

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES
DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

COLOMBIA

PROMOCIÓN DE LA EMPRESARIALIDAD ENTRE LOS JÓVENES COLOMBIANOS

(CO-M1001)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Claudia Suaznábar (SDS/MSM); Bibiana Vásquez (FOMIN); Carla Bueso (FOMIN); Carlos Novoa Medina (COF/CCO); Kevin McTigue (LEG/OPR); y Pablo Angelelli (SDS/MSM), Jefe de Equipo.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	1
A. Diagnóstico sobre la empresarialidad en Colombia	1
B. Justificación y enfoque del proyecto	3
C. Estrategia del FOMIN y del Banco	3
II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	4
A. Objetivos	4
B. Descripción y componentes.....	4
1. Componente 1: Mejora de capacidades institucionales y capacitación de emprendedores (FOMIN US\$273,640; Contraparte US\$239,570).....	4
2. Componente 2: Apoyo al desarrollo de nuevas empresas (FOMIN US\$608,720; Contraparte US\$495,280).....	5
3. Componente 3: Difusión de mejores prácticas (FOMIN US\$36,000; Contraparte US\$37,000).....	5
III. COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	6
A. Costo.....	6
B. Sostenibilidad del proyecto	7
IV. EL ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN	7
A. El Organismo Ejecutor	7
B. Mecanismo de Ejecución.....	8
C. Grado de preparación del Proyecto	9
D. Períodos de Ejecución y Desembolso	9
E. Adquisiciones y contrataciones	9
V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	9
A. Seguimiento.....	9
B. Evaluaciones.....	10
VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO.....	10
VII. ANÁLISIS AMBIENTAL Y SOCIAL	11

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Detallado

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE SDS/MSM

- ◆ Perfil aprobado del proyecto
- ◆ Memorando de elegibilidad del FOMIN
- ◆ Lineamientos para la promoción de la Empresarialidad. Por FOMIN y SDS/MSM, Abril 2003
- ◆ Empresarialidad en Economías Emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia. Por Hugo Kantis y otros. Marzo de 2002, Banco Interamericano de Desarrollo
- ◆ El BID y la promoción de la Empresarialidad: Lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas, Informe de Trabajo, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Banco Interamericano de Desarrollo, Marzo de 2003, Washington D.C.
- ◆ Borrador de Reglamento operativo y términos de referencia

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCB	Cámara de Comercio de Bogotá
MYPES	Micro y pequeñas empresas
CD	Comité Directivo
CESI	Comité de Impacto Ambiental y Social
COMFAMA	Caja de Compensación Familiar de Antioquia
CONFECAMARAS	Confederación Colombiana de la Cámaras de Comercio
FC	Fundación Corona
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FOMIPYME	Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
FUNDAEMPRESA	Fundación para el fomento de la iniciativa empresarial
ONG	Organización no Gubernamental
PIB	Producto Interno Bruto
SDS/MSM	División de Micro Pequeña y Mediana Empresas del Departamento de Desarrollo Sostenible
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
UC	Unidad Coordinadora del proyecto

PROMOCIÓN DE LA EMPRESARIALIDAD ENTRE LOS JÓVENES COLOMBIANOS (CO-M1001)

RESUMEN EJECUTIVO

Organismo Ejecutor:	Fundación Corona (FC)		
Beneficiarios:	Los beneficiarios directos del proyecto serán alrededor de 3.000 jóvenes de ambos sexos con estudios técnicos o universitarios residentes en las tres ciudades objetivo: Bogotá, Medellín y Cali. Los sectores más probables en los que los jóvenes pondrán en marcha sus negocios son: comercio, servicios y la industria de los alimentos. La selección de los beneficiarios deberá garantizar la equidad étnica y de género. También serán beneficiarios del proyecto alrededor de 60 docentes y mentores y 20 analistas de crédito que serán capacitados en promoción de la empresarialidad y 10 instituciones de formación de emprendedores.		
Financiamiento:	Modalidad	No Reembolsable	
	FOMIN Ventanilla II:	US\$	1.050.000.00 (50%)
	Contraparte Local:	US\$	<u>1.050.000.00 (50%)</u>
	Total:	US\$	2.100.000.00 (100%)
Calendario de Ejecución:	Ejecución:	48	Meses
	Desembolso:	54	Meses
Objetivos del Proyecto:	El objetivo general del proyecto es contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial de Bogotá, Medellín y Cali. El objetivo específico es desarrollar un modelo de creación de empresas sostenibles y competitivas para los jóvenes de esas tres ciudades.		
Descripción:	El proyecto está organizado en tres componentes dirigidos a: (i) mejorar las competencias de los jóvenes colombianos para la creación de nuevas empresas, a través de la introducción de innovaciones en las instituciones de formación superior y de actividades de capacitación; (ii) facilitar el acceso de equipos de emprendedores a redes empresariales, institucionales y financieras que les ayuden a estructurar y poner en marcha sus empresas. Se espera mejorar la coordinación y especialización de las instituciones proveedoras de servicios de apoyo a los emprendedores; y (iii) difundir los resultados del proyecto y promover el uso de buenas prácticas de empresarialidad.		
Condiciones contractuales especiales:	Como condición previa al primer desembolso, la Fundación Corona presentará a satisfacción del Banco: (i) evidencia de la selección del Coordinador de Proyecto conforme a los procedimientos del Banco; (ii) evidencia de la conformación del Comité Directivo; (iii) evidencia de la aprobación, por parte del Comité Directivo, del Reglamento Operativo del Proyecto; y (iv) evidencia de los convenios de		

participación en el proyecto entre la Fundación Corona y COMFAMA y la Cámara de Comercio de Cali. Asimismo, al tercer mes después del primer desembolso la Fundación Corona deberá presentar, a satisfacción del Banco, el plan operativo anual para el primer año del proyecto; y antes que se desembolse el 25% deberá presentar los tres convenios de cooperación firmados con instituciones financieras.

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 **24 de octubre del 2003** y sus recomendaciones fueron incorporadas en el presente documento (párrafo 6.2).

Coordinación con otros donantes:

A través del *Development Market Place*, el Banco Mundial apoyará el próximo año un programa de financiación dirigido a jóvenes emprendedores.

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Diagnóstico sobre la empresarialidad en Colombia

