

**PLAN DE OPERACIONES**  
**PROYECTO INDIVIDUAL DE LA FACILIDAD - RG-O1676**  
**LÍNEA DE ACTIVIDAD DE COOPERACIONES TÉCNICAS PARA LA EXPERIMENTACIÓN**  
**“CT PROTOTIPO”**  
**DELEGACIÓN DE AUTORIDAD A LAS OFICINAS DE PAÍS<sup>1</sup>**

**COLOMBIA**  
**CO-T1653**

**I. INFORMACIÓN GENERAL**

<b>Título:</b>	Impacto Buenaventura: emprendimientos locales con potencial de crecimiento		
<b>Agencia ejecutora:</b>	Cámara de Comercio de Buenaventura (CCBUN)		
<b>Área temática:</b>	Talento y empleo		
<b>Participantes del proyecto:</b>	30 emprendedores locales con emprendimientos con potencial de crecimiento. 10 emprendedores locales con e con alto potencial de crecimiento. Serán beneficiadas al menos 200 personas que incluye a las familias y empleados de los 40 emprendedores a ser atendidos por el proyecto. Se espera que gran parte de los emprendedores sean afrocolombianos de bajos ingresos y se hará un monitoreo en los temas de jóvenes y género en los emprendimientos seleccionados para entender su presencia en ambos subsegmentos.		
<b>Financiación:</b>	Cooperación Técnica de BID Lab:	US\$ 150.000	80%
	Contraparte:	US\$ 37.500	20%
	<b>PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:</b>	US\$ 187.500	100%
<b>Período de ejecución y desembolso:</b>	18 meses de ejecución y 24 meses de desembolso.		
<b>Objetivo:</b>	El objetivo del prototipo es probar una plataforma de apoyo para promover el crecimiento de emprendimientos con potencial y, además, instalar dentro de la CCBUN un <i>hub</i> de desarrollo de emprendimientos con potencial para lo cual se capacitará a sus funcionarios y a consultores locales para consolidar este nuevo servicio.		
<b>Revisión de impacto ambiental y social:</b>	Esta operación fue examinada y clasificada según lo requerido por la política de salvaguardia del BID (OP-703) el 17 de		

<sup>1</sup>La delegación de autoridad para la aprobación de operaciones de prototipos de CT de hasta 150.000 dólares EE.UU. se establece en el marco del MIF-GN-123.

	noviembre de 2021. Dados los impactos y riesgos limitados, la categoría propuesta para el proyecto es C.
<b>Equipo del proyecto:</b>	<b>CHRISTINE TERNENT, BID LAB (DIS/CCO), JEFE DE EQUIPO; FERMIN VIVANCO (LAB/DIS); SVANTE PERSSON (LAB/DIS) CAROLINA GONZÁLEZ-VELOSA (LMK); DIANA BOCAREJO (GDI); LIZA BUILES, CONSULTORA BID LAB (DIS/CCO); LINA LUCUMI, CONSULTORA (CCO); ANTHONY RIVAS, CONSULTOR (CCO); JUAN PEDEFLOUS, (LEG); CRISTINA PARILLI (DVF)</b>
<b>Unidad responsable de desembolsos:</b>	<b>LAB/CCO</b>

