

# FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

## PARAGUAY

Delegación de autoridad de FOMIN a las oficinas de los países

Plan de operaciones

PR-T1258

### 1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

A.	<b>Título del Proyecto</b>	Inclusión social y competitividad empresarial en Paraguay mediante el apoyo a la consolidación y el crecimiento de empresas B.
C.	<b>Agencia Ejecutora</b>	<i>Sistema B Paraguay</i>
D.	<b>Beneficiarios</b>	Empresas locales. Emprendedores. Actores del ecosistema de emprendimiento e innovación en Paraguay.
E.	<b>Coordinación con otros donantes/ Operaciones del Banco</b>	Se mantendrá coordinación con operaciones en el país de CTI tales como la PR-L1153 y PR-L1070, así como con aliados estratégicos del sector público CONACYT, SENATICS, MIC y el sector privado.
F.	<b>Fuente de Financiamiento</b>	Costo Total: US\$ 330.000. Contribución FOMIN (45%) US\$ 150.000. Recursos de Contrapartida (55%) US\$ 180.000.
G.	<b>Objetivo General y Específico</b>	El <b>objetivo</b> general del Proyecto es mejorar la productividad y la competitividad de las empresas B a través de la innovación y de un enfoque sistémico, que genere una comunidad de empresarios/as con mayor potencial de impacto positivo e inclusivo. El <b>propósito</b> es contribuir a la consolidación de un ecosistema favorable al desarrollo de empresas B <sup>1</sup> .
H.	<b>Período de Ejecución</b>	Período de Ejecución: 18 meses. Período de desembolsos: 24 meses
I.	<b>Equipo de Proyecto</b>	César Buenadicha (MIF/GRU), Carolina Carrasco (MIF/GRU), Mariel Sabra (MIF/GRU), Juan Pablo Ventura (IFD/CTI), Lorena Ríos (MIF/PCY), y George Rogers (LEG).
J.	<b>Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:</b>	Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo con los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es "C".

<sup>1</sup> Empresas privadas que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales, desarrollando un modelo de negocios innovador de triple impacto.

# FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

## 2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

- 2.1 Paraguay ha mostrado un gran dinamismo económico en los últimos años, con un aumento en promedio del PIB de 4,9% en los últimos 5 años<sup>2</sup>. Sin embargo, el país no ha logrado reducir las brechas de equidad, niveles de pobreza y de pobreza extrema<sup>3</sup>. Según el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, Paraguay se ubica en el puesto 117 de 138 países<sup>4</sup> con importantes debilidades en los pilares de innovación y sofisticación empresarial. Para lograr reducir la brecha de la desigualdad y para reducir la pobreza, es fundamental la activa participación del sector privado con un doble énfasis: por un lado, en mejorar la innovación y competitividad, y por otro en facilitar modelos de negocios más inclusivos que generen a la par de retornos económicos, impactos positivos sociales y medioambientales.
- 2.2 Si bien el sector empresarial en Paraguay está relativamente atrasado frente a otros países de la región en lo que respecta al desarrollo de modelos de innovación social<sup>5</sup>, existen importantes oportunidades como las derivadas del hecho de que una mayoría de las empresas paraguayas son familiares (85% de las empresas paraguayas, que explican el 60% del PIB del país<sup>6</sup>), y que muchas de las mismas están sufriendo un cambio generacional en sus liderazgos, lo que representa una oportunidad para que las empresas repiensen su rol en el mercado y en la sociedad, y en la sostenibilidad de largo plazo (solo el 15% de las empresas familiares en el país llegan a la tercera generación)<sup>7</sup>.
- 2.3 Sistema B en Paraguay representa una alternativa para acelerar el involucramiento del sector privado en respuesta a la pobreza y la desigualdad. Existe un gran interés de parte de las empresas por sumarse a este movimiento, en menos de un año de operaciones más de 150 empresas han iniciado el proceso de autoevaluación de *B Analytics*, sin embargo, se observan dos obstáculos que están dificultando la certificación de las empresas: (i) asimetrías de información, y (2) deficiencias de coordinación de los actores del ecosistema. Tomar acciones para revertir estos obstáculos puede generar, en el mediano plazo, que un número importante de las empresas del Paraguay puedan medir el impacto social que generan e identificar nuevas fórmulas para el desarrollo sostenible de los mercados.
- 2.4 El modelo se fundamenta en herramientas desarrolladas y probadas por la comunidad de Empresas B a nivel mundial y que han demostrado un alto potencial de escala en otros países. Sobre esta plataforma ya probada, la presente propuesta impulsará de manera específica la consolidación de una red local público privada orientada a los emprendimientos que tome las empresas B como ejemplo de trabajo. La misma será imprescindible para impulsar una masa crítica de empresas con impacto. Adicionalmente, se buscará la escalabilidad mediante el desarrollo de "cadenas de valor B" que atraigan fondos y financiamiento, en estrecha colaboración de otras iniciativas de FOMIN y el Grupo BID en el país (tales como el acceso a financiamiento a través de los proyectos PR-M1038 y RG-Q0040). El valor agregado que entrega el grupo BID en esta iniciativa para el desarrollo del ecosistema de innovación y emprendimiento con propósito en Paraguay es fundamental.