- 1.1 Según cifras de los últimos 3 años de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (CONFECAMARAS), en Colombia se crea un promedio anual de 27.700 empresas, de las cuales el 99% son micro y pequeñas empresas (MyPEs). Esta misma fuente señala que en promedio cada año se disuelven 7.000 empresas, de las cuales el 96% son MyPEs con menos de 5 años. Estos datos indican que las nuevas MyPEs son las que tienen mayores dificultades para sobrevivir y crecer. Aunque la dinámica empresarial es parecida en la mayor parte de las ciudades de Colombia, existen algunas diferencias: en Bogotá, en los últimos tres años se redujo el número de empresas creadas y se incrementó la cantidad que se disuelven; en Medellín, las empresas que se crean son cada vez más pequeñas; y en Cali por cada empresa formal creada, hay dos o tres informales.
- 1.2 Las condiciones que dificultan la creación de empresas pequeñas y dinámicas se pueden agrupar en tres áreas: (i) el entorno económico, social y regulatorio que afecta la actividad empresarial; (ii) los centros de formación que apoyan a las empresas, los cuales necesitan actualizar sus metodologías de apoyo para adecuarse a las necesidades de los emprendedores y (iii) el entorno institucional en el que se desenvuelven los emprendedores, que no es propicio para que estos tengan acceso a mercados y a servicios financieros y no financieros.
- 1.3 En cuanto al **entorno económico y social**, la recuperación del Producto Interno Bruto (PIB), luego de la caída en el año 1998, genera un ambiente propicio para la actividad empresarial. Se estima un crecimiento del PIB de 2,4% para 2003 y de 2,7% para 2004. Sin embargo, los problemas de desempleo e inseguridad desestiman la inversión e inciden en la alta tasa de disolución y la poca capacidad de acumulación de las MyPEs. A nivel del **marco regulatorio** también existen algunos obstáculos: (i) los sistemas de reportes de incumplimientos financieros son muy rígidos y afectan el acceso a financiamiento de las nuevas empresas; (ii) la regulación laboral impone altos costos para contratar y despedir empleados; y (iii) los costos financieros y de tiempo para la formalización de empresas se perciben todavía altos para las nuevas empresas. Sobre este último aspecto, cabe destacar que se han logrado mejoras significativas a partir de la ejecución del proyecto FOMIN de Simplificación de Trámites para la Formalización de Empresas (ATN/MT-7186-CO) ejecutado por las Cámaras de Comercio de las 6 ciudades principales. En el primer año de ejecución, se ha logrado disminuir en promedio el tiempo de registro de 50 a 5 días, los pasos se han reducido en un 60% y los costos directos para el empresario se han reducido en 10% (para las empresas de menor tamaño puede ser de hasta 50%).
- 1.4 **Los centros de formación no cuentan con metodologías y recursos humanos adecuados para el fomento de la empresarialidad.** Los esfuerzos de las instituciones de formación en este tema todavía tienen un alcance reducido y más bien experimental. Aunque las universidades más importantes de Bogotá, Cali y Medellín, han creado recientemente cátedras en empresarialidad, éstas no disponen de recursos humanos suficientes. En el mejor de los casos hay dos docentes con poca o ninguna experiencia como emprendedores o como asesores. Por otra parte, los programas de formación están desconectados del sector empresarial local. Esto es un problema debido a que las iniciativas empresariales dependen de la experiencia laboral de los jóvenes y su contacto con las oportunidades del mercado. Al

respecto, los programas para facilitar la experiencia laboral en los jóvenes del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) así como otros sistemas de pasantías en las universidades, están diseñados para que los pasantes encuentren un empleo estable y no para ayudarlos a ser empresarios. No obstante, hay un interés del SENA por transformar este apoyo en pro de la empresariedad.

- 1.5 **Las redes de apoyo y servicios financieros y no financieros para emprendedores son débiles y desarticuladas.** Hace falta desarrollar un vínculo más permanente entre las empresas establecidas y los emprendedores. Aunque en Colombia hay numerosas instituciones de apoyo, son pocas las que trabajan con nuevos emprendedores, especialmente a través de asistencia técnica especializada para poner en marcha un negocio e ingresar al mercado. Algunos ejemplos en este campo son el Centro Nueva Empresas de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB)¹, el Fondo de Desarrollo Empresarial de la Fundación Corona,² la alianza Revista Dinero-Mckinsey³ y la Fundación para el Fomento de la Iniciativa Empresarial.⁴ Estas instituciones tienen poca experiencia en trabajo conjunto, por lo que más recientemente han comenzado a compartir las mejores prácticas. No obstante, su cobertura – emprendedores atendidos- es muy reducida. Por otra parte, hay pocas iniciativas que ayudan a los emprendedores a desarrollar redes comerciales y de cooperación con empresarios establecidos, a excepción del Programa de Mentores de la Cámara de Comercio de Bogotá y el Plan Padrino de Medellín, que igualmente tienen un alcance reducido.
- 1.6 En cuanto al **apoyo financiero**, se observa que los nuevos empresarios agotan primero los fondos propios y de familiares y luego buscan recursos de otras fuentes. Sin embargo, en Colombia la oferta de financiamiento para nuevas empresas es limitada. Todavía no se han desarrollado los capitales ángeles ni los sistemas de líneas de crédito para nuevos emprendimientos. No obstante, existen entidades como el Fondo de Garantías de Antioquia, los Bancos de la Mujer, la microfinanciera Finamérica, el Banco de Colombia, , las Cajas de Compensación, , el Fondo de Capital de Riesgo asociado al concurso de la revista Dinero “Mercurius Ventures” y el Fondo Emprender del SENA, que están empezando a incursionar en préstamos a micro y pequeños empresarios. Adicionalmente la Fundación Corona se encuentra realizando un estudio para determinar cómo, por medio del Fondo de Desarrollo Empresarial, se puede facilitar el acceso de los emprendedores a créditos de pequeño monto.
- 1.7 Estas instituciones están interesadas en alinearse a los objetivos del proyecto. Igualmente el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo está trabajando en una nueva política para fomentar el microcrédito y un sistema de *scoring* para calificar el riesgo de los usuarios del microcrédito que no están bancarizados y de los emprendedores que no tienen historia

¹ La CCB creó el Centro Nueva Empresa en 1996 para apoyar con servicios no financieros a los emprendedores de Bogotá y de la región, incluyendo aquellos que no tienen definida su idea de negocio.

² El Fondo fue creado en 1986 y ofrece servicios de capacitación y asesoría técnica a pequeños empresarios. Desde finales de 2001 trabaja en convenio con Fundaempresa de Cali. Su nueva estructura comprende tres áreas: un seminario de iniciativa empresarial para personas que no tienen una idea sobre su proyecto de negocio; un taller de creación de empresas; y acompañamiento adicional para la puesta en marcha de cada idea de negocio.

³ La revista Dinero y McKinsey desarrollan desde el año 2000 el concurso de planes de negocios VENTURES. Esta competencia a nivel nacional ofrece servicios de consultoría, capacitación y eventos de contactos para que individuos emprendedores lleven a la práctica sus ideas de negocios.

⁴ La Fundación para el Fomento de la Iniciativa Empresarial (Fundaempresa) fue creada en Cali en 1985 para fomentar el espíritu empresarial y para la gestación, desarrollo, financiación, montaje y éxito de nuevas pequeñas empresas.

crediticia. De forma complementaria, la Fundación Corona participa del Comité Asesor para Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de este Ministerio.

B. Justificación y enfoque del proyecto

- 1.8 Este proyecto, a través del fortalecimiento de los centros de formación y el desarrollo de los mercados de servicios para emprendedores, facilitará la creación de nuevas empresas dinámicas, las cuales han probado ser un mecanismo efectivo para mejorar el desempeño de las economías a nivel local y generar oportunidades para el desarrollo profesional y laboral de las personas.
- 1.9 El proyecto se basa en una estrategia integral de promoción de la empresarialidad. Incluye acciones dirigidas a cada una de las fases del proceso emprendedor: (i) el desarrollo de la motivación y las competencias para emprender; (ii) la puesta en marcha de la empresa; y (iii) los primeros meses de operación. El presente proyecto aplica este enfoque integral en Bogotá, Cali y Medellín⁵. Si bien estas ciudades cuentan con experiencias de apoyo a la empresarialidad, éstas son puntuales y no se complementan entre sí. El apoyo del Banco y del FOMIN en este caso es fundamental para lograr la conformación de una red de apoyo a emprendedores mediante la que se coordinarán los distintos programas existentes y se fortalecerán aquellas fases de la promoción empresarial que son todavía débiles. Asimismo, el presente proyecto coordinará sus acciones con la cooperación técnica “Desarrollo de Jóvenes Empresarios” (ATN/CK-8495-CO) que se enfoca en el desarrollo del espíritu empresarial entre estudiantes de colegios secundarios en Colombia. Se espera que este enfoque integral y la concentración de la intervención por áreas geográficas, aprovechando las ventajas comparativas de cada región, contribuyan a la generación de resultados más efectivos en términos de creación de nuevas empresas dinámicas y sostenibles.