## II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### A. Descripción del Problema

- 2.1. El distrito especial de Buenaventura, ubicado en el pacífico colombiano, podría ser un dinamizador determinante para el crecimiento económico de esta región del país, por su posición geográfica e infraestructura portuaria. Sin embargo, la población local cuenta con indicadores de condiciones de vida alarmantes. La tasa de desempleo en el 2020 fue de 33,9%, 11 puntos porcentuales por encima del nacional, que registró un 14,7% para el mismo año<sup>2</sup>. Adicionalmente, presenta un nivel de pobreza multidimensional de 41% superior a la cifra departamental y nacional que corresponden al 13,6% y de 19,6% respectivamente<sup>3</sup>. Es decir, la situación en términos de pobreza de la población de Buenaventura es tres veces más compleja que la del resto del departamento y dos veces más que el indicador a nivel de país.
- 2.2. Con relación al panorama económico, según la CCBUN<sup>4</sup>, aproximadamente el 57% de la población económicamente activa de la ciudad devenga sus ingresos de la informalidad. Asimismo, el tejido empresarial de la ciudad está compuesto en un 99% por empresas micro y pequeñas<sup>5</sup>, con baja productividad y escaso potencial de crecimiento, lo cual impide el desarrollo de emprendimientos y empresas que sean capaces de generar ingresos sostenibles.
- 2.3. Contrastando lo anterior frente a las variables de género, según un estudio realizado por la Fundación WWB en 2019 en Buenaventura<sup>6</sup>, que incluyó a más de 98 mil mujeres de los estratos socio económicos 1, 2 y 3<sup>7</sup>, en los últimos 5 años, el 62% de las mujeres no ha llevado a cabo ninguna idea de negocio. El 38% restante logró poner sus ideas en práctica; sin embargo, a la fecha de la entrevista, habían dejado de funcionar casi una tercera parte de estos emprendimientos. Las mujeres manifestaron no haber continuado sus negocios

---

<sup>2</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Gran Encuesta Integrada de Hogares, GEIH, Boletín Ciudades Intermedias, 2020. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml\\_nvos\\_dptos/bol\\_nvos\\_dptos\\_ciudades\\_in\\_termedias\\_20.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_nvos_dptos/bol_nvos_dptos_ciudades_in_termedias_20.pdf)

<sup>3</sup>DANE. Medida de pobreza multidimensional municipal de fuente censal, 2018. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad/medida-de-pobreza-multidimensional-de-fuente-censal>

<sup>4</sup> Tendencia Económica de Buenaventura, Impactos del Covid-19 y Desafíos para la Reactivación Económica en el Distrito de Buenaventura, mayo 13 de 2020. Disponible en: [https://www.ccbun.org/images/multimedia/20200513\\_informe\\_impactos\\_del\\_covid\\_9\\_y\\_desafios\\_reactivacion\\_economica.pdf](https://www.ccbun.org/images/multimedia/20200513_informe_impactos_del_covid_9_y_desafios_reactivacion_economica.pdf)

<sup>5</sup> De acuerdo con la Guía de Contratación Pública para Micro y Pequeñas Empresas, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se consideran microempresas aquellas que tienen menos de 10 trabajadores. Las pequeñas empresas son las que tienen entre 11 y 50 empleados.

<sup>6</sup> Fundación WWB. Análisis de las Relaciones entre Construcciones de Género y Programas de Asistencia Social en el Suroccidente Colombiano, 2020. Disponible en: <https://www.fundacionwwbcolombia.org/wp-content/uploads/2021/04/informe-tmc-noviembre.pdf>

<sup>7</sup> Según el DANE, en preguntas frecuentes sobre estratificación, los estratos socioeconómicos en los que se pueden clasificar las viviendas y/o los predios en Colombia son seis. De éstos, los estratos 1, 2 y 3 corresponden a estratos bajos que albergan a los usuarios con menores recursos, los cuales son beneficiarios de subsidios en los servicios públicos domiciliarios.

por falta de recursos y no presentar ganancias suficientes, lo que continúa acentuando las brechas de desigualdad de género.