<sup>2</sup> "Datos – Crecimiento PIB (% Anual) – Paraguay", Banco Mundial

<sup>3</sup> Durante el último año los niveles de pobreza totales aumentaron de un 26,58% a un 28,86% y la pobreza extrema de un 5,42% a 5,73%.  
"Encuesta Permanente de Hogares 2016" – DGEEC.

<sup>4</sup> International Monetary Fund; World Economic Outlook Database (abril, 2016)

<sup>5</sup> Paraguay figura en el ranking en el lugar 44 de 45 países en el *Social Innovation Index* 2016 de EIU.

<sup>6</sup> <http://desdeczu.com/2017/07/11/paraguay-tras-desafio-sobrevivan-firmas-familiares/>

<sup>7</sup> Banco Interamericano de Desarrollo - Claves de Éxito para Empresas Familiares (2015)

## FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

- 2.5 El Proyecto está alineado con la estrategia del Banco en Paraguay (2014-2018) que incorpora entre sus líneas de acción intervenciones para generar las condiciones necesarias para mejorar la productividad y la competitividad de las empresas, generar empleo y promover la participación económica de colectivos desfavorecidos. El equipo del Proyecto incluye a un especialista de la división de Competitividad e Innovación (CTI) con el objetivo de que apoye el proceso de vinculación con el sector público en temas de emprendimiento y competitividad empresarial.

### 3. AGENCIA EJECUTORA Y BENEFICIARIOS

- 3.1 Sistema B Paraguay será la Agencia Ejecutora de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. Sistema B Paraguay fue constituida legalmente en agosto de 2016<sup>8</sup> y se ha insertado en la Comunidad Global B, contando con un Directorio diverso, conformado por personas del sector social y empresarial que son referentes empresariales en el país. La misma, cuenta como aliados estratégicos a la Fundación Moisés Bertoni, Fundación Paraguaya y la Asociación de Empresarios Cristianos, organizaciones ya consolidadas en el país y de gran trayectoria. En el último año, se han certificado 5 empresas B en Paraguay<sup>9</sup> y actualmente se cuenta con un pipeline de más de 150 empresas en proceso de completar la Evaluación B. Sistema B Paraguay trabaja en estrecha alianza con Koga Impact Lab, empresa que ejecuta el proyecto de FOMIN PR-M1038, que acompañará el fortalecimiento institucional y consolidación de Sistema B Paraguay, para ejecutar el presente Proyecto.
- 3.2 Los beneficiarios del Proyecto serán en primer lugar empresas locales paraguayas, sus clientes y sus empleados. En este sentido, se espera que 125 empresas mejoren su productividad y fortalezcan sus capacidades de gestión, de las cuales 60 incorporan métricas ambientales y sociales para medir la gestión corporativa y 25 se certificarán como Empresa B. Igualmente serán beneficiados por el Proyecto emprendedores del país que contarán con un instrumento, las empresas B, que les permite escalar sus modelos de emprendimiento. A lo largo de la intervención del Proyecto se espera medir la participación de mujeres líderes en las Empresas B, bien a través de su incorporación en la junta directiva, como también empresas B que trabajen específicamente la temática de promoción de la mujer.