C. Estrategia del FOMIN y del Banco

- 1.10 El objetivo del proyecto es consistente con la estrategia del Banco en Colombia (agosto de 2003), 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. En el diseño del proyecto se han considerado las recomendaciones establecidas por FOMIN y SDS/MSM⁶ para los programas de apoyo a la creación de empresas, que ya se aplicaron en los proyectos de El Salvador y Perú y que indican: (i) que el área de intervención cuente con el compromiso de las instituciones públicas y privadas vinculadas al desarrollo empresarial a nivel local; y (ii) que el apoyo al proceso de creación de empresas sea integral, incluyendo acciones para la motivación y desarrollo del proyecto de empresa, su puesta en marcha y el crecimiento inicial.

⁵ En las ciudades seleccionadas existe una base mínima de medianas y grandes empresas que pueden apoyar el desarrollo de la empresarialidad. En efecto, empresarios e instituciones de cada ciudad manifestaron su compromiso a trabajar junto al ejecutor del programa para movilizar recursos locales para la creación y atención de nuevas empresas. Se justifica apoyar a las tres ciudades a la vez, debido a que en cada una se detectan fortalezas que se van a transferir a las otras dos ciudades, de manera que el proyecto a nivel nacional tenga mayores posibilidades de éxito.

⁶ Véase “Lineamientos para la promoción de la empresarialidad”; por FOMIN y SDS/MSM, abril 2003.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El **objetivo general** del proyecto es contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial de Bogotá, Medellín y Cali. El **objetivo específico** es desarrollar un modelo de creación de empresas sostenibles y competitivas para los jóvenes de esas tres ciudades.
- 2.2 El perfil de empresa que se pretende promover a través del proyecto se caracteriza por: (i) estar formada por al menos dos emprendedores con capacidades complementarias; (ii) tener potencial de acumulación y de crecimiento en ventas; (iii) generar empleos más allá de la familia; y (iv) tener mayor acceso a servicios financieros y de desarrollo empresarial.

B. Descripción y componentes

- 2.3 El proyecto esta organizado en tres componentes que se ejecutarán en forma simultánea y se concentrarán en distintas poblaciones objetivo. El primero apunta a desarrollar la motivación y las competencias básicas de los jóvenes para la creación de empresas. El segundo se enfoca en equipos de emprendedores que tienen una idea de negocios bien definida y estructurada, pero necesitan apoyo para implementarla. Los candidatos ideales para este segundo componente serán los jóvenes que participaron en el primero, aunque esto no será un requisito de elegibilidad. A través del tercer componente se hará la difusión del proyecto.

1. Componente 1: Mejora de capacidades institucionales y capacitación de emprendedores (FOMIN US\$273,640; Contraparte US\$239,570)

- 2.4 Este componente tiene como propósito que las instituciones de formación mejoren sus capacidades para promover el desarrollo de emprendedores y que los jóvenes accedan a servicios de capacitación que los motiven y les generen competencias para la creación de nuevas empresas.
- 2.5 A través de este componente: (i) se realizará un análisis de la oferta de programas de formación de emprendedores para identificar sus fortalezas y debilidades y las necesidades de fortalecimiento institucional; (ii) se realizará un inventario de ideas de negocios con apoyo del sector empresarial para ser difundido entre los jóvenes que participan en los cursos financiados por el proyecto; (iii) se seleccionará mediante un concurso a 10 instituciones de formación para apoyarlas en la introducción de mejoras en sus metodologías y recursos humanos; (iv) se financiará la organización de talleres de desarrollo del espíritu empresarial y el dictado de cursos de desarrollo de ideas de negocio y de planes de negocios; (v) se organizará un programa de pasantías que permitirá a un 30% de los estudiantes de los cursos de planes de negocios pasar un periodo de dos meses en una empresa para conocer desde adentro como funcionan estas organizaciones; (vi) se organizarán ferias para que los emprendedores presenten y discutan sus planes de negocios entre ellos y con empresarios establecidos, posibles inversores y consultores en temas de negocios; (vii) se fortalecerán los concursos de planes de negocios existentes en Colombia; y (viii) se difundirán estos concursos entre los jóvenes atendidos por el proyecto.
- 2.6 Los resultados esperados de este componente son: 10 instituciones de formación superior fortalecidas mediante la mejora de sus metodologías de enseñanza y el entrenamiento de los docentes y mentores; 10.000 jóvenes informados sobre las oportunidades que existen en

Colombia y las herramientas básicas para la creación de empresas; 3.000 jóvenes capacitados en desarrollo de ideas de negocios; 1.500 capacitados en desarrollo de planes de negocios y en técnicas para el trabajo en equipo; 30% de los jóvenes capacitados en planes de negocios realizan pasantías en empresas; 600 emprendedores participaron en ferias de promoción empresarial; y 600 emprendedores se han presentado a concursos de planes de negocios existentes.

2. Componente 2: Apoyo al desarrollo de nuevas empresas (FOMIN US\$608,720; Contraparte US\$495,280)

- 2.7 El propósito de este componente es facilitar el acceso de equipos de al menos dos emprendedores, con ideas de negocios bien definidas y estructuradas, a redes empresariales e institucionales que les ayuden a obtener recursos y conocimientos para poner en marcha y gestionar los primeros meses de funcionamiento de sus empresas. A través de este componente también se busca mejorar la coordinación y especialización de las instituciones que proveen servicios de apoyo a los emprendedores.
- 2.8 A través de este componente: (i) se desarrollará una base de datos sobre empresas y entidades que ofrecen servicios empresariales especializados para nuevos emprendimientos, la cuál podrá ser consultada a través de la Internet; (ii) se financiará la compra servicios de asistencia técnica para la creación y desarrollo de empresas a 450 equipos emprendedores; (iii) se establecerán convenios con instituciones financieras y se capacitará a sus analistas de crédito para facilitar el acceso de las nuevas empresas al financiamiento; y (iv) se desarrollará un sistema de control y seguimiento de los beneficiarios del proyecto.
- 2.9 El componente financiará cuatro tipos de servicios: (i) asesorías básicas en temas gerenciales; (ii) asesorías especializadas (en tecnología, financiamiento, acceso a mercados y desarrollo de proveedores) para grupos de 5 a 7 nuevas empresas; (iii) mentorías, por parte de empresarios consolidados, para jóvenes emprendedores; y (iv) participación en ferias comerciales locales. Estos servicios, en combinación con convenios que firmará la FC con al menos tres instituciones financieras, ayudarán a equipos de emprendedores a organizar y formalizar sus empresas, a acceder a recursos financieros y tecnológicos, a identificar nuevos clientes y concretar negocios con ellos y a establecer y ampliar redes comerciales e institucionales. Se espera que como consecuencia de este mejor acceso a recursos y a mercados, los emprendedores apoyados por el proyecto sean capaces de crear empresas sostenibles y dinámicas.
- 2.10 Como resultado de este componente se espera haber apoyado a 450 equipos de emprendedores mediante servicios generales y especializados, de los cuáles se estima que 350 lograrán crear nuevas empresas con mayor sostenibilidad y dinamismo que un grupo de control de emprendedores no beneficiados por el proyecto. Como consecuencia del impacto que este proyecto tendrá en la demanda de servicios para emprendedores, también se espera que la calidad y pertinencia de dichos servicios sean mejoradas. Asimismo, como productos de este componente también se pondrá en marcha un portal de Internet para emprendedores; se desarrollará un registro de proveedores de servicios a emprendedores y se diseñará e implementará un sistema de control y seguimiento.

