

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES  
DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
NO AUTORIZADO PARA USO PUBLICO

**PARAGUAY**

**PROGRAMA DE APOYO A EMPRESAS CON ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO  
PR-M1011**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Jefe: Pablo Angelelli (SDS/MSM); otros miembros Nobuyuki Otsuka (FOMIN/OPS), cojefe de equipo, Santiago Soler (FOMIN/OPS), Alejandro Escobar (SDS/MSM); Carlos Ortiz (COF/CPR) María Martínez Hernando (LEG) y Gabriel Hidalgo (consultor).

## INDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO.....	1
II.	ANTECEDENTES .....	2
III.	OBJETIVOS Y COMPONENTES.....	4
	1. Componente 1. Establecimiento de un centro de apoyo e incubación de empresas. (FOMIN US\$ 94.400; Contraparte US\$ 89.300)	4
	2. Componente 2. Apoyo a directo a emprendedores y nuevas empresas (FOMIN US\$ 328.400; Contraparte US\$ 239.200)	5
	3. Componente 3. Desarrollo de mecanismos innovadores para el financiamiento de nuevas empresas dinámicas (FOMIN US\$ 76.700; Contraparte US\$ 13.900)	6
	4. Componente 4. Evaluación y difusión de lecciones aprendidas y propuestas de mejora del entorno emprendedor. (FOMIN US\$ 48.300; Contraparte US\$ 2.500)	8
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	8
V.	ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN .....	9
	A. Entidad Ejecutora .....	9
	B. Mecanismo de Ejecución.....	10
	C. Períodos de Ejecución y Desembolso .....	11
	D. Adquisiciones, contrataciones y auditoria.....	11
	E. Grado de preparación del proyecto. ....	12
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	12
VII.	BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROGRAMA .....	13
VIII.	ESTRATEGIA AMBIENTAL Y SOCIAL.....	14

## **ANEXOS**

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

## **APÉNDICES**

### **1. Proyecto de Resolución**

## **INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE SDS/MSM**

- ◆ Perfil aprobado del programa
- ◆ Memorando de elegibilidad del FOMIN
- ◆ Borrador de Reglamento operativo y términos de referencia
- ◆ Pliego de condiciones de la Facilidad de co-inversión
- ◆ Plan de adquisiciones

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAF	Corporación Andina de Fomento
CD	Comité Directivo
CESI	Comité de Impacto Ambiental y Social
CI	Comité de Inversores
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
PIB	Producto Interno Bruto
TIR	Tasa interna de retorno
UE	Unidad Ejecutora
UC	Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”

## I. RESUMEN EJECUTIVO

<b>Organismo Ejecutor:</b>	La Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” (UC) será el ejecutor para el Financiamiento No Reembolsable. Para el Financiamiento Reembolsable el FOMIN y Visión S.A de Finanzas E.C.A (Visión) constituirán un fideicomiso cuya administración será contratada a una entidad local competente según las políticas del Banco.		
<b>Beneficiarios:</b>	Los beneficiarios directos son: (i) personas adultas con formación técnica o universitaria y preferentemente experiencia profesional que tengan interés en crear una empresa dinámica; y (ii) nuevas empresas (con menos de 4 años de operaciones) que tengan potencial comercial de escalamiento y un liderazgo interesado en el crecimiento. En los primeros dos años no existirán preferencias sectoriales, pero a partir del tercero se realizarán esfuerzos para incluir nuevas empresas con procesos y productos intensivos en conocimiento y tecnología en la cartera de beneficiarios.		
<b>Financiamiento:</b>	<b>Modalidad</b>	No Reembolsable	
	FOMIN Ventanilla IIIA:	US\$	780.000 (43%)
	Contraparte Local:	US\$	430.000 (24%)
	<b>Modalidad</b>	Reembolsable	
	FOMIN Ventanilla IIIB:	US\$	400.000 (22%)
	Contraparte Local:	US\$	200.000 (11%)
	<b>Total:</b>	US\$	1.810.000 (100%)
<b>Objetivos del Programa:</b>	El <b>objetivo general</b> del programa es contribuir al aumento de la base de emprendedores exitosos en la población adulta de Paraguay.. El objetivo específico es desarrollar e implementar un esquema sostenible técnica y financieramente de promoción, incubación y financiamiento de nuevas empresas dinámicas.		
<b>Calendario de Ejecución:</b>	Financiamiento No reembolsable		
	Ejecución:	48	Meses
	Desembolso:	54	Meses
	Financiamiento Reembolsable		
	Vida de la Facilidad	10	Años
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Como condiciones previas al primer desembolso del Financiamiento No Reembolsable, la Universidad Católica presentará a satisfacción del Banco evidencia de: (i) la firma de un convenio de cooperación entre la Universidad Católica, la Universidad Columbia y la Fundación Enlace; (ii) la conformación del Comité Directivo del programa (CD); (iii) la selección del Coordinador de Programa conforme a los procedimientos del Banco; y (iv) la aprobación, por parte del CD del Reglamento Operativo del Programa.		
	Asimismo, al tercer mes después del primer desembolso se deberá presentar, a satisfacción del Banco, el plan operativo anual para el primer año del programa.		
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b>	Ninguna		

<b>Revisión social y ambiental:</b>	El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI) revisó el abstracto del programa en la sesión del 28 de julio del 2006. Su recomendación acerca de criterios de elegibilidad ambiental para la selección de las empresas, incluyendo temas de seguridad laboral, género y trabajo infantil fueron incorporados en el diseño del programa (ver 3.4 y 3.9).
<b>Coordinación con otros donantes:</b>	Durante la misión de análisis se realizaron reuniones de coordinación con entidades ejecutoras de proyectos complementarios financiados por el Banco Mundial, a través de Infodev, la Unión Europea, cooperación taiwanesa y el propio Banco (préstamos PR-100 y PR-126).

## II. ANTECEDENTES

- 2.1 **Contexto económico y productivo**<sup>1</sup>. La economía paraguaya, con un producto bruto interno (PBI) cercano a los US\$8.000 millones en 2005, ha mostrado un desempeño moderado en los últimos años. En 2005 el PBI creció 2,9%, y los pronósticos para 2006 y 2007 son de 2,8% y 2,9%, respectivamente. La inflación, por su parte, se ha mantenido por debajo de los dos dígitos y el gobierno central ha tenido superávit fiscal en 2004 y 2005. Estas condiciones, si se mantienen, plantean un contexto favorable para la actividad empresarial, tanto para las empresas que existen como para las nuevas iniciativas. Según datos del Banco Central hay alrededor de 550 mil empresas en Paraguay, mayormente de micro y pequeña escala. Varios estudios señalan que esas firmas tienen dificultades para competir, por lo que el gobierno cuenta con varios programas para apoyarlas en temas de calidad, gestión y exportaciones<sup>2</sup>. Sin embargo, esos esfuerzos no contemplan a las empresas emergentes, un segmento del sector productivo que hasta el momento fue muy poco estudiado en Paraguay.
- 2.2 **Las empresas dinámicas**<sup>3</sup>: La creación de empresas dinámicas es muy limitada en Paraguay, lo que restringe la capacidad de esta economía en cuanto a crecimiento y generación de empleos de calidad. A su vez, esta situación impide la emergencia de un sector empresarial con prácticas modernas y más relacionado a la economía global que contrapesa a las firmas de corte más tradicional que se desarrollaron al amparo del estado. Varios analistas coinciden en que el ambiente de negocios en Paraguay es poco favorable para la creación y supervivencia de empresas dinámicas<sup>4</sup>. En particular, se identificaron las siguientes barreras: (i) un entorno cultural, educativo y de regulaciones que no forma competencias ni actitudes para asumir riesgos empresariales; (ii) un escaso acceso a servicios de apoyo empresarial y a redes de

---

<sup>1</sup> Este párrafo se basa en Datos del Banco Mundial (*World Development Indicators Database*), *The Economist Intelligence Unit* y la Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos y el Banco Central del Paraguay.

<sup>2</sup> Un proyecto de la Unión Europea sobre calidad, metrología y certificación; la Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX), que cuenta con financiamiento de la cooperación taiwanesa y los programas BID (PR-100) de gestión y asistencia técnica a las PYMES y (PR-126) de ciencia y tecnología.

<sup>3</sup> En América Latina las empresas dinámicas suelen estar lideradas por equipos de emprendedores, tener una oferta de valor innovadora para diferenciarse de la competencia y la capacidad de escalar e internacionalizarse. Estas empresas están en un estado dinámico, ya que tienen la capacidad de transformarse en empresas medianas o grandes. Sus ventas iniciales suelen situarse en los US\$100.000, con tasas anuales de crecimiento de alrededor del 30% en los primeros cinco años (Kantis, H y otros, 2004, Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional, Editorial BID).

<sup>4</sup> Sin embargo existen algunos ejemplos de este tipo de negocios, como Scampi S.A que produce camarones de agua dulce, Imperio Guaraní S.A dedicado a edulcorantes naturales, Pombero en prendas típicas y otros en productos orgánicos (como miel de abeja, sésamo, seda y yerba mate) y sectores intensivos en tecnología, como Chena Ventures. Algunos de los empresarios que lideran esas empresas fueron consultados durante el diseño del presente programa.

contactos que suplan las carencias de información y experiencia de los emprendedores; y (iii) la ausencia de productos financieros para las necesidades de las nuevas empresas dinámicas.

- 2.3 **Entorno cultural, educativo y regulatorio:** La **cultura emprendedora** está poco desarrollada en Paraguay. Los casos de empresas exitosas con alto efecto demostrativo en la sociedad son esporádicos y poco difundidos por los medios de comunicación. Por el contrario, el modelo empresarial predominante es el de la empresa informal. Esta situación se relaciona con un **sistema educativo** poco preparado para formar capacidades emprendedoras. Aunque la educación se encuentra en proceso de reforma, su enfoque es aún muy conservador. La orientación de la educación es la de generar buenos empleados, no empresarios. En los últimos años, sin embargo, se han venido desarrollando algunas iniciativas de cambio. El *Desafío SEBRAE* capítulo Paraguay<sup>5</sup> está movilizandando la idea del emprendedorismo en el nivel universitario. La *Universidad Nacional de Asunción*, por su parte, cuenta con una cátedra de emprendedorismo. La *Universidad Americana* también posee una experiencia de difusión y encuentro para jóvenes emprendedores. En la enseñanza media se destaca el programa *Junior Achievement*. Además de los problemas citados, la creación de empresas tropieza con las trabas burocráticas. Abrir una empresa en el país demora, en promedio, 74 días, el mayor plazo de la región (Chile: 9, Ecuador: 69. *Doing Business*, Banco Mundial)<sup>6</sup>.
- 2.4 **Servicios especializados y redes.** A diferencia de otros países de la región, Paraguay no cuenta con instituciones especializadas en servicios de apoyo a nuevas empresas, tales como incubadoras<sup>7</sup> y concursos de planes de negocios. En el caso de las incubadoras, por ejemplo, Paraguay es el único socio del MERCOSUR que no ha probado este instrumento. En Argentina existen más de 30, en Brasil más de 200 y en Uruguay 2. Chile y Bolivia también cuentan con ese tipo de iniciativas, más de 20 en el primero y 1 el segundo. Las redes de información comercial y tecnológica tampoco existen en Paraguay, limitando el acceso de los emprendedores a las oportunidades de negocio y al conocimiento técnico. En las asociaciones empresariales no existen espacios institucionalizados para que interactúen potenciales empresarios con los ya consolidados. Por su parte, si bien algunas universidades están realizando acciones de vinculación con empresas, éstas no son sistemáticas, reduciendo las posibilidades de explotar los resultados de la investigación a través de la creación de empresas. Finalmente, los programas de fomento existentes están más enfocados en mejorar la competitividad de las empresas existentes que en favorecer nuevos emprendimientos, que suelen ser los que más aportan a la creación de nuevos empleos, entre otros beneficios.
- 2.5 **Productos financieros especializados.** La falta de acceso a financiamiento especializado es otra limitación de las empresas nacientes en Paraguay. Actualmente, el sistema financiero paraguayo no cuenta con instrumentos financieros para empresas con menos de un año de

---

<sup>5</sup> El desafío Sebrae es un juego de gestión de empresas (basada en un simulador) para jóvenes universitarios ([www.desafio.sebrae.com.br](http://www.desafio.sebrae.com.br)).