- 2.4. Adicionalmente, el impacto del COVID-19 profundizó dichas debilidades ya que como consecuencia de la pandemia, se perdieron más de 10.000 empleos directos y más de 52.000 empleos indirectos y se cerraron establecimientos comerciales e iniciativas de negocios, generando así más de COP \$580.000 millones en pérdidas acumuladas en todos los sectores económicos de la ciudad, de abril a julio de 2020<sup>8</sup>.
- 2.5. Por otro lado, la población desocupada en Buenaventura es de 39.225 personas y la población ocupada en la informalidad es de 87.815 personas, cifras desalentadoras frente al panorama socioeconómico de la ciudad<sup>9</sup>. Adicionalmente el 39,1% de las micro y pequeñas empresas presentes en el territorio se caracterizan por priorizar la generación de ingresos para la subsistencia familiar y se incorporan al mercado sin herramientas para consolidar sus modelos y planes de negocio.
- 2.6. Adicionalmente, los costos de las asesorías en estrategia y emprendimiento con potencial de crecimiento en Colombia y a nivel internacional tienden a ser muy altos y no ajustados a las necesidades de los emprendimientos en la ciudad, 99% de los cuales son micro y pequeña empresa. Por tanto, la oferta de servicios de asesoría es, muchas veces, de nivel básico con pocos consultores con experiencia en emprendimientos con potencial de crecimiento.
- 2.7. Esta situación impide mejorar la calidad de vida de la población que tiene niveles de pobreza superiores al promedio nacional y, además, 83% de la población es afrodescendiente<sup>10</sup>. La falta de empresas con capacidad de crecer y generar mejores ingresos limita la generación de empleo formal y mayores ingresos para la población local, que a su vez los consume dentro del territorio generando una demanda local para otros emprendimientos y negocios, logrando una distribución del ingreso en el territorio.
- 2.8. De otra parte, las empresas con potencial de crecimiento están recibiendo la misma oferta de servicios que las microempresas y actividades de subsistencia<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Tendencia Económica de Buenaventura, Impactos económicos del COVID en el Distrito de Buenaventura, julio de 2020. Disponible en: [https://www.ccbun.org/images/multimedia/20200916\\_informe\\_03\\_tercer\\_informe\\_de\\_tendencia\\_economica.pdf](https://www.ccbun.org/images/multimedia/20200916_informe_03_tercer_informe_de_tendencia_economica.pdf)

<sup>9</sup> Op.Cit. Tendencia Económica de Buenaventura, mayo 13 de 2020.

<sup>10</sup> Gobernación del Valle del Cauca, Anuario Estadístico 2020. Disponible en: <https://www.valledelcauca.gov.co/documentos/11575/anuario-estadistico/>

<sup>11</sup> Entre los proyectos que atienden y/o han permitido identificar emprendimientos en la ciudad, con su respectiva organización, se encuentran: Plan Reactívale, Fundación WWB; Fondo Emprender, SENA; Programa Yaru, Secretaría de la Mujer de Buenaventura; Creative 4.0, Comfenalco; Tura Emprende, ACIDI VOCA y USAID; Fábricas de productividad; Trayectoria Mega, CCBUN y Cámara de Comercio de Bogotá; Pactos por la Innovación, CCBUN; y Consultorio empresarial, CCBUN.

Esto lleva a que las empresas que podrían crecer y desarrollarse, no tengan acceso a la oferta de servicios requerida para este fin. Adicionalmente, al no crecer, las empresas tampoco generan demanda para mejores productos y servicios a lo largo de la cadena de valor, limitando el desarrollo de nuevos proveedores y distribuidores que podrían fortalecer el tejido empresarial local.

- 2.9. Finalmente, por su situación geográfica en el Chocó biogeográfico, se requiere asegurar que las herramientas de desarrollo empresarial aborden estrategias para también proteger el medio ambiente y promover la resiliencia climática.