3. Componente 3: Difusión de mejores prácticas (FOMIN US\$36,000; Contraparte

US\$37,000)

- 2.11 Este componente tiene como propósitos: la difusión del proyecto entre sus beneficiarios; la identificación, documentación y difusión de buenas prácticas para la promoción de la empresarialidad; y la elaboración de propuestas para modificar las áreas de la política pública que afectan la creación de empresas en Colombia.
- 2.12 A través de este componente: (i) se diseñará e implementará una estrategia de promoción, que involucrará a los principales medios de comunicación de cada una de las ciudades seleccionadas, para difundir el proyecto y el fenómeno de la empresarialidad como paradigma de desarrollo económico y social; (ii) se promoverá el proyecto entre las asociaciones de jóvenes; (iii) se identificarán, documentarán y difundirán las mejores prácticas utilizadas en el marco del proyecto para promover la creación de empresas; (iv) se elaborará, a partir de la experiencia del proyecto, una propuesta para modificar las áreas de política pública que afectan la creación de empresas en Colombia (por ejemplo, educación, regulación del sistema financiero, capacitación vocacional y servicios no financieros para empresas); y (v) se difundirán los resultados y mejores prácticas del proyecto a nivel nacional e internacional.
- 2.13 Los resultados esperados de este componente son: 10.000 los jóvenes informados de la existencia del proyecto; un aumento en la difusión de temas vinculados a la empresarialidad en los medios locales de comunicación; un estudio de mejores prácticas publicado en la página web del proyecto; una propuesta para mejorar áreas de política pública vinculadas a la creación de empresas presentada al gobierno; y los resultados del proyecto difundidos en dos eventos de empresarialidad.

III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

A. Costo

- 3.1 El presupuesto total del proyecto es de US \$2.100.000, de los cuales el FOMIN aportará US \$1.050.000 de carácter no reembolsable. La Fundación Corona aportará US \$1.050.000 como contraparte local, de acuerdo con el siguiente presupuesto.

Cuadro 1: Presupuesto del proyecto (en US\$)

Descripción	FOMIN	FC	TOTAL	%
I. Mejora de capacidades institucionales y capacitación de emprendedores	273.640	239.570	513.210	25
II. Apoyo al desarrollo de nuevas empresas	608.720	495.280	1.104.000	52
III. Difusión de mejores prácticas	36.000	37.000	73.000	3
IV. Coordinación General del Proyecto	40.320	278.150	318.470	16
V. Evaluación y Auditoría	40.000	0	40.000	2
VI. Imprevistos	51.320		51.320	2
Total	1.050.000	1.050.000	2.100.00	100%
%	50	50	100	

- 3.2 El 65% de la contrapartida será aportado en efectivo y provendrá de recursos propios de la Fundación (US \$180.000), de socios privados de Medellín, Cali y Bogotá (US \$110.000) y de los socios del gobierno colombiano como el Fondo Colombiano de Modernización y

Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Fomipyme) que ha aprobado el apoyo a la Fundación Corona a través de resolución gubernamental aprobada en diciembre de 2003 por un monto de (US \$300.000) y el SENA con un aporte de (US \$100.000)⁷. El 35% restante será aportado en especie.

B. Sostenibilidad del proyecto

- 3.3 La sostenibilidad del proyecto se basa en que: (i) se habrán conformado empresas con potencial de crecimiento, las que estarán apoyadas por una red de soporte que aumentará la probabilidad de que se mantengan en el mercado en el largo plazo; (ii) se habrá estimulado el desarrollo de un mercado de servicios para emprendedores que seguirá funcionando una vez se acabe la contribución del FOMIN. Por el lado de la demanda, los jóvenes que usen los servicios del proyecto, que pagarán un porcentaje de sus costos, aprenderán a valorar sus beneficios y saber cómo y dónde comprarlos en el futuro. Por el lado de la oferta, los proveedores de servicios y las entidades de apoyo al proyecto desarrollarán productos más apropiados para estos nuevos empresarios; y (iii) se elaborará una propuesta para que el gobierno desarrolle una política pública de apoyo a la creación de empresas. Cabe señalar, asimismo, que la FC, CONFAMA y la Cámara de Comercio de Cali, tienen el compromiso de seguir apoyando a los jóvenes emprendedores una vez se haya probado el presente modelo.

IV. EL ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

A. El Organismo Ejecutor

- 4.1 La Fundación Corona (FC), creada en 1963, es una fundación privada, sin ánimo de lucro, que apoya y financia iniciativas ejecutadas por entidades privadas o públicas que contribuyan a fortalecer la capacidad institucional del país en cuatro sectores sociales estratégicos: educación, salud, desarrollo empresarial y desarrollo local y comunitario. En el área de desarrollo empresarial, FC busca fomentar el espíritu empresarial y la generación de ingresos promoviendo la creación y expansión de micro y pequeñas empresas en los distintos sectores económicos. FC se enfoca en el desarrollo institucional y enfatiza la cooperación con otras instituciones. Entre las fortalezas de FC figuran su probada capacidad articuladora, su estrecha relación con las empresas del sector privado, sus casi veinte años de experiencia en el fomento de la empresarialidad en Colombia, y su estilo de gestión caracterizado por la delegación de la ejecución directa en otras instituciones cercanas a los clientes. El presupuesto total de la Fundación Corona para el año 2003 es de cerca de US \$ 2,6 millones.
- 4.2 Las instituciones locales que actuarán como coordinadores del proyecto en cada una de las tres ciudades son: Fundación Corona en Bogotá, la Caja de Compensación Familiar de Antioquia (COMFAMA), y la Cámara de Comercio en Cali. COMFAMA es una empresa social sin fines de lucro,⁸ que se financia con los aportes del 4% del total de los salarios que pagan las empresas, y que realiza acciones de carácter social en las áreas de salud, educación, vivienda, recreación, crédito y desarrollo comunitario, junto con esquemas mas recientes de promoción del emprendimiento. La Cámara de Comercio de Cali, es una entidad privada y sin

⁷ Véase mayor detalle en el Anexo II.

⁸ En Colombia las Cajas de Compensación Familiares surgen en 1954, y en la actualidad el Sistema de Cajas de Compensación esta conformado por 55 entidades que prestan servicios al 23% de la población y al que aportan 174,000 empresas. COMFAMA tiene 13.000 empresas asociadas, de las cuales 90% tienen menos de 10 trabajadores. Las nuevas empresas apoyadas por el programa no tendrán ninguna obligación de asociarse a CONFAMA ni a las otras instituciones ejecutoras.

ánimo de lucro, que entre otros, ofrece servicios de formación empresarial y cumple con la función de registrar las empresas en la ciudad de Cali y en los municipios adyacentes. La principal fortaleza de COMFAMA y de la Cámara de Comercio en relación con el presente proyecto es su poder de convocatoria y articulación.