<sup>6</sup> El presente programa no incluirá acciones específicas para mejorar el marco regulatorio para la creación de empresas debido a que existen otras iniciativas para atacar dicho problema. En efecto, en mayo de 2006 el Gobierno de Paraguay firmó un convenio con la “Corporación Desafío del Milenio” del Gobierno de los EE.UU. para llevar adelante el Programa Umbral que cuenta con un componente específico para incrementar la formalización de la economía. Asimismo, existe otro programa del FOMIN orientado a simplificar los trámites para la exportación (ver Anexo III).

<sup>7</sup> Una incubadora de negocios es una entidad que pone a disposición de empresas –que usualmente están en las primeras etapas de funcionamiento- un “ambiente protegido” para facilitar y acelerar su inserción en el mercado a objeto de aumentar su probabilidad de éxito (supervivencia y crecimiento) durante los primeros años de vida. Así, las incubadoras de empresas son ambientes que estimulan la creación y protegen el desarrollo de nuevas empresas pero siempre durante un período de tiempo limitado.

operaciones. A las entidades financieras y cooperativas les resulta difícil trabajar con este segmento de empresas debido a las fuertes asimetrías de información y a la falta de activos reales para garantizar el crédito. Tampoco existen opciones no bancarias, tales como fondos de capital de riesgo y redes de ángeles inversionistas. La inversión ángel se da exclusivamente en el contexto de la familia y no se abre más allá de estrechos círculos de confianza. En este contexto, la creación de empresas dinámicas está limitada a los emprendedores que cuentan con suficientes ahorros propios, apoyo familiar y que poseen contactos privilegiados.

- 2.6 **Respuesta al problema y justificación del programa.** Preocupadas por la problemática descrita, un grupo de instituciones privadas lideradas por la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” (UC) ha solicitado apoyo del Banco para un programa piloto de fomento de la cultura emprendedora a través de un mecanismo innovador para apoyar la gestación y desarrollo de nuevas empresas dinámicas que combine servicios empresariales, acceso a redes y financiación especializada. El programa busca generar un efecto demostración sobre el papel de los emprendedores como agentes que transforman y mejoran las condiciones sociales de la población. A través del mismo se mejorarán las capacidades de las instituciones actualmente dedicadas a la promoción de la empresarialidad, generando vínculos de trabajo entre ellas y ayudándolas a mejorar la calidad de sus servicios. Esto se ajusta a las mejores prácticas internacionales que resaltan la necesidad de la articulación y coordinación entre diferentes actores institucionales para crear sinergias y entornos favorables a los emprendedores en las distintas fases de creación y desarrollo de sus empresas<sup>8</sup>.
- 2.7 El programa se inserta bajo la iniciativa del clúster de proyectos del FOMIN de promoción de emprendimientos dinámicos, que tiene como objetivo probar y desarrollar vehículos, con la activa participación del sector privado local, que combinen servicios de apoyo empresarial y servicios financieros para nuevas empresas dinámicas (MIF/GN-103). Se espera que las lecciones aprendidas en este programa se puedan aplicar a otros futuros proyectos del clúster.

### III. OBJETIVOS Y COMPONENTES

- 3.1 El **objetivo general** del programa es contribuir al aumento de la base de emprendedores exitosos en la población adulta de Paraguay. El objetivo específico es desarrollar e implementar un esquema sostenible técnica y financieramente de promoción, incubación y financiamiento de nuevas empresas dinámicas. Para ello se desarrollarán cuatro componentes: (i) establecimiento de un centro de apoyo e incubación de empresas; (ii) apoyo directo a emprendedores y a nuevas empresas; (iii) desarrollo de mecanismos innovadores para el financiamiento de nuevas empresas dinámicas y (iv) evaluación y difusión de lecciones aprendidas y propuestas de mejora del entorno emprendedor.
- 1. Componente 1. Establecimiento de un centro de apoyo e incubación de empresas. (FOMIN US\$ 94.400; Contraparte US\$ 89.300)**
- 3.2 El objetivo es establecer un centro de apoyo e incubación para empresas dinámicas que cuente con sólidas capacidades de gestión y una completa oferta de servicios de incubación básicos y

---

<sup>8</sup> A fin de incorporar buenas prácticas en apoyo a nuevas empresas dinámicas, para el diseño del presente programa se contrató al gerente de la incubadora chilena OCTANTIS, una de las experiencias más exitosas de la región. También se consideró un reciente estudio del Banco “Capital Semilla para el financiamiento de las nuevas empresas. Avances y lecciones aprendidas en América Latina” disponible en [www.iadb.org/sds/MIC/publication/publication\\_159\\_4428\\_e.htm](http://www.iadb.org/sds/MIC/publication/publication_159_4428_e.htm).



de valor agregado para apoyar a emprendedores en los aspectos críticos de la creación de empresas dinámicas (ver Cuadro 1). El centro se basará en un modelo de servicios diferente al de las incubadoras tradicionales, ya que su especialidad serán los servicios de incubación en redes<sup>9</sup> (o de valor agregado), aunque también tendrá una capacidad limitada de incubación intramuros a fin de generar un “punto de referencia” y de efecto demostración para el resto del país, ya que como se señaló anteriormente, en Paraguay no existen incubadoras en funcionamiento.

**Cuadro 1: Modelo de servicios del centro de apoyo e incubación de empresas**

Aspectos críticos	Análisis de oportunidad de negocios/crecimiento	Diseño/validación del plan de negocios	Puesta en marcha	Desarrollo empresarial
Tipo de servicios				
Servicios de valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concursos de ideas u planes</li> <li>- Talleres de emprendimiento</li> <li>- Entrevistas personales a emprendedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutor</li> <li>- Mentor</li> <li>- Red de contactos</li> <li>- Apoyo de colegas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legal y contabilidad</li> <li>- Propiedad intelectual</li> <li>- Imagen y difusión en medios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo comercial (redes comerciales, alianzas y medios)</li> <li>- Dirección estratégica (gobierno corporativo, equipo emprendedor)</li> <li>- Postulación y acceso a financiamiento</li> </ul>
Servicios básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso compartido a salas de reuniones, a TICs y a materiales de referencia</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficina compartida con escritorio y silla y TICs</li> <li>- Acceso compartido a sala de reuniones</li> <li>- Acceso a secretaria compartida</li> </ul>	

3.3 En el marco de este componente se financiarán las siguientes actividades: (i) la selección del personal técnico del centro; (ii) su capacitación mediante pasantías en otras incubadoras<sup>10</sup> y acompañamiento a través de tutorías, (iii) la formulación del plan de negocios detallado y del plan operativo para los dos primeros años del centro; (iv) el diseño en detalle de los servicios, procedimientos, formularios y contratos para la operación del centro, (v) la realización de acuerdos y convenios con aliados (empresarios, empresas e instituciones) para completar la gama de los servicios requeridos por los emprendedores; (vi) el diseño del plan comercial para el centro, incluyendo la marca, la producción de folletería, una página WEB y un evento de lanzamiento; (vii) el acondicionamiento de la infraestructura del centro de incubación y la adquisición de las tecnologías de información y comunicación de acuerdo al modelo de servicios definido; y (viii) el desarrollo del sistema informático para respaldar todos los procesos del centro, desde los administrativos y contables hasta los de seguimiento de los servicios a emprendedores.

## **2. Componente 2. Apoyo a directo a emprendedores y nuevas empresas (FOMIN US\$ 328.400; Contraparte US\$ 239.200)**

3.4 El objetivo es seleccionar emprendedores y proporcionarles apoyo para que desarrollen empresas con capacidad para sobrevivir y crecer rápidamente. El centro atenderá inicialmente

<sup>9</sup> La incubación en redes se basa en facilitar el acceso del emprendedor a otros empresarios, profesionales e instituciones tecnológicas y financieras que puedan ayudarlo a solucionar problemas o satisfacer necesidades asociadas al proceso de creación de empresas. Los fundamentos básicos de incubación en red pueden encontrarse entre otros en *Networked Incubators: Hothouses of the new economy*, M.Hansen, H.W.Chesbrough, N.Nohria y D.Sull HBR Septiembre – Octubre 2000. La particularidad de la incubación intramuros es que le ofrece al emprendedor una oficina y servicios de apoyo compartidos para los primeros dos o tres años de funcionamiento de la empresa.

<sup>10</sup> Entre las posibles incubadoras cuyo modelo se puede adaptar a la realidad paraguaya se encuentra la incubadora de red chilena OCTANTIS ([www.octantis.cl](http://www.octantis.cl)) y otras experiencias del sur del Brasil.

dos segmentos de clientes: (i) personas adultas con formación técnica o universitaria interesados en crear una empresa dinámica<sup>11</sup>; y (ii) nuevas empresas interesadas en acelerar su crecimiento<sup>12</sup>. A los dos años de operaciones, podrá extender sus servicios a nuevas empresas con procesos y productos intensivos en conocimiento y tecnología.<sup>13</sup> El centro proveerá servicios diferenciados a cada segmento de beneficiarios. Mientras que el primero (nuevos emprendedores) deberá recorrer las cuatro etapas descritas en el Cuadro 1, para las nuevas empresas el énfasis estará en los servicios asociados al desarrollo empresarial para el crecimiento. El detalle de los criterios de elegibilidad para los distintos segmentos de beneficiarios se encuentra en el reglamento operativo. Sin embargo, cabe aclarar, que además del potencial de crecimiento, en la selección de los beneficiarios se tomarán en cuenta temas ambientales y de seguridad laboral, género y trabajo infantil.