### **III. LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN**

#### **A. Descripción de la Solución que se está Probando**

- 3.1. El objetivo del prototipo es probar una plataforma de apoyo para promover el crecimiento de emprendimientos con potencial y, además, instalar dentro de la CCBUN un *hub* de desarrollo de emprendimientos con potencial para lo cual se capacitará a sus funcionarios y a consultores locales para consolidar este nuevo servicio.
- 3.2. La solución prueba una innovación en una metodología enfocada específicamente en identificar y asesorar el crecimiento empresarial de emprendimientos con potencial y, al estar sobre una plataforma virtual, permite llevar contenido y asesores de muy alto nivel a los emprendimientos con potencial de crecimiento en ciudades como Buenaventura. La plataforma y su contenido ha sido utilizado en otros sitios de difícil acceso y con situaciones económicas de menores ingresos como la Orinoquía Colombiana y en países en Centroamérica<sup>12</sup>.
- 3.3. Existen un sinnúmero de programas de apoyo al tejido empresarial de Buenaventura<sup>13</sup>, que, como se describió anteriormente, se conforma en su mayoría de micro y pequeñas empresas con actividades de subsistencia y que funcionan en la informalidad. Sin embargo, la oferta de servicios no distingue entre éstas y empresas con potencial de crecimiento que requieren otros procesos de selección (no por tamaño de empresa) y otro nivel de asesoría, temática y redes de conocimiento y contacto. Por ello, la metodología que se probará identifica emprendimientos por su potencial y ofrece a estos emprendimientos una oferta diferenciada atendiendo las “palancas estratégicas” de crecimiento.
- 3.4. Esta plataforma virtual complementa otros servicios que ofrece la CCBUN para el crecimiento empresarial, como el Consultorio Empresarial, el cual provee servicios de diagnóstico, asesoría, orientación para trámites, capacitaciones y conexión al ecosistema empresarial local y regional. A partir de la implementación de este prototipo, se fortalecerá su capacidad como un *hub*

---

<sup>12</sup> Región Orinoquía: Región de Colombia que incluye departamentos como Arauca, Casanare, Meta, Vichada, Norte de Santander. Países de Centroamérica: El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, República Dominicana, entre otros.

<sup>13</sup> Plan Reactívale, Tura Emprende y el Fondo Emprender, entre otros.

especializado, dedicado a identificar y atender a los emprendimientos locales con potencial y alto potencial de crecimiento en Buenaventura.

- 3.5. La plataforma ofrece **dos tipos de servicios** dependiendo del potencial de los emprendimientos:
- 3.6. **Colectivos empresariales para empresas con potencial que se atienden por sector:** Los emprendimientos con potencial son aquellos negocios con el potencial de crecer que se conectan con las oportunidades que ofrece el territorio, difíciles de diferenciar de su competencia y altamente dependientes de la economía local. En este sentido, se buscará identificar emprendimientos con capacidad de crecer que se trabajarán de manera colectiva por sectores, lo cual permitirá encontrar elementos, problemáticas y temas en común que permitan ser abordados por la mayoría, buscando generar comunidad, enganche alrededor de los componentes y una sensación de *accountability* o co-responsabilidad. Aunque los sectores serán definidos durante el diseño del proyecto, se pueden mencionar algunos que parece tener opción en la ciudad como son la logística y servicios conexos (por ser la ciudad con el puerto más importante de Colombia en el Pacífico y la puerta a Asia), economía circular por el potencial y, a la vez, la necesidad de proteger el medio ambiente y mitigar el cambio climático, y el turismo (con base en la biodiversidad de la ciudad y la región Pacífica Colombiana). Se espera identificar al menos 3 sectores con entre 5 y 10 emprendimientos con potencial en cada uno para ofrecer conocimiento, orientación, asesoría, herramientas que les permitan mejorar en su día a día, conexiones y otros servicios a través de la plataforma, la mayoría de manera virtual.
- 3.7. En los colectivos empresariales se enfoca la atención en generar una comunidad de excelencia moderada por un tercero que comprenda la situación de los empresarios con potencial en sus actividades económicas y que se genere un efecto de red en esta dinámica, ofreciendo conocimiento, herramientas y orientación o asesoría. Se ha encontrado que las empresas con potencial en una misma actividad económica requieren temas parecidos como son la información y asesorías sobre trámites y cumplimiento normativo, conocimiento técnico, compras conjuntas y desarrollo de proveedores, eventos especializados, transformación digital, *go-to-market*<sup>14</sup>, resiliencia climática, entre otros.
- 3.8. **Emprendimientos de alto potencial de crecimiento e impacto:** Los emprendimientos de alto potencial son aquellos que tienen un concepto de negocio único que los diferencia de otros que están en la misma industria, han identificado un producto o servicio transable haciendo que puedan competir con éxito en su entorno, pero entendiendo que es posible crecer fuera de su geografía con el valor que crean. En este sentido, se buscará identificar y ofrecer servicios a la medida para este segmento de emprendedores y emprendimientos que tienen mayor potencial. Se les ofrecerán servicios de conocimiento, asesoría, mentoría, visión del futuro de su industria para anticiparse a oportunidades en las tendencias del mercado. Estos emprendedores requieren orientación y una ruta de atención especializada para generar su estrategia de