B. Mecanismo de Ejecución

- 4.3 La Fundación Corona será responsable de la operación y coordinará la ejecución con los dos socios regionales de Medellín y Cali. Un Comité Directivo (CD) será el encargado de la dirección estratégica del proyecto. El CD estará integrado por la Fundación Corona, FOMIPYME, el SENA, un representante de cada socio regional y dos jóvenes emprendedores miembros de alguna de las asociaciones de jóvenes emprendedores del país.
- 4.4 La Unidad Coordinadora del proyecto (UC) estará conformada por un Coordinador del Proyecto, un Asistente administrativo-contable, un Analista que realizará tanto actividades de investigación como operativas, y dos Coordinadores Regionales en Medellín y Cali. Las oficinas del proyecto en Cali y Medellín se encontrarán situadas en las oficinas del coordinador regional, y utilizarán los medios humanos y materiales disponibles en dichas dependencias.
- 4.5 Las principales funciones de la UC serán: (i) la gerencia de las actividades y el presupuesto del proyecto según el plan de acción y el Reglamento Operativo; (ii) la contratación de bienes y servicios; (iii) la supervisión de consultores contratados; (iv) el trámite de las solicitudes de desembolsos de la contribución del Banco; (v) la preparación de los estados de cuenta de los recursos utilizados; (vi) la presentación de informes administrativos y técnicos al Banco y al CD; (vii) la coordinación de acciones necesarias con los diferentes actores del proyecto; (viii) la promoción del proyecto, publicación de convocatorias regionales y recepción de propuestas; (ix) la firma de convenios institucionales para el apoyo a los emprendedores; (x) la evaluación e identificación de las mejores prácticas; y (xi) la difusión del proyecto.
- 4.6 **Ejecución del Componente 1.** Para la organización de talleres de desarrollo del espíritu empresarial, el dictado de cursos de desarrollo de ideas de negocio y de planes de negocios, se contratará, mediante un concurso público, a 10 instituciones de formación que demuestren una base mínima de experiencia y un compromiso de sostener los servicios de capacitación una vez concluido el apoyo del proyecto. Los siguientes criterios de elegibilidad regularán el acceso a los cursos: (i) los talleres de promoción del espíritu empresarial estarán abiertos a cualquier estudiante universitario o de carrera técnica de los dos últimos años; y (ii) para acceder a cursos de desarrollo de ideas de negocio y de planes de negocio se deberá ser estudiante universitario o de carrera técnica de los dos últimos años o tener una iniciativa de negocios con menos de un año en funcionamiento.
- 4.7 **Ejecución del Componente 2.** La Unidad Coordinadora seleccionará a los equipos de emprendedores que apoyará el proyecto. Podrán acceder a la financiación los ganadores de los concursos de ideas de negocio aceptados por el proyecto y aquellos equipos de dos o más emprendedores que cumplan con los siguientes criterios mínimos de evaluación y selección: (i) viabilidad técnica, económica y financiera del plan de negocios, (ii) capacidad y complementariedad del equipo de emprendedores, (iii) potencialidad de crecimiento -en ventas y empleo- del negocio, (iv) una carta de intención de un cliente potencial. Los montos de financiación variarán según el tipo de servicio: la asesoría básica y las mentorías no tendrán costo; mientras que en los servicios especializados se cubrirá un máximo de 70% del costo o

US \$ 40 por hora de consultoría, lo que resulte más bajo. Para las ferias se cubrirá hasta US \$1.000 por empresa.

C. Grado de preparación del Proyecto

- 4.8 El proyecto se encuentra en un estado avanzado de preparación dado que: (i) la disponibilidad de los recursos de aporte local, tanto efectivo como especie, fue negociada y documentada en su mayor parte por el ejecutor y el equipo de proyecto; y (ii) el ejecutor ha avanzado en establecer acuerdos de colaboración con las entidades de apoyo que participarán en la ejecución del proyecto en las 3 ciudades.

D. Períodos de Ejecución y Desembolso:

- 4.9 El proyecto previsto será ejecutado en un período de 48 meses y el desembolso de los recursos de la contribución se hará en un período de 54 meses. Conforme a las necesidades estimadas de ejecución del proyecto se constituirá un fondo rotatorio equivalente hasta el 10% de la contribución del FOMIN, que será manejado en una cuenta independiente y que permitirá disponer en forma oportuna de los fondos para realizar las distintas actividades previstas.

E. Adquisiciones y contrataciones:

- 4.10 La Fundación Corona y los coordinadores regionales (la propia Fundación Corona en Bogotá, COMFAMA en Medellín y la Cámara de Comercio en Cali) llevarán adelante la adquisición de bienes y servicios y la contratación de los servicios de consultoría necesarios para la ejecución del proyecto, de acuerdo con los procedimientos y políticas del Banco y FOMIN en la materia.

V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

A. Seguimiento

- 5.1 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. La Fundación Corona presentará informes semestrales de situación, conforme a los requisitos estándar de información que aplica el Banco.
- 5.2 **Actividades de seguimiento de la Fundación Corona:** La Fundación Corona será responsable de recopilar y analizar la información relevante para el seguimiento continuo de los indicadores establecidos en el cuadro 2 y en el Marco Lógico del proyecto (Anexo I). Para facilitar esta labor, el Componente 2 incluye recursos para diseñar y poner en marcha un sistema de control y seguimiento de actividades e indicadores y diseñar un grupo de control que permita definir una línea de base, contra la cual se medirá el dinamismo de las nuevas empresas creadas con el apoyo del proyecto. La Fundación Corona utilizará este sistema de control y seguimiento para la supervisión y gestión del proyecto y para la elaboración de los informes semestrales de progreso y las evaluaciones intermedia y final. En caso de producirse desviaciones desfavorables superiores al 30% en el cumplimiento de uno o más de los indicadores establecidos en el Cuadro 2, la Fundación tendrá treinta días calendario para acordar con el Banco medidas que permitan corregir la situación. Transcurrido este período, o si la situación no hubiera mejorado a satisfacción del Banco, éste podrá suspender o cancelar

futuros desembolsos.

Cuadro 2: Principales indicadores para el seguimiento del proyecto

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
No. de jóvenes que participaron en talleres de desarrollo del espíritu empresarial	5000	5000		
No. de jóvenes que participaron en cursos de desarrollo de ideas de negocio	750	750	750	750
No. de jóvenes que participaron cursos de desarrollo de planes de negocios	250	250	500	500
% de jóvenes que realizan pasantías en empresas sobre los que participaron en desarrollo de planes de negocios	30%	30%	30%	30%
Convenios firmados con instituciones financieras	3			
Equipos de emprendedores (de dos o más) que recibieron asistencia técnica básica		150	150	
Equipos de emprendedores (de dos o más) que recibieron asistencia técnica especializada y mentoría		100	125	125

B. Evaluaciones

- 5.3 El Banco contratará con recursos previstos en el rubro de evaluación y auditoría (Cuadro 1) dos consultorías para las evaluaciones intermedia y final del proyecto. La evaluación intermedia se realizará cuando se hayan desembolsado al menos 50% de los recursos del FOMIN o a los 24 meses de ejecución (el 50% del plazo total), lo que ocurra primero. Su objetivo será verificar el cumplimiento de actividades utilizando los indicadores del Marco Lógico como referencia, el uso de los recursos, la entrega de productos y servicios y el logro de los objetivos en términos de impacto sobre los beneficiarios y otros agentes involucrados. Entre otros aspectos, incluirá un análisis de: (i) las estadísticas sobre el número de jóvenes y emprendedores desglosados por tipo de servicio recibido; (ii) los niveles de satisfacción de los jóvenes y emprendedores apoyados con respecto a la efectividad y calidad de la capacitación, la asesoría y la asistencia técnica recibida; (iii) el número de nuevas empresas dinámicas creadas con el apoyo del proyecto; y (iv) los logros obtenidos por el proyecto en cuanto al fortalecimiento de cada una de las instituciones que prestaron servicios a jóvenes y emprendedores y al aumento del nivel de cooperación entre las mismas.
- 5.4 La evaluación final se realizará cuando se haya desembolsado el 95% de los recursos del Banco, y se concentrará en: (i) el impacto del proyecto en la creación de empresas dinámicas, a partir del análisis de la tasa de mortalidad, las ventas, el empleo y el acceso a servicios financieros y no financieros de las empresas apoyadas frente a un grupo de control; (ii) el impacto del proyecto en el mejoramiento de la calidad y pertinencia de los servicios de capacitación y asistencia técnica para jóvenes emprendedores; y (iii) las lecciones aprendidas y mejores prácticas identificadas.

VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 **Beneficios del Proyecto:** El proyecto plantea una estrategia nacional con un enfoque local, aprovechando la capacidad institucional y las iniciativas aisladas en marcha en las ciudades elegidas, e integral a través de una combinación de acciones para apoyar a los jóvenes a lo largo del proceso de creación de sus empresas: desde que adquieren la motivación hasta la

puesta en marcha de sus negocios. En los indicadores del Marco Lógico se reflejan los resultados esperados al finalizar la ejecución del proyecto.