- 3.5 Las actividades que incluirá este componente van desde la sensibilización y la realización de talleres y concursos para identificar emprendedores y nuevas empresas hasta la entrega de servicios para diseñar, implementar y acelerar planes de negocios (ver cuadro 1). También incluirá la preparación de proyectos a ser financiados por los mecanismos previstos en el tercer componente. En particular, se financiará lo siguientes: (i) una consultoría para coordinar las actividades de sensibilización y captación de emprendedores y de diseño y validación de planes de negocios; (ii) la organización de talleres y concursos<sup>14</sup> para sensibilizar e identificar emprendedores, proyectos empresariales y empresas con alto potencial de crecimiento; (iii) una consultoría para coordinar las actividades de apoyo a la puesta en marcha y de desarrollo empresarial de nuevas empresas, incluyendo la conexión con fuentes de financiamiento; (iv) la entrega de servicios básicos, como espacio físico y comunicaciones<sup>15</sup>; y (v) la provisión de servicios de valor agregado a través de la red de tutores, mentores, consultores externos e instituciones aliadas del centro de incubación. Los resultados esperados de este componente se presentan en el Cuadro 3.

### **3. Componente 3. Desarrollo de mecanismos innovadores para el financiamiento de nuevas empresas dinámicas (FOMIN US\$ 76.700; Contraparte US\$ 13.900)**

- 3.6 El objetivo es probar mecanismos innovadores para el financiamiento de nuevas empresas dinámicas, incluyendo una red de ángeles inversionistas y una Facilidad de co-inversión, con el fin de diversificar las fuentes de financiamiento disponibles actualmente y cubrir las brechas que existen entre los ahorros propios del emprendedor y los instrumentos de deuda tradicional para empresas maduras. También se espera aumentar el flujo de proyectos para potenciales fondos de capitales de riesgo interesados en invertir en Paraguay.

---

<sup>11</sup> Este segmento incluirá a personas con interés en crear empresas dinámicas que cumplan con al menos tres de los siguientes criterios: (i) aún se encuentran en la fase de diseño del modelo de negocio; (ii) no tienen plan de negocio, sea que los estén formulando o no; (iii) tienen negocios con menos de un año de vida; (iv) no venden o están realizando sus primeras ventas; y (v) no han levantado inversiones semilla, ángel o de riesgo.

<sup>12</sup> Este segmento incluirá a empresas con una antigüedad máxima de 4 años desde su incorporación al registro mercantil, que tengan potencial comercial de escalamiento y un liderazgo interesado en el crecimiento. Además estas empresas deberán tener ventas anuales inferiores a USD 1,5 millones y menos de 30 empleados al momento de ingresar al programa.

<sup>13</sup> Se espera que los resultados de algunos de proyectos de I+D financiados por el Programa de Ciencia y Tecnología (PR-126) apoyado por el Banco puedan convertirse en nuevas empresas con el apoyo del centro de incubación.

<sup>14</sup> Para el diseño de los concursos se tomará el modelo del concurso Chile empresario, cuyas principales características se encuentran disponibles en [www.chileempresario.cl](http://www.chileempresario.cl).

<sup>15</sup> La incubación intramuros podrá ser de hasta tres años.

- 3.7 Para desarrollar la red de ángeles inversionistas se realizarán las siguientes actividades: (i) un análisis de buenas prácticas en creación y gestión de redes de ángeles inversionistas<sup>16</sup>; (ii) un estudio de mercado para caracterizar, identificar y “empadronar” a los potenciales ángeles inversionistas, creando una base para acciones posteriores de convocatoria y conformación de la red; (iii) un seminario internacional de motivación y capacitación en inversión ángel, en el que además se presentará a la comunidad inversora los estudios antes citados y los servicios del presente programa; (iv) apoyo para la constitución de la red de ángeles impulsando el liderazgo empresarial entre sus participantes;<sup>17</sup> (v) la realización de actividades vinculantes de inmersión de potenciales ángeles en el proceso inversor, tales como desayunos y foros de inversión; y (vi) el establecimiento de una plataforma de servicios por parte del centro de incubación para soportar el funcionamiento de la red. Esta plataforma contará con un consultor con capacidad de análisis financiero de nuevas empresas para apoyar a los ángeles y a la Facilidad de co-inversión en la estructuración y el seguimiento de las inversiones.
- 3.8 **Facilidad de co-inversión.** La Facilidad se incorporará como un fideicomiso de acuerdo con las leyes de Paraguay y donde la fiduciaria, a seleccionarse entre las instituciones habilitadas en el país para prestar dicho servicio, tendrá como principales responsabilidades la ejecución de los encargos de los inversionistas en el Fondo y el manejo de su tesorería. La Facilidad contará con un capital mínimo para constituirse de US\$600.000 y una vigencia de diez años. La capitalización inicial – a ser aportada contra llamadas de capital para financiar inversiones y gastos de la Facilidad y realizada pari passu - está comprometida por BID/FOMIN US\$400.000 y Visión S.A De Finanzas E.C.A US\$200.000. La creación de la Facilidad tiene el triple objetivo de promover la actividad inversora de la red de “ángeles”; servir como herramienta de promoción del programa entre los emprendedores; y generar historias de éxito que promuevan la demanda y la oferta de capital semilla en el mercado paraguayo.
- 3.9 La Facilidad financiará nuevas empresas remitidas por el centro de apoyo e incubación en las que la fiduciaria verifique que se cumplan las siguientes condiciones: (i) un plan de negocios o de crecimiento evaluado favorablemente por el centro; (ii) que esté recibiendo una inversión de capital de uno o preferentemente dos ángeles inversionistas por al menos un 40% de inversión total a realizar; (iii) que los socios originales (previos a la inversión) de la empresa conserven la mayoría de la propiedad, es decir, al menos el 51% de las acciones; (iv) que exista un certificado emitido por el centro indicando que no hay conflictos de interés entre los involucrados en la transacción y (v) cumplimiento con las políticas y regulaciones que en materia ambiental establecen las leyes de medio ambiente en Paraguay y del BID/FOMIN.
- 3.10 La Facilidad ofrecerá un único instrumento con las siguientes características: (i) crédito subordinado en US\$; (ii) tasa de interés LIBOR variable a 6 meses; (iii) regalías sobre ventas ascendentes (2% en el primer año hasta 6% en el sexto); (iii) plazo de hasta 8 años; (iv) periodo de gracia de tres años sobre el principal; y (v) prepagable sin penalización. Los créditos nunca podrán superar el 60% de la inversión total a realizar, con un máximo de US\$80.000. Este instrumento ha sido diseñado para alinear los intereses de la Facilidad con los emprendedores y los inversionistas. A los primeros les permitirá: (i) contar con capital

---

<sup>16</sup> El análisis pondrá énfasis en redes de ángeles inversores de realidades semejantes a Paraguay, incluyendo algunas patrocinadas por el FOMIN (Costa Rica, Argentina y Uruguay) y otras con apoyo de otras instancias (Chile, México).

<sup>17</sup> La experiencia de otras redes latinoamericanas muestra que la presencia de una figura o un grupo de líderes naturales con respetabilidad en la comunidad empresarial e inversora, que estén relacionados a su vez con otros círculos sociales más amplios y que manifiesten interés de asumir el liderazgo de la red es crítica para el éxito de la misma.

paciente a largo plazo; (ii) una evaluación crediticia realizada por los ángeles inversionistas, basada en las cualidades del emprendedor y del emprendimiento (vs. Activos o existencia de garantías suficientes); (iii) no ceder capital; y (iv) contar con el apoyo estratégico del inversionista. Por su parte, los ángeles podrán minimizar su exposición y apalancar sus recursos.

- 3.11 Este componente incluye US\$50.000 a ser administrados por el FOMIN/CPR para gastos legales de estructuración de la Facilidad y para consultorías que apoyarán el proceso de toma de decisiones en el Comité de Inversores.
- 3.12 Como resultado de este componente se espera que se haya constituido una red formal y sostenible de al menos 14 ángeles inversores que hayan realizado inversiones por un mínimo de US\$400.000 en aproximadamente 10 nuevas empresas.

#### **4. Componente 4. Evaluación y difusión de lecciones aprendidas y propuestas de mejora del entorno emprendedor. (FOMIN US\$ 48.300; Contraparte US\$ 2.500)**

- 3.13 Los objetivos de este componente son difundir las actividades y resultados del programa para lograr un mayor conocimiento del proceso de creación de empresas dinámicas y de la promoción del emprendimiento dinámico. En efecto, se espera con base en los resultados del programa estar en posición de: (i) elaborar propuestas de acción específicas que mejoren el ambiente para la creación y desarrollo empresarial formal en Paraguay sobre todo para negocios más dinámicos; (ii) junto con lo anterior se producirá material de difusión y divulgación del programa, para lo cual se empleará principalmente un boletín electrónico que maximice el alcance; (iii) también se implementará un sistema de reporte de indicadores de seguimiento y evaluación para el programa basado en el Marco Lógico; y (iv) se realizarán eventos anuales de presentación de resultados y avances como un modo de compartir con el entorno, socios y aliados el proceso de construcción de una iniciativa nueva en Paraguay que llenará un espacio necesario para el desarrollo del país.
- 3.14 Este componente también se incluirá una asistencia técnica por US\$30.000, a ser administrada por el FOMIN, para llevar a cabo las actividades relacionadas al clúster “Capital Semilla para Emprendimientos Dinámicos”, en conformidad al Docto. MIFGA-14-1, párrafo 3.14. Este monto será deducido de la contribución desde la fecha efectiva de la Carta Convenio de Cooperación Técnica de esta operación, sin requerir solicitud de desembolso por parte del ejecutor.

### **IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO**

- 4.1 El presupuesto total del programa es de US\$1.810.000, de los cuales el FOMIN aportará US\$780.000 de financiamiento no reembolsable y US\$400.000 de carácter reembolsable. La contrapartida para el financiamiento no reembolsable será de US\$430.000 y será responsabilidad de la UC. Al menos un 50% de la misma será en efectivo. La contrapartida para el financiamiento reembolsable será de US\$200.000 y será aportada por VISIÓN S.A DE FINANZAS E.C.A. El Cuadro 2 presenta el presupuesto detallado según rubro, tipo y fuente de financiamiento.
- 4.2 **Sostenibilidad de los resultados y de las actividades del programa.** Con respecto a los resultados, se espera que las nuevas empresas apoyadas por el programa, al contar con

servicios de apoyo y redes de soporte, tengan mayores probabilidades de sostenerse en el mercado y crecer en el largo plazo. En cuanto a las actividades del centro de incubación y de la red de ángeles inversionistas se espera que estas iniciativas se sostengan mediante dos mecanismos; primero mediante el cobro de servicios (a los emprendedores y a los ángeles) a precios que cubran parcial y crecientemente los costos, y en segundo lugar, mediante la búsqueda permanente de patrocinadores y aliados que aporten con nuevos recursos para cubrir los gastos de operación.