---

<sup>14</sup> Estrategia *Go-to-Market*: Plan de acción que facilita el despliegue de un producto o servicio al mercado, incluyendo variables como la definición clara del cliente, del producto, su precio, el sistema comercial a utilizar y la forma de comunicarlo.

negocio, incluyendo aspectos básicos como entender el negocio desde la demanda que sirve y no desde la oferta, la definición de su propuesta de valor, hasta aquellos más complejos relacionados con su estrategia competitiva y de *go-to-market*, de una forma probada y que se ofrezca a través de plataformas de forma asincrónica y sincrónica. La oferta asincrónica responde al tiempo del emprendedor que, muchas veces, es en horas no hábiles de los consultores o cuando se puede conectar. La oferta sincrónica se realiza a través de la plataforma con asesores especializados en los temas que se hayan identificado como críticos para su crecimiento. Se espera identificar y apoyar hasta 10 emprendimientos/empresas con alto potencial.

## **B. Descripción de los Participantes**

- 3.9. Los participantes son emprendedores que tienen un emprendimiento con potencial o alto potencial de crecimiento en ejecución. Ya ha registrado ventas en el mercado y tienen potencial e interés en crecer sus empresas y recibir asesoría a ese respecto, diferenciada de la asesoría más tradicional que se ofrece a micro y pequeñas empresas definidas por número de empleados o activos, pero sin identificar su potencial en el mercado. La plataforma les dará acceso virtual a un alto nivel de conocimiento y consultorías especializadas en crecimiento empresarial a los que, hasta la fecha, no habían tenido acceso.
- 3.10. La mayoría de los emprendedores será afrocolombiana, de bajos ingresos y se hará especial énfasis en seleccionar emprendedoras y emprendimientos liderados por mujeres, al identificarlas en otros programas para emprendimiento femenino de haberlos, así como con entidades locales que trabajan con mujeres. A medida que se seleccionen los emprendimientos y emprendedores para el proyecto, se hará una revisión del tema de género para, de ser necesario, promover actividades desde la CCBUN que permitan conocer las limitaciones y barreras al emprendimiento femenino con potencial de crecimiento e iniciar un trabajo a este respecto, el cual será incluido en las lecciones aprendidas de lo que se identifique durante el presente prototipo.
- 3.11. Adicionalmente, la CCBUN, se beneficiará con un nuevo servicio de alta gama para los emprendedores a través de la transferencia de la tecnología y la definición de un plan de negocios para continuar ofreciendo los servicios como organización ancla de desarrollo empresarial en el territorio
- 3.12. Asimismo, a medida que crezcan los emprendimientos, se puede esperar que la población local se beneficie con nuevos empleos o empleos reactivados después de la pandemia. Aunque este dato no se conocerá inicialmente, será uno de los indicadores a ser medido por tipo de empresa, sector, entre otras variables.
- 3.13. Finalmente, podrían beneficiarse otros emprendedores, con una mayor demanda por parte de los emprendimientos que crecen, especialmente como proveedores o distribuidores de los productos o servicios de las empresas participantes del proyecto. Se medirá este desarrollo de la cadena y de servicios conexos tanto existente como nuevos que se puedan crear a partir de la mejor demanda.