### 4. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS DEL PROYECTO

- 4.1 El objetivo general del Proyecto es mejorar la productividad y la competitividad de las empresas B a través de la innovación y de un enfoque sistémico, que genere una comunidad de empresarios/as con mayor potencial de impacto positivo e inclusivo. El propósito es contribuir a la consolidación de un ecosistema favorable al desarrollo de empresas B.
- 4.2 El Proyecto propone acelerar el proceso de innovación empresarial con impacto, a través de empresas B y la certificación B. Por consiguiente, el proyecto trabajará con emprendedores, empresas ya constituidas y cadenas de valor, de manera de incrementar su impacto. A nivel individual, se utilizará la herramienta de B-Analytics, utilizada por más de 40.000 empresas en el mundo y que permite identificar oportunidades de mejoras en sus prácticas (Gobernanza, Comunidad, Trabajadores y Medio Ambiente) y adaptar su modelo de negocios para generar impacto. Sistema B Paraguay implementará "Camino B", que acompañará empresas de cualquier sector y tamaño, en el proceso de autoevaluarse, definir un plan de mejoras y, sobre todo, innovar en su modelo de negocios para ser más sostenibles y tener mayor impacto. En sus primeras tres ediciones, Camino B ha contado con la participación de 27 empresas de diversos rubros, rangos de facturación y cantidad de empleados, tales como Jobs, con 9.000 trabajadores contratados, y emprendimientos como Nuts&Fit, con menos de dos años en el mercado y menos de 10 personas

<sup>8</sup> <http://sistemab.org/paraguay-2/>

<sup>9</sup> Eneache (<http://eneache.com.py/>); Vertical (<https://www.vertical.com.py/>); Nexoos (<https://www.nexoos.com.py/>); Sinergia Positiva (<http://sinergiapositiva.com.py/>); Broterra (<http://www.broterra.com.py/>)

## FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

como staff. Camino B generó la oportunidad para los participantes de identificar oportunidades de mejora y nuevas prácticas para generar mayor impacto con sus *stakeholders*, así como un intercambio de experiencias que les ayudará a incorporar innovaciones dentro de su modelo de negocios de impacto.

- 4.3 A través de Camino B, el Proyecto buscará acompañar la certificación de al menos 20 empresas, que puedan ser ejemplo de casos de éxito y cumplan un rol multiplicador a fin de formar una comunidad de empresarios con una nueva visión sobre cómo hacer negocios. A su vez, mediante cadenas de valor, el Proyecto implementará también el programa “Camino B Proveedores”, cuyo objetivo es implementar las herramientas B en las cadenas de valor de grandes empresas, para que éstas puedan gestionar a sus proveedores y/o clientes bajo la óptica de una Empresa B<sup>10</sup>.
- 4.4 Finalmente, se buscará promover un marco de políticas públicas en el país que favorezcan un impacto positivo a partir de la innovación en el ámbito económico, social y/o medioambiental, trabajando en estrecha alianza con las entidades nacionales que lideran las políticas públicas de innovación y competitividad<sup>11</sup>. En particular, se trabajará con estas entidades en propuestas regulatorias que reconozcan el interés colectivo como parte de la misión y objetivos empresariales, integrando en la gestión de los negocios la creación de valor económico, social y ambiental, en línea con la agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles.
- 4.5 **Innovación.** Sistema B Paraguay contribuirá a generar un cambio de paradigma en el sector empresarial paraguayo, trabajando con empresarios y emprendedores que buscan diferenciarse en la forma de llevar adelante sus empresas y hacer negocios. A diferencia con otras iniciativas que promueven la innovación y la sofisticación empresarial de manera individual, la propuesta aporta un enfoque sistémico y generador de una comunidad de empresarios/as con mayor potencial de impacto positivo e inclusivo. Al trabajar el Proyecto en un ecosistema empresarial de desarrollo incipiente, se espera generar avances significativos y un efecto multiplicador que favorezca la formación de alianzas entre el sector público, privado y sociedad civil.