- 4.3 **Sostenibilidad de la Facilidad de co-inversión.** Dependerá del éxito que alcance promoviendo la generación de empresas dinámicas e iniciando una “cultura de capital de riesgo” en Paraguay. Los efectos alcanzados en este campo serán relevantes para que una vez cumplido el periodo de diez años, se dé la capacidad de que actores locales quieran seguir incursionando con modalidades de financiamiento para emprendedores y empresas dinámicas, inclusive escalando en tamaño la experiencia realizada a través de este programa.

**Cuadro 2. Presupuesto del programa**

Descripción / Fuente	Financiamiento no reembolsable		Financiamiento reembolsable		TOTAL	%
	FOMIN	Contrapartida local	FOMIN	Contrapartida local		
Componente 1	94.400	89.300			183.700	11
Componente 2	328.400	239.200			567.600	33
Componente 3	76.700	13.900	400.000	200.000	690.600	40
Componente 4	48.300	2.500			50.800	3
Coordinación del Programa	116.100	85.100			201.200	12
Evaluación y Auditoría	22.000	0			22.000	1
Imprevistos	14.100	0			14.100	1
<b>SUBTOTAL</b>	<b>700.000</b>	<b>430.000</b>	<b>400.000</b>	<b>200.000</b>	<b>1.730.000</b>	<b>100</b>
<b>%</b>	<b>62%</b>	<b>38%</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>		
Asistencia Técnica Componente 3	50.000					
Asistencia Técnica para el clúster	30.000					
<b>Total</b>	<b>780.000</b>	<b>430.000</b>	<b>400.000</b>	<b>200.000</b>	<b>1.810.000</b>	

## V. ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

### A. Entidad Ejecutora

- 5.1 El financiamiento no reembolsable será ejecutado por la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” (UC), una institución con gran prestigio nacional e internacional. La UC tiene 44 años de existencia, cuenta con 5 sedes regionales y 7 unidades pedagógicas e instituciones asociadas con instalaciones en todo el territorio nacional. Además de sus competencias académicas, también tiene una probada trayectoria en proyectos de desarrollo empresarial. En el año 2004, esta institución junto al Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial Ltda. (CINDE) de Chile crearon el Consorcio para el desarrollo de la competitividad, entidad que gerencia el Programa para el Desarrollo Empresarial de las PYMES (PR0100) financiado por el BID. El programa propuesto se beneficiará de las

capacidades generadas por la UC en dicho programa, en cuanto a sensibilización, capacitación y asistencia técnica para PYMES. Los logros del consorcio, a mayo de 2006, incluyen: 360 PYMES diagnosticadas, 112 planes de competitividad para PYMES preparados y la elaboración de un registro de 100 oferentes de servicios empresariales.

- 5.2 Asimismo, la UC se ha aliado con otras dos instituciones paraguayas, ENLACE y la Universidad de Columbia para ejecutar los fondos no reembolsables del programa. ENLACE es una ONG creada por emprendedores exitosos que se ha especializado en temas de financiamiento e incubación de nuevos negocios y que ya recibió varios apoyos del Banco Mundial y Avina para trabajar en esta temática. La Universidad Columbia, creada en 1991, es la tercera universidad reconocida por el gobierno de Paraguay y la primera institución privada de carácter no confesional. La UC, ENLACE y la Universidad de Columbia planean constituir una Fundación u otra figura legal que se defina a conveniencia, que se podría hacer cargo de las actividades previstas en el programa durante el tercer o cuarto año de su ejecución, pero la UC seguiría siendo la responsable de los recursos de contrapartida. Es importante mencionar que la UC ya tiene experiencia en asociarse con otras instituciones del sector privado para ejecutar proyectos para el desarrollo empresarial. En efecto, la UC participa con un 50% en el Centro de Producción Limpia, beneficiario de un proyecto FOMIN (ATN/ME 9230 PR) que se está ejecutando normalmente.
- 5.3 Para la ejecución del financiamiento reembolsable (la Facilidad de co-inversión) el FOMIN y Visión S.A de Finanzas E.C.A (Visión) crearán un fideicomiso de acuerdo con las leyes de Paraguay y contratarán a una fiduciaria para su administración. La figura del fideicomiso en Paraguay es confiable por su alta regulación y control. Visión, creada en 1992, es una de las principales instituciones de microfinanzas de Paraguay y ya ha tenido experiencias positivas con el FOMIN<sup>18</sup>. Cuenta con 14 sucursales y es la primera en el país que ha incorporado a un socio institucional. Visión ofrece productos de ahorro y financiamiento. Los créditos que otorga van desde US\$ 100 hasta US\$ 100.000, con plazos de entre 3 y 60 meses y tasas de interés de entre 25% y 50%. En el análisis crediticio enfatiza aspectos de rentabilidad y experiencia más que garantías formales. El aporte de Visión al programa, que además de los recursos financieros incluirá su experiencia, se inscribe dentro de sus actividades de responsabilidad social corporativa.

## **B. Mecanismo de Ejecución**

- 5.4 La ejecución de los recursos no reembolsables se organizará en dos niveles: un Comité Directivo (CD) y una Unidad Ejecutora (UE). El CD será la máxima autoridad y estará integrado por dos representantes de la UC, uno de ENLACE y uno de Columbia. La UC presidirá el Comité y el secretario del Comité será el coordinador de la UE. Las principales funciones del CD serán las siguientes: (i) aprobar los planes operativos anuales del programa; (ii) designar al coordinador de la UE y evaluar los resultados de su gestión; (iii) supervisar la ejecución del programa, proponiendo mejoras o medidas correctivas si se requieren; (iv) revisar los Estados Financieros; (v) colaborar con el establecimiento de alianzas con otras instituciones y programas de apoyo a emprendedores para la implementación del programa; (vi) autorizar la presentación de propuestas de financiamiento a la Facilidad de co-inversión; y (vii) revisar y aprobar los informes de resultados dirigidos al FOMIN. El CD sesionará

---

<sup>18</sup> FOMIN ha invertido en Visión a través de Profund y de AIM y ambas inversiones ya fueron recuperadas. Asimismo, Visión de una cooperación técnica de FOMIN para su fortalecimiento institucional en el año 2000 (ATN/ME-7168-PR).

bimensualmente durante el primer año y trimestralmente en los años siguientes. También tendrá reuniones extraordinarias a solicitud del coordinador de la unidad ejecutora. La conformación del Comité Directivo será condición previa para el primer desembolso.

- 5.5 La UE del programa estará conformada por un coordinador general y dos asistentes. Otros consultores clave de la UE serán los responsables de las actividades comerciales y de diseño de negocios, de apoyo a la puesta en marcha y desarrollo y de apoyo a la red de ángeles inversores y a la Facilidad de co-inversión. Estos consultores se irán incorporando al programa en forma paulatina. La UE será responsable entre otras cosas de: (i) preparar y ejecutar el Plan de Negocios y los Planes Operativos Anuales (POA); (ii) preparar términos de referencia y contratar y supervisar bienes, servicios, consultorías y alianzas, (iii) tramitar la solicitud de desembolsos ante el Banco; (iv) presentar estados de cuenta e informes al Comité Directivo del programa para su envío al Banco; (v) recoger y sistematizar información sobre todas las actividades y resultados del programa; (vi) hacer el seguimiento de los indicadores de desempeño establecidos en el Marco Lógico; (vii) liderar y facilitar las actividades de diseño e implementación de todos los servicios a emprendedores y nuevas empresas y (viii) analizar empresas y preparar la documentación necesaria para obtener financiamiento de la Facilidad. La selección del coordinador del programa será condición previa para el primer desembolso.
- 5.6 Para la ejecución de la Facilidad de co-inversión se constituirá un Comité de Inversores que será el órgano máximo de poder del fideicomiso y tendrá entre otras funciones: (i) dirigir la estrategia de la Facilidad; (ii) seleccionar, contratar y dar instrucciones a la fiduciaria, incluyendo la aprobación o rechazo a los créditos presentados por la misma; (iii) renovar contratos de administración; y (iv) liquidar el Fideicomiso, etc. Estará formado por todos los inversionistas de la Facilidad (FOMIN y Visión) quienes votarán proporcionalmente a sus compromisos de capital. La fiduciaria será la responsable de verificar el cumplimiento de los criterios de elegibilidad de las nuevas empresas a ser financiadas, hacer el seguimiento de la cartera de créditos (incluyendo la gestión de los créditos morosos), manejar la tesorería y la contabilidad de la Facilidad y preparar los informes solicitados por el Comité de Inversores. Los detalles se encuentran en el pliego de condiciones de la Facilidad en los archivos técnicos del programa.

### **C. Períodos de Ejecución y Desembolso**

- 5.7 El financiamiento no reembolsable será ejecutado en un período de 48 meses y su desembolso se hará en un período de 54 meses. Conforme a las necesidades estimadas de ejecución del programa 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. Por su parte, la Facilidad de co-inversión tendrá una duración de 10 años desde la constitución del Fideicomiso. Al finalizar ese periodo el Fideicomiso se disolverá y los recursos remanentes serán retornados a los inversionistas según los porcentajes en que aportaron recursos al mismo. Asimismo, el periodo de compromiso de los recursos de la Facilidad será de cuatro años.

### **D. Adquisiciones, contrataciones y auditoria**

- 5.8 **Adquisiciones y contrataciones.** La UC llevará adelante la adquisición de bienes y servicios necesarios para la ejecución de los recursos no reembolsables del programa, de acuerdo con

los procedimientos y políticas del Banco y FOMIN en la materia. En el plan de adquisiciones (disponible en los archivos técnicos) se han detallado las principales consultorías, sus costos estimados y los métodos de selección que se van a utilizar.

- 5.9 **Auditoría.** El programa se someterá a auditorias anuales independientes. En el caso de la Facilidad de co-inversión los costos de las auditorias formarán parte de sus gastos generales. La auditoria del Fideicomiso será seleccionada y aprobada por el Comité de Inversores. El FOMIN se reserva el derecho de acceso ilimitado a los libros y documentación de la Administradora, auditores del Fideicomiso y empresas financiadas.

**E. Grado de preparación del proyecto.**

- 5.10 El programa ha sido acordado en términos de sus objetivos, componentes y actividades. También se han negociados los principales documentos de soporte, incluyendo un borrador del presupuesto detallado y del reglamento operativo. Asimismo se cuentan con cartas de compromiso de ENLACE, la Universidad Columbia, Visión, y cinco futuros ángeles inversionistas.