## IV. LAS ETAPAS DE EJECUCIÓN DEL PROTOTIPO

### A. Etapa de Definición

- 4.1. El prototipo que se va a probar es una plataforma de asesoría y conocimiento ofrecida por la empresa Suricata Labs. La experiencia de la empresa ha estado enfocada en desarrollar procesos de descubrimiento, ideación, estructuración y fortalecimiento de negocios en diferentes regiones de Colombia, permitiendo interiorizar, estructurar y adaptar al contexto latinoamericano procesos de acompañamiento de impacto acelerado para emprendedores tanto tradicionales como digitales (Suricata Labs, 2021).
- 4.2. BID Lab ha realizado tres proyectos en los que se ha desarrollado una metodología presencial para atender a emprendimientos con potencial en sitios como Quibdó, Providencia, Putumayo<sup>15</sup> y muchos otros de bajos ingresos y con dificultades presupuestales para acceder a consultoría de alto nivel. Sin embargo, hasta la fecha no se había tenido un contenido codificado y ofrecido a través de una plataforma con lo cual se pueda llegar a números mucho mayores de emprendedores con potencial.
- 4.3. La CCBUN recientemente realizó una iniciativa con un consultor externo para identificar negocios con potencial de crecimiento, pero también se realizó de manera presencial y sin los contenidos probados y codificados a través de una plataforma virtual para más fácil y económico acceso.
- 4.4. En este contexto, se tuvo conocimiento de Suricata Labs y se consideró que la metodología y la plataforma ofrece conocimiento, servicios de asesoría y conexiones que han mostrado ser exitosos con empresas en otros lugares de Colombia y Centroamérica y que son del interés de la CCBUN, con el fin de probar y recibir la transferencia para evaluar su pertinencia con los emprendedores con potencial en la ciudad y, de ser exitosa, instalar un *hub* para ofrecer estos servicios de alta gama como complemento a la oferta de servicios que ya viene ofreciendo la Cámara a los empresarios de la ciudad.
- 4.5. Para consolidar la propuesta, se revisó con la CCBUN la oferta de Suricata Labs y se hizo una comparación con 6 otras plataformas en el país y la región, encontrando que es la única con un enfoque particular en la identificación y asesoría a emprendedores y emprendimientos, que ha transferido su metodología a entidades similares a la Cámara y que la oferta ya ha sido ajustada para diferentes niveles de emprendedores y emprendimientos durante los 10 años de trabajo en diferentes geografías.
- 4.6. Adicionalmente, la plataforma ya está disponible con los contenidos, por lo que se puede arrancar de inmediato. Durante la etapa de diseño, se contratará al proveedor de la plataforma (TdRs en el Anexo I), se diseñará un plan de trabajo con la CCBUN asegurando la pertinencia al contexto local, se escogerán los funcionarios de la Cámara y se conformará el grupo de consultores locales que

---

<sup>15</sup> Ideas Lab Quibdó con la Fundación Santo Domingo (ATN/ME-16507-CO); Emprendimientos de Alto Impacto con Compartamos con Colombia (ATN/ME-13854-CO); Formalización Empresarial ejecutado por la Cámara de Comercio de Cali con la subejecución de las cámaras de Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cartagena y Medellín (ATN/ME-13041-CO)



acompañarán el prototipo para recibir la transferencia de la metodología y aplicarla con el acompañamiento del proveedor.

- 4.7. Aunque se han revisado las alternativas para la conectividad a la plataforma encontrando que se puede acceder a las asesorías y conocimiento asincrónico en momentos cuando el emprendedor tenga conexión a internet, bien sea a través de su celular o computador, también se están haciendo las averiguaciones para trabajar con los puntos ViveDigital que ofrece el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones de Colombia (MinTIC) y se están revisando alianzas con otras entidades que puedan disponer de equipos, espacios y/o conectividad para los emprendedores, incluso en las instalaciones de la misma CCBUN.
- 4.8. Se espera que esta etapa culmine en un máximo de dos meses a partir de la aprobación. Como resultado de esta fase, se espera un (i) Plan de trabajo definido entre la firma consultora y la CCBUN.

