	10/12/2005	Approved	\$790,000	0.00
							Total MIF Amount		45,351,744	