- 6.2 **Beneficiarios:** Los beneficiarios directos del proyecto serán alrededor de 3.000 jóvenes de ambos sexos con estudios técnicos o universitarios residentes en las tres ciudades objetivo: Bogotá, Medellín y Cali. Los sectores más probables en los que los jóvenes pondrán en marcha sus negocios son: comercio, servicios y la industria de los alimentos. De acuerdo a las recomendaciones del CESI, en la selección de los beneficiarios se deberá garantizar la equidad étnica y de género. También serán beneficiarios del proyecto alrededor de 60 docentes y mentores y 20 analistas de crédito que serán capacitados en promoción de la empresarialidad y 10 instituciones de formación de emprendedores.
- 6.3 **Riesgos:** El proyecto tiene *cuatro riesgos* principales: (i) la falta de acceso a recursos financieros de los emprendedores para establecer su empresa; (ii) la falta de compromiso efectivo de las instituciones y empresarios previstos como actores principales en la red de soporte a los emprendedores; (iii) mecanismos débiles de coordinación institucional que obstaculicen el desarrollo de las actividades del proyecto; y (iv) la falta de creatividad y/o capacidad para identificar oportunidades para nuevos negocios con potencial de crecimiento.
- 6.4 Para mitigar el *primer riesgo*, se prevé la coordinación con las instituciones financieras públicas y privadas, que ya han manifestado su interés en apoyar el proyecto, para facilitar el acceso de los jóvenes emprendedores a servicios de crédito y a capital de riesgo. El *segundo riesgo* será mitigado por: (i) la capacidad de convocatoria de la Fundación Corona que ya participa en Comités de apoyo liderados por el sector público y que además cuenta con el apoyo de los empresarios privados de cada ciudad para desarrollar las actividades del proyecto; (ii) las actividades de promoción y difusión del proyecto y sus éxitos en la prensa local y nacional; y (iii) la conveniencia de que sean el proyecto y el SENA los que de forma conjunta asuman el costo de salarios por los dos meses de pasantía de cada emprendedor en las empresas del sector privado. El *tercer riesgo* será contrarrestado manteniendo un mecanismo de coordinación simple que posibilite la difusión e intercambio de información pertinente entre las tres ciudades del proyecto, que incluye un sistema informático integrado y reuniones semestrales de coordinación interregional. Para *el cuarto riesgo* se financia una actividad en el componente 1 que consiste en desarrollar un inventario sobre ideas y áreas de negocio, incluyendo un portafolio de oportunidades sectoriales, en las cuales los jóvenes podrían iniciar sus empresas.

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 23 de octubre de 2003. Los aspectos de género y equidad étnica se han considerado dentro de los criterios de elegibilidad de los beneficiarios en el párrafo 6.2.

MARCO LÓGICO
CO-M1001 PROMOCION DE LA EMPRESARIALIDAD ENTRE LOS JOVENES COLOMBIANOS

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial de Bogotá, Medellín y Cali.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor coordinación institucional de apoyo a las empresas. • Incremento en la demanda y en la oferta de servicios financieros y no financieros para emprendedores. • Nuevas empresas dinámicas y sostenibles. 	Evaluación ex-post del programa	El escenario macroeconómico se mantiene estable.
PROPÓSITO			
Desarrollar un modelo de creación de empresas sostenibles y competitivas para jóvenes de Bogotá, Medellín y Cali.	<p>Al final del cuarto año:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se han creado y consolidado 350 empresas dinámicas y sostenibles por jóvenes. Dichas empresas presentan <i>frente a un grupo de control</i>: <ol style="list-style-type: none"> i.Un tercio de su tasa de disolución. ii.Ingresos superiores en un 30%. iii.Número de empleados superior en un 15%. iv.Tasa de acceso a crédito bancario superior en un 50%. • Las instituciones educativas y las organizaciones que prestan servicios financieros y no 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de grupo de control y de la línea de base. • Registro anuales de empresas de las cámaras de comercio. • Informes semestrales del programa. • Evaluación intermedia y final del programa. 	Factores económicos, sociales y políticos estables. Existe una masa crítica de jóvenes con ideas de emprender su propia empresa. Las nuevas empresas apoyadas por el programa acceden a recursos financieros. Hay instituciones financieras que ofrecen servicios financieros adaptados a los nuevos emprendedores.

MARCO LÓGICO
CO-M1001 PROMOCION DE LA EMPRESARIALIDAD ENTRE LOS JOVENES COLOMBIANOS

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	financieros a emprendedores han mejorado sus metodologías de apoyo a emprendedores y aumentan en un 50% la dotación de recursos humanos dedicados a estos servicios.		
COMPONENTES			
1. Mejora de capacidades institucionales para motivar y capacitación de nuevos emprendedores.	<p>Al finalizar el 1er año:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 10 instituciones cuentan con metodologías mejoradas y han capacitado a 60 docentes en promoción de la empresarialidad. • Con el apoyo de empresarios se han identificado al menos 10 áreas potenciales para desarrollar nuevos negocios. <p>Al finalizar el segundo año:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 10.000 jóvenes han participado en seminarios informativos sobre desarrollo empresarial. <p>Al finalizar el cuarto año</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3.000 jóvenes se han capacitado en cursos de desarrollo de ideas de negocios. • 1.500 jóvenes se han capacitado en desarrollo de planes de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes y contratos de consultoría. • Resultados de evaluaciones de cursos y talleres • Evaluaciones intermedia y final del programa • Informe de resultados del concurso “venture” y de otros promovidos por el programa 	Se mantiene el interés de los jóvenes en la capacitación para la creación de empresas.

MARCO LÓGICO
CO-M1001 PROMOCION DE LA EMPRESARIALIDAD ENTRE LOS JOVENES COLOMBIANOS

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> • 30% de los jóvenes capacitados en planes de negocios realizan pasantías en empresas. • 600 jóvenes participan en 3 ferias de promoción empresarial. • 600 jóvenes se presentan a concursos de planes de negocio existentes. 		
2. Apoyo al desarrollo de nuevas empresas	<p>Al final del 1er año se ha logrado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 acuerdos firmados con instituciones financieras. • Portal de Internet de emprendedores desarrollado. • Registro de proveedores de servicios a emprendedores desarrollado. • Sistema de seguimiento y monitoreo del programa de empresarialidad implementado. <p>Al término del proyecto se ha logrado que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 450 empresas reciban asistencia básica • 350 equipos reciban asesoría especializada y mentoría • 30 nuevas empresas participen en ferias comerciales • 20 analistas de crédito de 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de FC • Informes y contratos de consultores • Evaluaciones intermedia y final del programa • Lista de instituciones y proveedores de servicios disponible en FC • Registros de empresas de las Cámaras de Comercio 	Se mantiene el interés de instituciones de servicios financieros y no financieros y de los empresarios establecidos por promover la empresarialidad en los jóvenes.