## **VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

- 6.1 La Representación del Banco en Paraguay será responsable de las actividades de supervisión y control de todos los componentes del programa, del seguimiento del cumplimiento de las cláusulas contractuales, de la tramitación de solicitudes de desembolso y de recibir los estados financieros auditados. La UC presentará informes semestrales de progreso al Banco dentro de los 60 días siguientes a la finalización de cada semestre. Los informes deberán describir el cumplimiento de los compromisos establecidos en el Marco Lógico y, aquellos correspondientes al segundo semestre calendario, deberán incluir el POA con el presupuesto asignado para el próximo año, las actividades y metas a cumplir y las proyecciones para la conclusión del programa. Asimismo, la UC, durante el primer semestre de ejecución, deberá preparar una estimación de la línea de base para los indicadores del Marco Lógico a nivel de Fin y una metodología para establecer un grupo de control.
- 6.2 La UC será responsable de recopilar y analizar la información relevante para el seguimiento continuo de los indicadores establecidos en el Marco Lógico del programa (Anexo I). Para facilitar esta labor, el Componente 4 incluye recursos para desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación (SSE). Este sistema incluirá información actualizada de las actividades financiadas por el programa, incluyendo las fechas de inicio y fin, los beneficiarios y consultores involucrados y los recursos comprometidos y desembolsados. La información del SSE, junto a otras bases de datos externas relacionadas al mismo, deberá permitir el cálculo de todos los indicadores establecidos en el Marco Lógico y en especial de los resultados detallados en el cuadro 3. En caso de producirse desviaciones desfavorables superiores al 30% en el cumplimiento de uno o más de los indicadores establecidos en el cuadro 3, la UC 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 3. Personas y empresas atendidas según tipo de servicio, año y segmento**  
(S1: personas interesadas en emprender, S2. Nuevas empresas, S3. Nuevas empresas tecnológicas)

Año y segmento Tipo de servicio	Año 1		Año 2		Año 3			Año 4			Total		
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S3	S1	S2	S3	S1	S2	S3
Análisis de oportunidad de negocios/crecimiento	40	40	80	60	100	80	20	120	80	20	340	260	50
Diseño/validación del plan de negocios	8	6	12	10	14	12	5	16	12	5	50	40	10
Apoyo a la puesta en marcha	2		6		8		3	10		3	26		6
Apoyo en desarrollo empresarial			4	4	5	5	2	7	5	2	16	14	4
Financiamiento de la red de ángeles inversionistas				3	1	2		2	1	1	3	5	1

6.3 **Evaluaciones.** El Banco contratará con recursos previstos en el rubro de evaluación dos consultorías para las evaluaciones intermedia y final del financiamiento reembolsable del programa. 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. La evaluación intermedia considerará, entre otras cosas, los siguientes aspectos: la capacidad institucional de la UE, el nivel de implementación de las actividades y de cumplimiento de los indicadores del Marco Lógico al nivel de los componentes, el grado implementación y funcionamiento del SSE y la necesidad de hacer cambios al diseño del Programa para corregir desvíos.

6.4 La evaluación final se realizará cuando se haya desembolsado el 95% de los recursos del Banco, y se concentrará en verificar impactos en: (i) el % de la población adulta involucrado en la creación de empresas; (ii) el desempeño de las empresas creadas o consolidadas con el apoyo del programa, 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; (iii) el mejoramiento de la calidad, pertinencia y sostenibilidad de los servicios del centro de incubación y de consultores externos dedicados a apoyar el desarrollo de emprendimientos dinámicos; y (iv) las lecciones aprendidas y mejores prácticas identificadas. Los términos de referencia de las evaluaciones incluirán la comprobación de las exigencias ambientales y sociales, y en el caso de la evaluación final, también deberán incluir la organización de un taller de cierre del programa para discutir las lecciones aprendidas.

## VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROGRAMA

7.1 **Beneficios del Programa.** El programa plantea una estrategia integral para lograr, a mediano plazo, un ambiente y cultura más favorable hacia el emprendimiento y la innovación, incluyendo elementos tales como mayor apertura hacia redes de contacto, mayor clima de confianza hacia los emprendedores y las personas con ideas nuevas, mejor clima para invertir en proyectos sin historia y en iniciativas de reciente creación con claras oportunidades de crecimiento y mayor disposición de instituciones como gremios, universidades y asociaciones varias de apoyar las iniciativas empresariales antes señaladas. Asimismo se espera que la emergencia de nuevos negocios contribuya a la generación de nuevos puestos de trabajo, al aumento de la productividad de los factores productivos y a una oferta de bienes y servicios para la población más diversificada y de mejor precio y calidad.

- 7.2 **Beneficiarios.** Los beneficiarios directos son: (i) personas adultas con formación técnica o universitaria y preferentemente experiencia profesional que tengan interés en crear una empresa dinámica; y (ii) nuevas empresas (con menos de 4 años de operaciones) que tengan potencial comercial de escalamiento y un liderazgo interesado en el crecimiento. En los primeros dos años no existirán preferencias sectoriales, pero a partir del tercero se realizarán esfuerzos para incluir nuevas empresas con procesos y productos intensivos en conocimiento y tecnología en la cartera de beneficiarios. Cabe aclarar que ya han sido identificados alrededor de 19 perfiles de emprendimientos y empresas correspondientes principalmente a los dos primeros segmentos con los que el programa podría empezar a trabajar una vez sea aprobado.
- 7.3 **Riesgos.** El programa enfrenta dos riesgos principales: (i) que no exista suficiente cantidad de personas interesadas en crear empresas dinámicas. Para atender este riesgo se realizarán actividades de sensibilización y captación específicas para cada uno de los segmentos de mayor potencial, se realizarán importantes esfuerzos de difusión de la incubadora y de historias de éxito disponibles para motivar a la creación de experiencias semejantes de emprendimiento; y (ii) que no se despierte el interés o apetito por invertir en gente con dinero del Paraguay, para lo cual se realizará un proceso paulatino de demostración de las bondades de este modo de apoyar el desarrollo de nuevos proyectos y realizar inversiones, con el consiguiente apoyo a la toma de liderazgo y apropiación por parte de los potenciales ángeles de todo este proceso. También se realizarán esfuerzos importantes por apoyar a los emprendedores a comunicar las virtudes de sus proyectos a los inversores y al mismo tiempo la incubadora acompañará la implementación de los emprendimientos en los que participen los inversionistas.
- 7.4 Por su parte, la Facilidad de co-inversión podría ver su desempeño afectado negativamente por los siguientes riesgos: (i) la sensibilidad a posibles crisis macroeconómicas, que será mitigado al elegir una fiduciaria con experiencia en pasadas crisis y por el hecho de que el desembolso del capital se realizará en sucesivas llamadas a lo largo de la vida del Fideicomiso; (ii) el riesgo cambiario por hacer préstamos en dólares, que será mitigado a través de la selección de empresas dinámicas a financiar que tengan orientación a los mercados internacionales, ya sea a través de exportaciones directas como indirectas; (iii) el riesgo de ejecución y administración que el Fideicomiso asume al cubrir un nuevo mercado con una nueva metodología de inversión, que se espera mitigar a través del saber hacer relacionado de los inversionistas y la selección de una institución experimentada para que actúe como fiduciaria; (iv) que no existan suficientes empresas dinámicas que representen oportunidades de inversión, lo que se espera contrarrestar a partir del segundo componente; y (v) el FOMIN podría experimentar pérdidas significativas en su aporte por el mal desempeño o quiebra de las empresas apoyadas con créditos, especialmente considerando la mayor vulnerabilidad de las empresas en sus primeros años de funcionamiento. Este riesgo será contrarrestado a partir de la experiencia de los ángeles inversionistas y de los servicios de apoyo que proporcionará el centro de incubación.

## VIII. ESTRATEGIA AMBIENTAL Y SOCIAL

- 8.1 **El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI)** revisó el abstracto del programa en la sesión del 28 de julio del 2006. Su recomendación acerca de criterios de elegibilidad ambiental para la selección de las empresas, incluyendo temas de seguridad laboral, género y trabajo infantil fueron incorporados en el diseño del programa (ver 3.4 y 3.9).

MARCO LÓGICO  
PR-M1011 PROGRAMA DE APOYO A EMPRESAS CON ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>			
Contribuir al aumento de la base de emprendedores exitosos en la población adulta de Paraguay.	<p>Al finalizar el programa (las metas serán definidas a partir del estudio de línea de base):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El % de la población con educación técnica o universitaria interesada en crear empresas dinámicas es de x% (Línea de base 2006: y%)</li> <li>2. El % de la población con educación técnica o universitaria que lidera o trabaja en nuevas empresas dinámicas es de x% (Línea de base 2006: y%)</li> <li>3. La percepción positiva sobre los emprendedores en la población con educación técnica o universitaria aumenta en x% (Línea de base 2006: y%)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta a 400 hogares representativos de la población objetivo en el área Asunción –en el primer semestre y al final del cuarto año de ejecución del programa</li> </ul>	Se han instalado en el medio nacional los conceptos de emprendimiento dinámico y su utilidad para el crecimiento económico y del empleo
<b>PROPÓSITO</b>			
Se ha desarrollado e implementado un esquema sostenible técnica y financieramente de promoción, incubación y financiamiento de nuevas empresas dinámicas	<p>Al final del programa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se han creado 16 nuevas empresas dinámicas y se ha acelerado 18 empresas. Dichas empresas se distinguen de un grupo de control (empresas similares sin apoyo del programa) por lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor supervivencia</li> <li>- Mayores ventas y crecimiento</li> <li>- Mayores ventas por empleado</li> <li>- Más acceso a financiamiento externo</li> <li>- Más acceso a servicios de desarrollo empresarial</li> <li>- Mayor formalidad</li> </ul> </li> </ol> <p>A los 36 meses de ejecución:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento y evaluación y encuesta a empresas beneficiarias y a grupo de control</li> <li>• Evaluación final</li> <li>• PCR</li> <li>• PPMR</li> </ul>	Las condiciones políticas y macroeconómicas se mantienen estables

**MARCO LÓGICO**  
**PR-M1011 PROGRAMA DE APOYO A EMPRESAS CON ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO**

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	2. El centro de incubación genera ingresos por venta de servicios para cubrir un 40% de sus costos operativos		
<b>COMPONENTES</b>			
1. Se ha establecido el centro de apoyo e incubación de empresas instalado	<p>A los 12 meses de ejecución del programa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El equipo técnico de la incubadora (coordinador y dos técnicos / ejecutivos) ha sido seleccionado, contratado y capacitado.</li> <li>2. Se han establecido convenios con 10 socios estratégicos y entidades claves para brindar acceso a redes de contacto comerciales y tecnológicas.</li> <li>3. Se ha establecido una red de al menos 30 mentores y tutores con experiencia probada de negocios para aconsejar y dar servicios especializados a emprendedores</li> <li>4. Se dispone de instalaciones físicas en operación con capacidad para atender unas 10 iniciativas simultáneas en la etapa de diseño de negocios y 5 en la etapa de puesta en marcha como de desarrollo inicial, con servicios básicos de incubación también disponibles.</li> <li>5. El sistema de gestión del centro de incubación para la función comercial y seguimiento de proyectos se encuentra en operación.</li> </ol> <p>A los 24 meses de ejecución del programa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Infraestructura para alojar 20 iniciativas en la etapa de diseño de negocios y 10 en etapa de puesta en marcha y desarrollo inicial</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento y evaluación del programa</li> <li>• Sistema de gestión de la incubadora</li> <li>• Evaluación intermedia</li> <li>• Evaluación final</li> <li>• PCR</li> <li>• PPMR</li> <li>• Informes Semestrales</li> <li>• Auditorias anuales</li> </ul>	<p>Se cuenta con infraestructura adecuada acondicionable, entregada en condiciones de comodato, o cesión de uso para su utilización por unos 10 a 15 años.</p> <p>Existe predisposición de empresarios, consultores e instituciones de apoyo por realizar alianzas y colaborar con el programa.</p>