### **Componente I: Fortalecimiento del Ecosistema de Emprendimientos con Impacto.**

- 4.6 El objetivo de este componente es consolidar un ecosistema favorable para fortalecer a las empresas y/o emprendedores mediante la implementación de nuevos modelos de negocio con triple impacto. Se realizarán consultorías que ayuden a fortalecer el ecosistema emprendedor y la adaptación de la propuesta de Ley “Empresas de beneficio de interés colectivo” (BIC) que sirva para estimular el sector emprendedor a nuevas formas de hacer negocios. Adicionalmente, se creará una red de empresas potenciales y certificadas B, que promueva el movimiento. Esta red se creará en base a los programas “Camino B”, el cual forma parte del Componente 2, y generará una masa crítica de empresas interesadas en medirse y en liderar el movimiento a fin de generar un efecto multiplicador y lograr que más empresarios asuman un rol responsable de triple impacto dentro de la sociedad, así como la iniciativa de revisar sus modelos de negocios a fin de innovarlos y por ende sofisticarlos y posicionar a sus empresas como más competitivas.
- 4.7 Se prevé la contratación de un líder del Proyecto que se encargue de las alianzas comerciales y un coordinador de *business development* para asegurar la implementación del programa. Se espera generar sinergia con el sector público, privado y sociedad civil. Como resultado se contará con una red de 20 entidades trabajando en las siguientes iniciativas colaborativas: (i) Red de abogados proyecto de ley de sociedades de interés y beneficio colectivo (BIC); (ii) Red de empresarios de Sistema B Paraguay; (iii) Red de académicos y (iv) Red de embajadores B (Consejo Empresarial). Asimismo, se implementará una consultoría que tendrá como resultado un estudio sobre el efecto

<sup>10</sup> Entre las empresas que han manifestado interés por implementar el programa, se encuentran Cervecería Paraguaya S.A., y bancos como Visión Banco, que ya realizó la Evaluación de Impacto B, Itau y Banco Regional.

<sup>11</sup> CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología), SENATICS (Secretaría Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicación), MIC (Ministerio de la Industria y Comercio).

## FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

de las innovaciones y la incorporación al Movimiento B de las empresas, a fin de medir y demostrar el impacto sostenible de las mismas.

### Componente II: Oportunidades de negocio y alianzas para el escalamiento de empresas.

- 4.8 El objetivo de este componente es generar una comunidad referente nacional, mediante la construcción de un Mercado +B a través de Camino B (orientado a concienciar los principales accionistas, directores y gerentes de la empresa para alinear expectativas y validar su modelo de negocios) y Camino B Cadena de Valor (orientado a la medición de impacto generado a lo largo de la cadena de valor), luego la Construcción de un Mercado +B donde se busca promover las relaciones comerciales entre empresas B y lo primordial, instaurar un ecosistema favorable para una nueva economía en colaboración con los actores con propósito, líderes de opinión pública y privados, sociedad civil y académicos.
- 4.9 Preliminarmente se han identificado los siguientes criterios para convocar empresas a participar en los programas Camino B y Camino B Cadena de Valor: (i) buenas prácticas de responsabilidad social empresarial conocidas; (ii) buena imagen pública; (iii) confiabilidad; (iv) factibilidad y disponibilidad por parte de la empresa para implementar innovaciones dentro de su modelo de negocios o sus prácticas. Así también, se trabajará con otros actores de la economía mediante eventos y programas, tales como el Premio B, el Día B y Multiplicadores, a fin de para integrar a la comunidad a líderes de opinión, académicos, consumidores y la sociedad en general.
- 4.10 Como resultado, 125 empresas participaran en el ciclo de talleres Camino B, de las cuales al menos el 50% reportara línea de base y evolución de indicadores de impacto socio ambiental, y 3 grandes corporaciones implementaran el programa Camino B Cadena de Valor, con un porcentaje mínimo del 10% de sus cadenas de provisión y o distribución. De la misma manera, a través de los eventos Día B y Premio B, así como el programa Multiplicadores B, se buscará sensibilizar a un mínimo de 500 personas.