MARCO LÓGICO
CO-M1001 PROMOCION DE LA EMPRESARIALIDAD ENTRE LOS JOVENES COLOMBIANOS

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	instituciones financieras entrenados por el programa		
3. Difusión de mejores prácticas	<p>Al término del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes objetivo de Cali, Medellín y Bogotá informados de la existencia del programa; • Un estudio de mejores prácticas realizado y publicado en la pagina web del programa; • Propuesta para mejorar áreas de política pública vinculadas a la creación de empresas presentada al gobierno • Resultados y mejores prácticas difundidos en dos eventos de empresarialidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones intermedia y final del programa. • Sistema de Información • Informes de progreso • Visitas de inspección • Memoria de los eventos 	Los medios locales se interesan en el programa.
Actividades			
<p>COMPONENTE 1</p> <p>1.1 Análisis de oferta de programas de formación en empresarialidad</p> <p>1.2 Desarrollo de un inventario de ideas de negocios</p> <p>1.3 Selección y fortalecimiento de ONGs o instituciones de capacitación en empresarialidad.</p> <p>1.4 Talleres de desarrollo del espíritu</p>	<p>FOMIN: US \$ 273.640</p> <p>Contrapartida Local: US \$239.570</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan operativo anual del Programa • Presupuestos aprobados de FC • Informes y contratos de consultoría • Informes financieros de FC • Informes de progreso 	<p>Se mantiene el interés de los jóvenes en la capacitación para la creación de empresas.</p> <p>Las instituciones de formación participan en los concursos organizados por el programa y ejecutan en forma eficiente las</p>

MARCO LÓGICO
CO-M1001 PROMOCION DE LA EMPRESARIALIDAD ENTRE LOS JOVENES COLOMBIANOS

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
empresarial 1.5 Cursos de desarrollo de ideas de negocios 1.6 Cursos en desarrollo de planes de negocios 1.7 Seguimiento a emprendedores 1.8 Apoyo para la inscripción de 600 emprendedores a concursos. 1.9 Desarrollo de pasantías en empresas 1.10 Apoyo a 600 emprendedores para participar en 3 ferias de promoción. 1.11 Promoción de concursos de planes de negocios 1.12 Fortalecimiento de metodologías de concursos existentes		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones intermedia y final del programa 	actividades para las que son contratadas. Los empresarios colaboran con el programa en la realización del inventario de oportunidades de negocios y en el cofinanciamiento de las pasantías.
COMPONENTE 2 2.1 Desarrollo de bases de datos sobre empresas y entidades oferentes de servicios empresariales especializadas en nuevos emprendimientos. 2.2 Desarrollo de página web de promoción de empresarialidad 2.3 Selección y prestación de servicios a 450 equipos de emprendedores 2.4 Convenios con instituciones financieras y capacitación de sus analistas de crédito 2.5 Desarrollo de sistema de monitoreo y seguimiento de los beneficiarios del	FOMIN: US \$ 608.720 Contrapartida Local: US \$495,280	<ul style="list-style-type: none"> • Plan operativo anual del Programa • Presupuestos aprobados de FC • Informes y contratos de consultoría • Informes financieros de FC • Informes de progreso • Evaluaciones intermedia y final del programa 	Las instituciones de servicios financieros y no financieros se interesan en los incentivos del programa para facilitar su trabajo con los emprendedores.

MARCO LÓGICO
CO-M1001 PROMOCION DE LA EMPRESARIALIDAD ENTRE LOS JOVENES COLOMBIANOS

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
programa			
<p>COMPONENTE 3</p> <p>3.1 Evaluación y difusión de mejores practicas</p> <p>3.2 Diseño de estrategia de comunicación</p> <p>3.3 Promoción del programa y la empresarialidad</p> <p>3.4 Participación en eventos de empresarialidad</p>	<p>FOMIN: US \$ 36,000</p> <p>Contrapartida Local: US \$37,000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan operativo anual del Programa • Presupuestos aprobados de FC • Informes y contratos de consultoría • Informes financieros de FC • Informes de progreso • Evaluaciones intermedia y final del programa 	

Anexo II: Presupuesto Detallado
Promoción de la Empresariedad entre Jóvenes Colombianos

Concepto	Unidad de tiempo			Valor	Cantidad	Total							Observaciones para el costeo
	Horas	días	meses	US\$	unidad	US\$							
Número de ciudades	3							Efectivo	TOTAL	Efectivo	Especie		
Número de jóvenes a apoyar													
COMPONENTE 1													
1.1 Análisis de oferta de programas de formación en empresarialidad			1	3,500	1	3,500	0.2%	3,500	0	0	0	0	Incluye pasajes y viáticos
1.2 Selección y actualización de ONGs o instituciones de capacitación en empresarialidad.													Administración de FC
1.2.1 3 invitaciones a ONGs y entidades de educación superior (1 en cada ciudad).						0		0	0	0	0	0	Administración de FC
1.2.2 Evaluación de propuestas y firma de convenio con seleccionados.						0		0	0	0	0	0	Administración de FC
1.2.3 Consultoría de apoyo de actualización de metodología de empresarialidad en cada institución			1	3,000	10	30,000	1.4%	15,000	15,000	15,000		0	Se incluye contrapartida del 50%
1.2.4 Capacitación a docentes y facilitadores en promoción de la empresarialidad (abierto a cualquiera)													100 docentes y facilitadores capacitados 3 talleres, 1 por c/ciudad. Incluye material de promoción y adm. de FC y gastos de talleres
a Honorarios consultor capacitador	5	2		50	3	1,500	0.1%	1,500	0	0	0	0	
b Viáticos y pasajes capacitador				400	3	1,200	0.1%	1,200	0	0	0	0	
c Espacio físico, logística, refrigerios				300	3	900	0.0%	0	900	0	0	900	
d Publicidad y materiales						5,000	0.2%	0	5,000	2,500	2,500		
1.3 Desarrollo de un inventario de ideas de negocios													
a Honorarios consultoría		20		100	3	6,000	0.3%	6,000	0			0	Consultores locales con un viaje a Bogota para presentar resultados.
b Pasajes y viáticos consultor				200	2	400	0.0%	400	0			0	
c Promoción con empresarios y gremios				350	3	1,050	0.1%	0	1,050	525	525	525	Talleres con el sector empresarial
1.4 Desarrollo del espíritu empresarial													100 talleres. 10000 personas en el primer y segundo año del proyecto en las 3 ciudades (c/univ. realiza 5
a Honorarios capacitadores	8			20	100	16,000	0.8%	16,000	0	0	0	0	10 ONGs o universidades
b Infraestructura						3,200	0.2%	0	3,200	0	3,200	3,200	20% del costo de honorarios
c Materiales				0.40	10,000	4,000	0.2%	4,000	0	0	0	0	0.40 por persona
d Divulgación y logística						1,600	0.1%	0	1,600	0	1,600	1,600	10% del costo de honorarios
e Administración						4,800	0.2%	2,880	1,920	960	960	960	30% del costo de honorarios
1.5 Talleres de desarrollo de ideas de negocios													3000 emprendedores. 1000 empresas de menos de un año -no necesariamente formales- y 2000 nuevos emprendedores. 120 talleres.
a Honorarios capacitadores	25			20	90	45,000	2.1%	27,000	18,000	18,000		0	25 personas/curso. 3 cursos por inst/año. 10 instituciones
b Infraestructura				150	90	13,500	0.6%	0	13,500	0	13,500	13,500	\$150 de alquiler, etc por taller
c Materiales				3	3,600	10,800	0.5%	10,800	0	0	0	0	US\$3 por persona
d Divulgación y logística						4,500	0.2%	0	4,500	2,250	2,250	2,250	10% de honorarios
e Administración						13,500	0.6%	8,100	5,400	2,700	2,700	2,700	30% de honorarios
1.6 Capacitación en planes de negocios													1500 emprendedores, 60 talleres de 25 personas en 3 años.
a Honorarios capacitadores	95	32		20	60	114,000	5.4%	68,400	45,600	45,600		0	Incluye consultor principal
b Infraestructura		32		200	60	12,000	0.6%	0	12,000		12,000	12,000	\$16 de alquiler, etc por taller
c Materiales				3	1,500	4,500	0.2%	4,500	0	0	0	0	US\$3 por persona
d Divulgación y logística						11,400	0.5%	0	11,400	5,700	5,700	5,700	10% de honorarios
e Administración						34,200	1.6%	20,520	13,680	6,840	6,840	6,840	30% de honorarios
1.7 Seguimiento de emprendedores en desarrollo de planes de negocio													500 planes a seguir por año para 3 ciudades
a Honorarios consultoría de seguimiento			36	300	3	32,400	1.5%	19,440	12,960	12,960		0	US\$200 por persona encargada por 36 meses + asistente US\$100
b Servicios - teléfono			36	100	3	10,800	0.5%	0	10,800	10,800		0	
1.8 Apoyo para la inscripción de 600 emprendedores a concursos.													Administración de FC y operadores
1.9 Promoción de pasantías en empresas			2	100	500	100,000	4.8%	50,000	50,000	500	49,500	49,500	500 nuevos empresarios. Pasantías en 90 empresas existentes (30 empresas existentes/año), 5 emprendedores por empresa.
1.10 Apoyo a 600 emprendedores para participar en 3 ferias de promoción.		1		8,000	3	24,000	1.1%	14,400	9,600	9,600		0	US\$ 8000 por feria. 600 jóvenes emprendedores participan en tres ferias
1.11 Promoción de concursos de planes de negocios (publicidad).				0.20	10,000	2,000	0.1%	0	2,000	2,000		0	0.20 por afiche
1.12 Fortalecimiento de metodologías de concursos existentes por parte de Ventures.	8			40	3	960	0.0%	0	960	0	960	960	Aporte de VENTURES asesorando a otros concursos para mejorarlos
a Viáticos y transporte				250	2	500	0.0%	0	500	500		0	
SUBTOTAL COMPONENTE 1						513,210	24.4%	273,640	239,570	136,435	103,135	0	
COMPONENTE 2													