MARCO LÓGICO  
PR-M1011 PROGRAMA DE APOYO A EMPRESAS CON ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	7. Sistema de gestión del centro de incubación completo en todas las funciones de administración y operaciones.		
2. Se ha proporcionado apoyo a directo a emprendedores y nuevas empresas para que se transformen en empresas dinámicas	<p>Personas con interés en crear empresas (Segmento 1)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participantes en actividades de sensibilización y análisis de oportunidad de negocios: Año 1: 40; Año2: 80; Año 3: 100; Año 4: 120</li> <li>2. Apoyados en el diseño de sus planes de negocios: Año 1: 8; Año2: 12; Año 3: 14; Año 4: 16</li> <li>3. Recibieron servicios de valor agregado para la puesta en marcha de sus negocios: Año 1:2; Año2: 6; Año 3: 8; Año 4: 10</li> <li>4. Recibieron servicios de incubación intramuros: Año 1:0; Año2: 5; Año 3: 8 ; Año 4: 10</li> <li>5. Recibieron servicios de valor agregado para su desarrollo empresarial: Año 2: 4; Año 3: 5; Año 4: 7</li> </ol> <p>Nuevas empresas (Segmento 2)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Participaron en actividades de sensibilización y análisis de oportunidad de crecimiento: Año 1: 40; Año2: 60; Año 3: 80; Año 4: 80</li> <li>7. Apoyadas en la validación de sus planes de negocios: Año 1: 6; Año2: 10; Año 3: 12; Año:12</li> <li>8. Recibieron servicios de valor agregado para su aceleración: Año 2: 4; Año 3: 5; Año 4: 5</li> </ol> <p>Emprendimientos tecnológicos (Segmento 3)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Participaron en actividades de sensibilización y</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento y evaluación del programa</li> <li>• Evaluación final</li> <li>• Evaluación intermedia</li> <li>• PCR</li> <li>• PPMR</li> <li>• Informes Semestrales</li> <li>• Auditorías anuales</li> </ul>	<p>Existe interés por traducir ideas en proyectos y empresas por parte de emprendedores nuevos y también emprendedores de nuevas empresas</p> <p>Se puede desarrollar interés por parte de investigadores y tecnólogos para llevar tecnologías al mercado en la forma de spin off o productos patentables.</p> <p>Existe interés en algunos sectores por crear empresas que brinden soluciones innovadoras implementadas a través de empresas nuevas.</p>

MARCO LÓGICO  
PR-M1011 PROGRAMA DE APOYO A EMPRESAS CON ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>análisis de oportunidad de negocios Año 3: 20; Año 4: 20</p> <p>10. Fueron apoyados en el diseño/validación de sus planes de negocios Año 3: 5; Año 4: 5</p> <p>11. Recibieron servicios de valor agregado para su puesta en marcha Año 3: 3; Año 4: 3</p> <p>12. Recibieron servicios de incubación intramuros: Año 3: 2 ; Año 4: 2</p> <p>13. Recibieron servicios básicos y de valor agregado para su desarrollo inicial Año 3: 2; Año 4: 2</p>		Existe la disposición a desarrollar iniciativas que ayuden al crecimiento dinámico de empresas.
3. Conformación de una Red de ángeles inversionistas con capacidad y disposición para invertir en emprendimientos dinámicos con alto potencial de crecimiento	<p>A los 12 meses de ejecución del programa:</p> <p>1. Se ha realizado un evento de difusión y motivación de la comunidad de inversionistas locales a partir de la experiencia internacional de inversión semilla y ángel.</p> <p>2. Se han incorporados formalmente a la red 10 ángeles inversionistas</p> <p>A los 24 meses de ejecución del programa:</p> <p>3. Se han incorporados formalmente a la red 12 ángeles inversionistas</p> <p>4. Los Ángeles Inversionistas realizaron inversiones por US\$100.000 en 3 empresas apoyadas por el programa</p> <p>A los 36 meses de ejecución del programa:</p> <p>5. Se han incorporados formalmente a la red 14 ángeles inversionistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de la administradora</li> <li>• Auditorias anuales</li> </ul>	<p>Existe en Paraguay gente con dinero con disposición a evaluar y probar nuevas alternativas de inversión</p> <p>Hay personas con alto patrimonio liquido dispuestas a conocer, aprender y explorar la inversión en empresas dinámicas</p> <p>Es posible educar y generar el interés de emprendedores para incorporar socios e inversores en sus empresas para apoyar</p>

**MARCO LÓGICO**  
**PR-M1011 PROGRAMA DE APOYO A EMPRESAS CON ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO**

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>6. Los Ángeles Inversionistas realizaron inversiones por US\$200.000 en 3 empresas apoyadas por el programa</p> <p>A los 48 meses de ejecución del programa:</p> <p>7. Los Ángeles Inversionistas realizaron inversiones por US\$200.000 en 4 empresas apoyadas por el programa</p>		el crecimiento
<p>4. Resultados y lecciones y propuestas generadas por el programa ampliamente difundidas</p>	<p>A los 12 meses de ejecución del programa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lanzamiento del programa realizado</li> <li>2. Estudio de línea de Base realizado</li> <li>3. Sistema de seguimiento y evaluación diseñado e implementado con resultados semestrales.</li> <li>4. Boletín electrónico y blog de difusión y análisis del ámbito de emprendimiento con 200 suscriptores en primer año, 300 el segundo y 400 el tercero, entre personas e instituciones.</li> </ol> <p>A los 24 meses de ejecución del programa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Informe de lecciones aprendidas del mercado, de puesta en marcha tanto de la incubadora, como de la red de inversores y de la operación del fondo.</li> </ol> <p>A los 48 meses de ejecución del programa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Eventos anuales (uno por año) de presentación de los avances y de invitación hacia el trabajo en red de aliados, socios, gobierno y emprendedores.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento y evaluación del programa</li> <li>• Evaluación final</li> <li>• Evaluación intermedia</li> <li>• PCR</li> <li>• PPMR</li> <li>• Informes Semestrales</li> <li>• Auditorías anuales</li> </ul>	

**MARCO LÓGICO**  
**PR-M1011 PROGRAMA DE APOYO A EMPRESAS CON ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO**

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	7. Análisis de las barreras para el emprendimiento dinámico, y propuestas de desarrollo de instrumentos como de políticas públicas presentadas ante autoridades gubernamentales y congresistas.		
<b>ACTIVIDADES</b>			
<p>COMPONENTE 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección de personal para la Incubadora</li> <li>- Formación del equipo de la incubadora mediante pasantías en extranjero y apoyo en terreno</li> <li>- Elaboración del plan de negocios y de operaciones</li> <li>- Diseño del modelo de servicios de la incubadora</li> <li>- Establecimiento de acuerdos y alianzas para la operación del centro</li> <li>- Diseño de plan de comercial y elaboración de instrumentos de comunicación</li> <li>- Acondicionamiento de infraestructura física y tecnologías de información y comunicación</li> <li>- Adaptar/adquirir o desarrollar sistemas para la gestión comercial y de seguimiento de proyectos.</li> </ul>	<p>A los 12 meses de ejecución del programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas seleccionadas y contratadas (coordinador general, coordinador comercial y de diseño de negocios, coordinador de incubación/aceleración de empresas, consultor apoyo red y facilidad)</li> <li>- Pasantías y actividades de formación concluidas</li> <li>- Plan de negocios y operativo presentado a comité ejecutivo y aprobado.</li> <li>- Modelo de operación documentado en los siguientes aspectos: Servicios y procesos correspondientes, Contratos para externos de apoyo, Contratos para relación con emprendedores, Reglamentos y operación de servicios básicos</li> <li>- Pool de aliados disponibles con convenios de cooperación ( pro bonos y valores preferentes)</li> <li>- Documento de Plan Comercial</li> <li>- Materiales promocionales (papelería, carpeta, promocionales)</li> <li>- Sitio WEB andando (dominio, hosting, etc.)</li> <li>- Localización definida, Disponer contrato de uso / comodato, Proyecto detalle respaldado</li> <li>- Acondicionamiento y acondicionamiento de lugar realizado conforme a proyecto de instalación incubadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento y evaluación del programa</li> <li>• PPMR</li> <li>• Informes de Progreso</li> <li>• Actas de reunión de junta directiva de incubadora que muestran su pleno funcionamiento.</li> </ul>	



**MARCO LÓGICO**  
**PR-M1011 PROGRAMA DE APOYO A EMPRESAS CON ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO**

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>A los 24 meses de ejecución del programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliación para alojar en forma residente 20 iniciativas en etapa de diseño de negocios y 10 en etapa de puesta en marcha y desarrollo inicial.</li> <li>- Sistema de gestión en funcionamiento en la parte comercial y seguimiento</li> <li>- Personal capacitado en uso</li> <li>- Base datos de prospectos cargada</li> <li>- Proyectos registrados y con información de seguimiento</li> </ul>		
<p>COMPONENTE 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades de sensibilización y captación</li> <li>- Prestación de servicios de apoyo a emprendedores y a empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 12 talleres realizados. 6 para empresas nacientes, 4 para nuevas empresas y 2 para iniciativas tecnológicas</li> <li>- 100 tutorías y consultorías en diseño/validación planes de negocios</li> <li>- 40 consultorías en temas contables, legales y financieros</li> <li>- 40 tutorías y consultorías realizadas en Diseño/Validación planes de negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento y evaluación del programa</li> <li>• PPMR</li> <li>• Informes de Progreso</li> </ul>	
<p>COMPONENTE 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de buenas prácticas e intercambio de experiencias atingentes (acompañamiento)</li> <li>- Estudio de mercado Ángeles inversores paraguayos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de buenas prácticas incluyendo experiencias de Chile y otro país latino ( Costa Rica, Panamá, Argentina), video Conferencia con otras experiencias relevantes ( España-Europa, EEU, Brasil, Uruguay), Documentación y estudios disponibles sobre tema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento y evaluación del programa</li> <li>• PPMR</li> <li>• Informes de Progreso</li> <li>• Reportes de CRM de</li> </ul>	