## 5. PRESUPUESTO RESUMIDO O FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

- 5.1 El Proyecto tiene un costo total de US\$330.000, de los cuales US\$150.000 (45%) serán aportados por el FOMIN y US\$180.000 (55%) de la contraparte. Del total de los recursos del FOMIN, las partidas de revisiones ex post, será deducida por el Banco sin requerir una solicitud de desembolso:

Categorías del Proyecto	FOMIN	Contraparte	Total
Componente 1: Fortalecimiento del Ecosistema de Emprendimientos con Impacto.	76.000	86.600	162.600
Componente 2: Oportunidades de negocio y alianzas para el escalamiento de empresas.	59.000	64.000	123.000
Administración del Proyecto		29.400	29.400
Evaluación Final	10.000		10.000
Revisiones Ex Post	5.000		5.000
<b>Gran Total</b>	<b>150.000</b>	<b>180.000</b>	<b>330.000</b>
<b>% de Financiamiento</b>	<b>45%</b>	<b>55%</b>	<b>100%</b>

Todas las figuras se expresan en dólares estadounidenses (US\$).

## FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

- 5.2 Los desembolsos del Proyecto estarán condicionados al cumplimiento de los hitos acordados entre Sistema B Paraguay y el FOMIN, cuya verificación se hará de acuerdo con los medios acordados. El cumplimiento de dichos hitos no exime al Organismo Ejecutor de las responsabilidades de alcanzar las metas establecidas en la Matriz de Resultados. Los desembolsos del proyecto para la CT se realizarán mediante anticipo de fondos solicitados por la Unidad Ejecutora. El primer desembolso estará condicionado al cumplimiento de las condiciones especiales del Hito 0, y los sucesivos desembolsos se efectuarán siempre que los hitos se han cumplido, según lo acordado en la planificación anual.

### 6. MECANISMO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

- 6.1 **Períodos de ejecución y desembolso.** El periodo de ejecución del Proyecto será de 18 meses y el periodo de desembolso será de 24 meses.
- 6.2 **Preparación para la implementación del Proyecto:** Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) Selección del coordinador de Proyecto; (ii) Presentación de cronograma de aporte local; (iii) Apertura de cuenta bancaria específica del Proyecto; (iv) Acuerdo firmado entre Sistema B y Koga Impact Lab, entidad que colaborará en la gestión operativa y financiera de Sistema B en Paraguay; y (v) Presentación al Banco de la planificación financiera del Proyecto.
- 6.3 **Desembolsos basados en resultados:** Los desembolsos del Proyecto estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de los hitos, de acuerdo con los medios de verificación acordados entre la Agencia Ejecutora y el FOMIN. El cumplimiento de los hitos no exime a la Agencia Ejecutora de la responsabilidad de cumplir los indicadores del marco lógico y los objetivos del Proyecto. Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgos y desempeño, los montos de los desembolsos del Proyecto se determinarán de acuerdo a las necesidades de liquidez del Proyecto, por un periodo máximo de 6 meses. Estas necesidades se acordarán entre el FOMIN y la Agencia Ejecutora y reflejarán las actividades y costos programados en el ejercicio de planificación anual. El primer desembolso estará condicionado al cumplimiento de las condiciones previas y los sucesivos desembolsos se efectuarán siempre y cuando se cumplan las siguientes dos condiciones: (i) verificación por parte del FOMIN de que los hitos se han cumplido, según lo acordado en la planificación anual; y (ii) que la Agencia Ejecutora haya justificado el 80% de los avances de fondos acumulados.
- 6.4 **Adquisiciones de Bienes y contratación de consultores:** Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, la Agencia Ejecutora se regirá por las Políticas de Adquisiciones del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9). Dado que el diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo alto, la revisión de las contrataciones y adquisiciones para el proyecto se realizará en forma ex-post con una frecuencia semestral. Adicionalmente, en el Plan de Adquisiciones del Proyecto, el equipo de proyecto ha definido algunas contrataciones y adquisiciones importantes para una revisión ex – ante.
- 6.5 Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del proyecto, la Agencia Ejecutora deberá someter formalmente a aprobación del FOMIN el Plan de Adquisiciones del proyecto. El plan deberá ser actualizado anualmente y cuando se produzca un cambio en los métodos y/o en el bien o servicio a adquirir.