Anexo II: Presupuesto Detallado
Promoción de la Empresarialidad entre Jóvenes Colombianos

2.1	Desarrollo de bases de datos sobre empresas y entidades oferentes de servicios empresariales especializadas en nuevos emprendimientos.		40	375			15,000	0.7%	9,000	6,000	6,000	0	Consultoría de 3 meses, con experiencia en servicios de desarrollo empresarial. Incluye levantamiento de información y diseño de base de datos.
2.2	Desarrollo de página web de promoción de empresarialidad			40	150	1	9,000	0.4%	0	9,000	9,000	0	Diseño (US\$1,500* 2 meses), mantenimiento y puesta en marcha. 40 meses de asistente a US\$150/medio tiempo por mes
2.3	Selección de 450 emprendedores a ser acompañados (150 por año) (solo pasan sin selección los que ganaron los concursos aceptados por el programa)												Administración de FC
2.4	Cofinanciación de servicios de acompañamiento para la puesta en marcha de empresas												
2.4.1	Asesorías básicas permanentes (temas gerenciales, helpdesk): 36 horas anuales por empresa constituida	36		26	450	421,200	20.1%	252,720	168,480	168,480		0	450 emprendedores acompañados. 80 mil pesos de asesoría por hora. .
2.4.2	Asesorías especializadas: 30 horas anuales por empresa (promedio asesor: 5-7 empresas). Apoyo con matching grant	30		40	350	420,000	20.0%	294,000	126,000	126,000		0	350 asesorados. Matching grant del 70%.
2.4.3	18 horas anuales de asesoría para cada empresa de mentores/tutores.	18		26	350	163,800	7.8%	0	163,800	0	163,800		Contrapartida local, aporte de mentores en especie
2.4.4	Apoyo a participación en ferias comerciales a 30 empresas creadas.			1,000	30	30,000	1.4%	18,000	12,000	12,000		0	US\$1000 por empresa para 30 empresas
2.5	Sensibilización y firma de convenios con instituciones financieras												
2.5.1	Capacitación de analistas financieros en nuevas empresas	20		50	20	20,000		10,000	10,000	10,000		20	analistas entrenados
2.5.2	Firma de convenios con instituciones financieras												
2.6	Desarrollo de sistema de monitoreo y seguimiento de los beneficiarios del programa					25,000	1.2%	25,000	0	0		0	Sistema de monitoreo integrado para las 3 ciudades
	SUBTOTAL COMPONENTE 2					1,104,000	52.6%	608,720	495,280	331,480		163,800	60% del FOMIN
	COMPONENTE 3											0	
3.2	Diseño de estrategia de comunicación					15,000	0.7%	0	15,000	15,000		0	
3.1	Evaluación y difusión de mejores prácticas	30		400		12,000	0.6%	12,000	0	0		0	
3.3	Promoción del programa y el empresarismo					20,000	1.0%	12,000	8,000	8,000		0	
3.4	Participación en eventos de empresarialidad			5,000	4	20,000	1.0%	12,000	8,000	8,000		0	Participación en eventos del Banco y otros
3.5	Coordinación con asociaciones de jóvenes			1,000	6	6,000	0.3%	0	6,000	3,000	3,000		2 asociaciones por ciudad. Coordinación con AIESEC, etc.
	SUBTOTAL COMPONENTE 3					73,000	3.5%	36,000	37,000	34,000		3,000	60% del FOMIN
	COMPONENTE 4. COORDINACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA											0	
4.1	Director del programa FC			48	2,000	1	96,000	4.6%	0	96,000	96,000		0
4.2	Asistente Contable			48	400	1	19,200	0.9%	0	19,200	19,200		0
4.3	Asistente Administrativo FC			48	600	1.5	43,200	2.1%	0	43,200	43,200		0 Un asistente para el director de proyecto
4.4	Coordinadores regionales			48	600	2	57,600	2.7%	34,560	23,040	23,040		0 Un coordinador para las otras 2 ciudades
4.5	Infraestructura (todas las sedes)			48	1,935	1	92,870	4.4%	0	92,870	0	92,870	
4.6	Pasajes y viáticos			48	200	0	9,600	0.5%	5,760	3,840	3,840		0
	Subtotal						318,470	15.2%	40,320	278,150	185,280	92,870	100% del país
												0	
4.7	Evaluación intermedia y final			15,000	2	30,000	1.4%	30,000	0	0		0	100% FOMIN
4.8	Auditoría			10,000	1	10,000	0.5%	10,000	0	0		0	100% FOMIN
4.9	Imprevistos						51,320	2.4%	51,320		0		0 estimados como 3.2% del proyecto para 4 años
	Subtotal						91,320	4.3%	91,320	0	0		0 100% FOMIN
	SUBTOTAL COMPONENTE 4						409,790	19.5%	131,640	278,150	185,280	92,870	
	Total dólares						2,100,000	100%	1,050,000	1,050,000	687,195	362,805	

Apéndice 2: Proyectos relacionados en Colombia
CO-M1001- Promoción de la Empresarialidad entre los Jóvenes Colombianos

A. Proyectos FOMIN similares o relacionados

Ninguno

B. Proyectos del Banco similares o relacionados

C. Proyectos relacionados al mismo sector o beneficiarios

Numero de Proyecto/ Fecha de aprobación	Título del Proyecto, Sector, Agencia Ejecutora y Monto	Fecha de firma y Periodo original de desembolso en meses	Porcentaje Desembolsado	Comentarios: Ejecución Satisfactoria o problemas en la ejecución, incluyendo demoras, extensiones, reformulación, cambio ejecutor, etc.
ATN/MH-4573 06/29/1994	Desarrollo y Ejecución Planes Estudios Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales (CCONG) \$814,855	7/25/1994 36 meses	100%	Terminado satisfactoriamente
ATN/MH-4574 6/29/1994	Aprendizaje en Empresas Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales (CCONG) \$3,500,000	7/26/1994 36 meses	100%	Terminado satisfactoriamente
ATN/ME-4911 4/18/1995	Centros de Desarrollo Empresarial CONFECAMARAS \$5,966,641	10/19/1995 42 meses	100%	Terminado satisfactoriamente
ATN/ME-6213 10/30/1998	Servicio Asesoría y Formación Técnica para Microempresas Corporación Acción por Antioquía; ACTUAR FAMIEMPRESAS de Medellín \$3,000,000	11/24/1998 54 meses	52%	Favorables perspectivas de desarrollo