**MARCO LÓGICO**  
**PR-M1011 PROGRAMA DE APOYO A EMPRESAS CON ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO**

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seminario Internacional de motivación y educación sobre capital ángel y de riesgo</li> <li>- Estructura y formalización de la red</li> <li>- Actividades vinculantes de potenciales inversores ángeles</li> <li>- Realización de 3 eventos pequeños para iniciar contactos entre inversores y proyectos</li> <li>- Realización de 4 foros de inversión "grandes"</li> <li>- Plataforma de apoyo a la red y a la facilidad de co-inversion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta realizada a unos 40 potenciales inversores, análisis de entorno para inversiones en etapa semilla, y presentación de informe a comunidad inversora.</li> <li>- Seminario internacional realizado. Participación de 40 potenciales ángeles, Autoridades, Comunidad financiera y Emprendedores</li> <li>- 1 reunión para presentar modelo incubadora, de red y Fideicomiso de Co-Inversión y 2 desayunos de presentación de proyectos frente a inversores (preliminares a Foro).</li> <li>- Realización de 3 foros de inversión 3. 1 por año desde el segundo año como mínimo</li> <li>- Formalización de red de inversores (Presidente/ líder, Junta directiva y Plan de Trabajo)</li> </ul>	<p>postulantes en proyectos en incubación.</p>	
<p><b>COMPONENTE 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de seguimiento y evaluación para Diseño e Implementación, y reportes semestrales</li> <li>- Acopio de casos de éxito de la incubadora y de la red de inversores</li> <li>- Boletín electrónico y Blog (costo periodista asociado)</li> <li>- Realización de eventos anuales de avances y lecciones aprendidas</li> <li>- Estudios sobre barreras a la empresarialidad en Paraguay y elaboración de propuestas de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de seguimiento y evaluación diseñado e implementado con resultados emitidos semestralmente.</li> <li>- Presentación de dos casos destacados de la incubadora por año y un caso de inversión</li> <li>- Boletín electrónico y blog con resultados parciales de 200 suscriptores el primer año, 300 el segundo 400/500 el tercero, entre emprendedores, inversores, aliados e instituciones.</li> <li>- Propuestas de instrumentos para apoyo al emprendimiento dinámico, Incubadoras, simplificación de creación de empresas y los incentivos de inversión ángeles durante la vida del proyecto.</li> <li>- Un evento por año a nivel nacional de lecciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento y evaluación del programa</li> <li>• PPMR</li> <li>• Informes de Progreso</li> </ul>	

MARCO LÓGICO  
PR-M1011 PROGRAMA DE APOYO A EMPRESAS CON ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
política pública - Participación en eventos especializados para difundir los resultados.	aprendidas y avances del proyecto.		

Actividad	Costo asociado	Unidad de tiempo			Valor	Cantidad	Total		US\$ Efectivo				ESPECIES o APORTES VALORADOS				
		Horas	días	meses	US\$	unidad	US\$	%	FOMIN	PR-100	Locales	Infodev	TOTAL LOCAL	PR-100	Locales	Infodev	TOTAL ESPECIE
1. COMPONENTE 1																	
1.1 Selección de personal para la Incubadora							1,800		1,800	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1.1 Aviso, llamado, entrevistas													0				0
Aviso prensa, entrevistas					600	3	1,800		1,800				0				0
1.2 Formación del equipo de la incubadora mediante pasantías en extranjero y apoyo en terreno							23,200		18,400	0	0	4,800	4,800	0	0	0	0
1.2.1 Entrenamiento y transferencia de know how de staff paraguay, entrega y acompañamiento													0				0
Pasajes					1,000	2	2,000					2,000	2,000				0
Alojamiento, estadía					30	2	7,200		7,200				0				0
Transferencia internacional					20	1	8,000		6,400			1,600	1,600				0
1.2.2. Acompañamiento en terreno para las funciones ejecutivas y operacionales de incubación													0				0
Transferencia internacional					30	1	6,000		4,800			1,200	1,200				0
1.3 Plan de negocio y operativo detallado							6,000		3,000	0	0	3,000	3,000	0	0	0	0
1.3.1 Elaboración del plan de negocios y de operaciones													0				0
Transferencia internacional					15	1	6,000		3,000			3,000	3,000				0
1.4 Diseño del modelo de la incubadora							11,000		10,000	0	1,000	0	1,000	0	0	0	0
1.4.1 Diseño de los servicios y procesos de ejecución (gestación, puesta en marcha, desarrollo inicial y salida)													0				0
Profesional local					5	1	2,000		2,000				0				0
1.4.2 Diseño de procesos de reclutamiento y selección de emprendedores y emprendimientos.													0				0
Profesional local					5	1	2,000		2,000				0				0
1.4.3 Modelo de contratación de servicios de terceros (consultores, tutores y mentores).													0				0
Profesional local -Abogado					500	1	500				500		500				0
Profesional local					5	1	2,000		2,000				0				0
1.4.4 Contratos de servicios para los emprendedores.													0				0
Profesional local -Abogado					500	1	500				500		500				0
Profesional local					5	1	2,000		2,000				0				0
1.4.5 Servicios básicos y comunes de la incubadora física.													0				0
Profesional local					5	1	2,000		2,000				0				0
1.5 Acuerdos y alianzas para la operacion del centro							30,000		0	0	1,200	0	1,200	0	28,800	0	28,800
1.5.1 Servicios integrales: Búsqueda de aliados y desarrollo de convenios para brindar servicios integrales (legales, tributarios, contables, etc.)													0				0
Gastos de representación						4	1,200				1,200		1,200				0
1.5.2 Desarrollo de redes: Alianzas con empresarios, tutores y con instituciones													0				0
HH Socios (UC-COLUMBIA, ENLACE)					4	3	28,800						0		28,800		28,800
1.6 Plan de Comercial							22,700		12,200	0	7,000	0	7,000	0	3,500	0	3,500
1.6.1 Elaboración de Plan de Branding, Diseño de Marca y Diseño de Materiales Promocionales													0				0
Profesional local (especialista en mkt y publicidad)					500	3	1,500						0		1,500		1,500
1.6.4 Diseño, impresión, reproducción													0				0
Imprenta					2,500	4	10,000		5,000		5,000		5,000				0
Profesional local Diseñador gráfico					700	1	700						0		700		700
1.6.5 Sitio web corporativo													0				0
Ing. Informático					4,000	1	4,000		4,000				0				0
Diseñador gráfico					1,000	1	1,000		1,000				0				0
Asesor publicidad local					300	1	300						0		300		300
Software opensource					0	0	0						0				0
1.6.6 Evento Lanzamiento Incubadora													0				0
Convocatoria					200	1	200		200				0				0
Difusión y Organización					2,000	1	2,000		2,000				0				0
Salón					1,000	1	1,000						0		1,000		1,000
Cóctel					2,000	1	2,000				2,000		2,000				0
1.7 Acondicionamiento de infraestructura física y tecnologías de información y comunicación							79,000		44,000	0	5,000	0	5,000	0	30,000	0	30,000
1.7.1 Diseño (layout, acceso a servicios básicos, impresión, muebles modulares, etc.)													0				0
Arquitecto/Constructor civil					4,000	1	4,000		4,000				0				0
1.7.2 Puesta en marcha (ampliación módulos arrendamiento, habilitación de unidades (satélites) regionales. -localización, arriendo, cesión o comodato, detalle proyecto, patrocinadores, acondicionamiento													0				0
Gastos por acondicionamiento local					50,000	1	50,000		20,000				0		30,000		30,000
1.8.5 Habilitar espacios comunes, servicios básicos y compartidos. (Gastos generales (conectividad, telefono, atenciones, coffees, materiales como gastos directos)													0				0
Computadores (30 computadores)					900	20	18,000		18,000				0				0
Muebles					5,000	1	5,000				5,000		5,000				0
aparatos telefónicos					2,000	1	2,000		2,000				0				0
1.8 Adaptar/adquirir o desarrollar sistemas para la gestión comercial y de seguimiento de proyectos. Crm + e.r.							10,000		5,000	0	0	0	0	5,000	0	0	5,000
HH Ingeniero informático					10,000	1	10,000		5,000				0	5,000			5,000
Software opensource					0	0	0						0				0
SUBTOTAL COMPONENTE 1							183,700	16	94,400	0	14,200	7,800	22,000	5,000	62,300	0	67,300
2 COMPONENTE 2																	
2.1 Coordinación sensibilización y captación + Diseño de negocios							76,500		76,500	0	0	0	0	0	0	0	0
Profesional local					45	1	76,500		76,500				0				0
2.2 Coordinación actividades puesta en marcha y desarrollo empresarial							71,400		71,400	0	0	0	0	0	0	0	0
Profesional local					42	1	71,400		71,400				0				0
2.3 Actividades de sensibilización y captación							149,700		78,000	600	30,600	0	31,200	0	40,500	0	40,500
2.3.1 Realización de 12 talleres (6 empresas nacientes/3 nuevas empresas /3iniciatvas tecnológicas y sectoriales)													0				0
Información y recursos en Web					800	3	2,400		1,200	600	600		1,200				0
Difusión y Auspicios					1,000	12	12,000		6,000				0		6,000		6,000
Consultor internacional (Liderazgo y emprendimiento)					3,000	12	36,000		36,000				0				0
Profesional local apoyo					20	12	12,000		12,000								0
Coffee					300	12	3,600		3,600								0
Materiales					400	12	4,800		4,800								0
Salón					1,000	12	12,000								12,000		12,000
2.3.2 Realización de 3 concursos													0				0
Difusión y publicidad en medios					800	3	2,400		2,400				0				0
Apoyo logístico (consultor)					2,000	3	6,000		6,000				0				0
Selección (jurados, jueces, revisores, etc.)					75	100	22,500						0		22,500		22,500
Eventos de preparación y premiación					2,000	3	6,000		6,000				0				0
premios (distinción, aportes valorados)					10,000	3	30,000				30,000		30,000				0
2.4 Prestación de servicios de apoyo							270,000		102,500	77,500	90,000	0	167,500	0	0	0	0
2.4.1 Servicios básicos													0				0
Servicios contables, legales y financieros					25	50	50,000		12,500	12,500	25,000		37,500				0
2.4.2 Servicios de valor agregado													0				0
2.4.2.1 Diseño y Validación													0				0
HH Tutores y consultores					1,000	100	100,000		50,000	25,000	25,000		50,000				0
2.4.2.2 Desarrollo inicial y Aceleración													0				0
HH Tutores y consultores					3,000	40	120,000		40,000	40,000	40,000		80,000				0
SUBTOTAL COMPONENTE 2							567,600	50	328,400	78,100	120,600	0	198,700	0	40,500	0	40,500
3 COMPONENTE 3																	
3.1 Estudio de buenas prácticas e intercambio de experiencias atingentes (acompañamiento)							4,000		0	0	0	4,000	4,000	0	0	0	0
Consultor					10	1	4,000					4,000	4,000				0
3.2 Estudio de mercado angeles inversores paraguayos							4,000		4,000	0	0	0	0	0	0	0	0
Consultor					10	1	4,000		4,000				0				0
3.3 Seminario Internacional de motivación y educación sobre capital ángel y de riesgo							5,600		5,200	0	0	0	0	0	400	0	400
Información y recursos en Web					200	1	200		200				0				0
Difusión y Auspicios					400	1	400						0		400		400