### 7. MONITOREO Y EVALUACIÓN

- 7.1 **Reporte del Estado del Proyecto (PSR):** La Agencia Ejecutora será responsable de presentar al FOMIN Informes de Avance del Proyecto (PSR, por sus siglas en inglés) dentro de los 30 (treinta) días siguientes al vencimiento de cada semestre o con mayor frecuencia, y en las fechas en que el FOMIN determine, informándole a la AE con por lo menos 60 días de anticipación. El PSR reportará el avance en cuanto a la ejecución del Proyecto, cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del Proyecto, en función a lo indicado en el marco lógico y a otros instrumentos de planificación operativa. También se reportarán los

## FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES


problemas encontrados durante la ejecución y las posibles soluciones. Dentro de 90 (noventa) días después del plazo de ejecución, la Agencia Ejecutora presentara al FOMIN Un informe de Avance del Proyecto Final (PSR FINAL) en el que se priorizara los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad, hallazgos de la evaluación final, y las lecciones aprendidas.

- 7.2 **Monitoreo y Evaluación:** El Proyecto contempla una evaluación final de proceso realizada por un consultor especializado seleccionado y contratado directamente por el Banco. Esta evaluación se realizara al culminar la ejecución del Proyecto y considerara, entre otros, los siguientes aspectos: (a) la pertinencia de los componentes y actividades del Proyecto para el logro de los objetivos definidos; (b) una apreciación de los avances experimentados durante la ejecución del Proyecto (c) los resultados alcanzados en la ejecución de los componentes; (d) las posibles desviaciones en el proceso de ejecución del Proyecto; (e) la probabilidad de alcanzar los indicadores de impacto definidos en el Marco Lógico; (f) las lecciones aprendidas durante la ejecución del Proyecto; (g) recomendaciones para la sostenibilidad de la iniciativa así como para el diseño de futuros proyectos similares; y (h) valoración del modelo de negocio de triple impacto y su potencial de replicabilidad a nivel nacional.
- 7.3 **Gestión Financiera:** La AE establecerá y será responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo del Proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de gestión financiera del BID/FOMIN. Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo alto para la sección de gestión financiera, la revisión de la documentación soporte de los desembolsos será efectuada en forma ex-post y con una frecuencia semestral. El alcance de las revisiones ex post incluirá el análisis de los Informes Financieros que la AE deberá preparar anualmente como parte de su gestión financiera. Durante la ejecución del Proyecto, la frecuencia de las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de los desembolsos y la necesidad de informes financieros adicionales podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los hallazgos de las revisiones ex post realizadas por los auditores externos.

## 8. APROBACIÓN

Se recomienda y aprueba este proyecto para la financiación conforme al Programa del FOMIN de Delegación de Autoridad (FOMIN/GN-62-7).

Recomendado por: César Buenadicha, MIF/GRU (Líder del equipo) Fecha:

  
Aprobado por: Eduardo Almeida, Representante del BID Oficina del país Paraguay

Fecha: 26/03/2018