		Unidad de tiempo		Valor	Cantidad	Total	US\$ Efectivo				ESPECIES o APORTES VALORADOS						
Actividad	Costo asociado	Horas	días	meses	US\$	unidad	US\$	%	FOMIN	PR-100	Locales	Infodev	TOTAL LOCAL	PR-100	Locales	Infodev	TOTAL ESPECIE
	Relator/Invitado				3,000	1	3,000		3,000				0				0
	Realización (salon + café + materiales)				2,000	1	2,000		2,000				0				0
3.4 Estructura y formalización de la red							6,000		6,000	0	0	0	0	0	0	0	0
	Apoyo especializado		15		400	1	6,000		6,000				0				0
3.5 Actividades vinculantes de potenciales inversores ángeles							26,000		16,500	0	1,000	0	1,000	0	8,500	0	8,500
3.5.1 Realización de 3 eventos pequeños para iniciar contactos entre inversores y proyectos													0				0
	Difusión y publicidad en medios				500	3	1,500		1,500				0				0
	Convocatoria (asistente, invitaciones, etc.)				500	3	1,500		1,500				0				0
	Realización de eventos (salón mediano, café, etc...) -desayuno y/o almuerzos				1,000	3	3,000		1,500				0		1,500		1,500
3.5.2 Realización de 4 foros de inversión "grandes"													0				0
	Diseño de imagen específica				500	4	2,000		2,000				0				0
	Información y recursos en Web				500	4	2,000		2,000				0				0
	Difusión y publicidad en medios				1,000	4	4,000		2,000				0		2,000		2,000
	Convocatoria (asistente, invitaciones, etc.)				500	4	2,000		1,000		1,000		1,000				0
	Ejecución del foro (salón grande, café, etc)				2,500	4	10,000		5,000				0		5,000		5,000
3.6 Plataforma de apoyo a la red y a la facilidad de co-inversion							45,000		45,000	0	0	0	0	0	0	0	0
	Experto financiero - nuevos negocios		30		1,500	1	45,000		45,000				0				0
SUBTOTAL COMPONENTE 3							90,600	8	76,700	0	1,000	4,000	5,000	0	8,900	0	8,900
4 COMPONENTE 4																	
4.1 Línea de base y sistema de seguimiento indicadores Marco Logico							10,000		10,000	0	0	0	0	0	0	0	0
	Profesional local		5		2,000		10,000		10,000				0				0
4.2 Acopio de casos de éxito de la incubadora y de la red de inversores							3,000		3,000	0	0	0	0	0	0	0	0
	Profesional local		2		1,500	1	3,000		3,000				0				0
4.3 Boletín electrónico y Blog (costo periodista asociado)							10,800		10,800	0	0	0	0	0	0	0	0
	Profesional local (Periodista)		12		300	3	10,800		10,800				0				0
4.4 Realización de 2 eventos analisis de avances y lecciones aprendidas							7,000		4,500	0	1,500	0	1,500	0	1,000	0	1,000
	Difusión y Auspicios				1,000	2	2,000		1,000				0		1,000		1,000
	Convocatoria				500	2	1,000		1,000				0				0
	Realización (salon + café + materiales)				2,000	2	4,000		2,500		1,500		1,500		0		0
	Salón				500	2	1,000						0		1,000		1,000
4.5 Estudios sobre barreras a la empresarialidad en Paraguay y elaboración de propuestas de política pública							10,000		10,000	0	0	0	0	0	0	0	0
	Apoyo especializado				10,000	1	10,000		10,000				0				0
4.6 Participación en eventos especializados para difundir los resultados.							10,000		10,000	0	0	0	0	0	0	0	0
	Pasajes, alojamiento, estadía				2,500	4	10,000		10,000				0				0
SUBTOTAL COMPONENTE 4							50,800	4	48,300	0	1,500	0	1,500	0	1,000	0	1,000
5 Coordinación y administración																	
5.1 Coordinador del programa							120,000		84,000	0	36,000	0	36,000	0	0	0	0
	Profesional local		48		2,500		120,000		84,000		36,000		36,000				0
5.2 Asistente administrativo y contable							36,000		18,000	0	18,000	0	18,000	0	0	0	0
	Profesional local		45		800		36,000		18,000		18,000		18,000				0
5.3 Asistente tecnico							22,500		22,500	0	0	0	0	0	0	0	0
	Profesional local		45		500		22,500		22,500				0				0
5.3 Servicios generales							58,700	0	9,600	0	25,100	0	25,100	0	24,000	0	24,000
	Alquiler oficina centro incubacion		48		500		24,000						0		24,000		24,000
	Gastos de teléfono		48		200		9,600				9,600		9,600				0
	Conectividad		48		200		9,600		9,600				0				0
	materiales de oficina, insumos computacionales, fotocopias		48		150		7,200				7,200		7,200				0
	Otros gastos						8,300				8,300						0
SUBTOTAL COORD+ADM							201,200	18	116,100	0	61,100	0	61,100	0	24,000	0	24,000
6 Evaluación y auditoría																	
6.1 Auditoría							10,000		10,000	0	0	0	0	0	0	0	0
	Profesional local				10,000	1	10,000		10,000				0				0
6.2 Evaluación							12,000		12,000	0	0	0	0	0	0	0	0
	Consultor internacional		40		300	1	12,000		12,000				0				0
SUBTOTAL AUD+EVAL							22,000	2	22,000	0	0	0	0	0	0	0	0
7 Imprevistos																	
7.1 Imprevistos							14,100		14,100				0		0	0	0
SUBTOTAL IMPREVISTOS							14,100	1	14,100				0		0	0	0
TOTAL PROGRAMA							1,130,000	100	700,000	78,100	198,400	11,800	288,300	5,000	136,700	0	141,700

**PARAGUAY****Programa de Apoyo a Empresas con Alto Potencial de Crecimiento (PR-M1011)****Proyectos relacionados en Paraguay y del clúster de promoción de emprendimientos dinámicos****A. Proyectos FOMIN similares o relacionados al proyecto.**

<b>Número del proyecto y la fecha de aprobación</b>	<b>Título del proyecto, agencia ejecutora y monto</b>	<b>Fecha de firma y período de desembolsos en meses</b>	<b>Monto desembolsado</b>	<b>Comentarios</b>
ATN/MT-8083-PR  Oct-30-02	Programa de simplificación de trámites de exportación // Program to Streamline Export Procedures  Ministerio de Industria y Comercio  Contribución FOMIN: 640.000	Dec-12-2002  46 meses	82,40%	
ATN/ME-9230-PR PR-M1001  Jun-09-2005	Producción más Limpia en Cadenas de Valor // Cleaner Production in Value Chains  Centro de Producción Limpia Paraguay  Contribución FOMIN: 460.000	Sep-14-2005	17,54%	
ATN/ME-9542-PR PR-M1002	Incorporando prácticas de responsabilidad social empresarial entre PyMEs Instituting corporate social responsibility practices in SMEs	Mar-14-2006	10,00%	

Nov-30- 2005	Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC)			
	Contribución FOMIN: 359.450			

**B. Proyectos similares o relacionados del Banco.**

Número del proyecto y la fecha de aprobación	Título del proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de firma y período de desembolsos en meses	Monto desembolsado	Comentarios
1349/OC-PR PR0100  Sep-19-2001	Desarrollo Empresarial Pyme  MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO  Préstamo BID: 10.000.000	Mar-08-2002	22,25 %	
1698/OC-PR PR0126  Dic-07-2005	Programa de Ciencia y Tecnología  CONSEJO NACIONAL CIENCIA Y TECNOLOGIA  Préstamo BID: 6.500.000	Apr-10-2006	0%	

**C. Proyectos relacionados al mismo sector o beneficiarios.**

Ver sección A.

**D. Proyectos del clúster de promoción de emprendimientos dinámicos.**

<b>Número del proyecto y la fecha de aprobación</b>	<b>Título del proyecto, agencia ejecutora y monto</b>	<b>Fecha de firma y período de desembolsos en meses</b>	<b>Monto desembolsado</b>	<b>Comentarios</b>
ATN/ME-8973-CH 82/MS-CH Dic-1- 2004	Desarrollo de empresas de base tecnológica: Facilidad de Capital Semilla // Development of technology-based enterprises: Seed Capital Facility  Fundación Chile  Fondo de Inversión FOMIN: US\$3.000.000  Donación FOMIN: US\$530.000	Ago-25-2005  42 meses (cooperación técnica)  8 años (fondo de capital semilla)	0%   11,50%	El proyecto, en su componente de asistencia técnica, ha iniciado sus actividades. El componente financiero tuvo ya su cierre legal y contrato al administrador.
ATN/ME-9510-BO BO-M1007 BO-M1007 Nov-16-2005	Programa de Fomento de la Cultura Emprendedora // Program to promote an entrepreneurial culture  Grupo Nueva Economía Fundación PRODEM  Fondo de Inversión FOMIN: US\$400.000  Donación FOMIN: US\$1.200.000	Jun-14-2006  48 meses (cooperación técnica)  8 años (fondo de capital semilla)	0%   0%	El proyecto, en su componente de asistencia técnica, acaba de iniciar sus actividades y se esta procediendo a formalizar su componente financiero.
ATN/ME-9571-CR ATN/ME-9572-CR	Programa de Promoción de la empresarialidad dinámica // Program for the promotion of dynamic entrepreneurship	Mar-07-2006	5/10%	El proyecto, en su componente de asistencia técnica, ha iniciado sus actividades en sus diversos componentes. Se ha



<p>ATN/ME-9573-CR</p> <p>ATN/ME-9574-CR</p> <p>ATN/ME-9575-CR</p> <p>Dec-07-2005</p>	<p>Fundación Mesoamérica; Parque-Tec; y, CAMTIC</p> <p>Contribución FOMIN: \$4,226,600</p>			<p>logrado constituir la primera "red de ángeles inversores" en el país y esta recién acaba de aprobar su primera inversión en un emprendimiento de base tecnológica.</p>
--	--	--	--	---

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCIÓN MIF/DE-\_\_\_/06

Paraguay. Cooperación Técnica ATN/\_\_\_-\_\_\_-PR y \_\_\_/\_\_\_-PR  
Apoyo a Empresas con Alto Potencial de Crecimiento

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos que sean necesarios con la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” y con Visión S.A. de Finanzas E.C.A., y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT-\_\_\_ sobre cooperación técnica para el desarrollo de un programa de apoyo a empresas con alto potencial de crecimiento.
2. Destinar, para los fines de esta resolución, hasta la suma de: (a) US\$780.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de cooperación técnica de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones, que será administrada por la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”; y (b) US\$400.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos del Fondo de Inversiones para la Pequeña Empresa de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones, que se destinará a la constitución de un fideicomiso junto con Visión S.A. de Finanzas E.C.A.
3. Establecer que la suma indicada en el inciso (a) del párrafo 2 anterior sea otorgada con carácter no reembolsable, y que la suma indicada en el inciso (b) del párrafo 2 anterior sea otorgada con carácter reembolsable.