## **B. Etapa de Implementación**

- 4.9. Durante la etapa de implementación, se pondrá en marcha la prueba de plataforma virtual y su contenido, identificando 3 sectores y aproximadamente entre 5 y 10 empresas en cada sector para aplicar la metodología de los colectivos empresariales que consiste en: La identificación de actores a vincular a la comunidad (1 mes), vinculación, configuración de plataforma, inicio de actividades (1 mes) y generación de la dinámica que permita nutrir la comunidad a partir de la interacción entre sus actores, realizando un levantamiento de las inquietudes a abordar de tal forma que se le pueda dar un direccionamiento a las actividades de la comunidad en torno a la formación, configuración de herramientas, resolución de inquietudes, entrenamiento y transferencia metodológica de moderadores locales (8 meses). Cada emprendimiento tendrá un análisis de línea de base desde el cual parte con datos de ventas, empleados, tipo de producto/servicio y estado actual al arranque. Durante la intervención se evaluarán las mejoras que vayan implementando, la interacción de la comunidad y la trazabilidad de las actividades y herramientas que se van generando.
- 4.10. También, simultáneamente, se aplicará la metodología para la selección de los emprendimientos con alto potencial para ser atendidos en rutas individuales que consisten en: Convocatoria y selección de empresas con la definición de criterios de selección de las empresas, entrevistas a los postulados y selección de empresas a participar (2 meses); formación ejecutiva en estrategia incluyendo principios de estrategia, modelos mentales para el crecimiento rentable; diseño de la estrategia, enmarcando su desafío estratégico, estrategia corporativa, estrategia corporativa, estrategia *go-to-market* y diseño organizacional (2 meses); y acompañamiento en la implementación con el plan de 100 días y sesiones de seguimiento (3 meses).
- 4.11. Los criterios que normalmente se utilizan en la metodología que se probará en el proyecto giran en torno a 3 pilares: Producto, Mercado y Equipo e incluyen un análisis de:
- El tipo de producto que ofrecen y su nivel de diferenciación
  - El conocimiento del mercado en el que se encuentran y cómo lo abordan
  - El sector en el que se encuentran y a qué dinámica regional se integran.

- Cómo operan actualmente su negocio, con qué equipo de personas cuentan y el tiempo que le están dedicando a su negocio.

También hay un factor cualitativo que se debe evaluar que es el nivel de interés/capacidad del emprendedor para recibir una mentoría del tipo que se ofrece en la plataforma. Si tiene interés y capacidad, aprovecha la metodología y la pone en práctica en su empresa.

- 4.12. Los contenidos virtuales del programa que contarán con sesiones sincrónicas y asincrónicas<sup>16</sup> serán acompañados por dos visitas presenciales por parte del proveedor con el fin de propiciar un acercamiento directo al ecosistema empresarial en el territorio, las cuales se realizarán teniendo en cuenta todos los protocolos de bioseguridad y se acordarán en momentos en donde la situación tanto de seguridad como de salud lo permitan.
- 4.13. Se generará una base de comparación con otros programas que la CCBUN ha implementado, así como de emprendimientos/empresas de nivel de desarrollo y en territorios similares para hacer la comparación del prototipo con otras intervenciones.
- 4.14. Durante la ejecución, se harán presentaciones a otras cámaras de comercio en ciudades parecidas a Buenaventura para que puedan conocer la metodología y su efecto sobre emprendimientos con potencial en los distintos territorios y se identifique el interés de otras cámaras por escalar la plataforma en sus propias instituciones. También se invitará a la Confederación de Cámaras de Comercio para que conozca la metodología y los resultados para promover réplica y escalas en otras cámaras similares.
- 4.15. Los resultados esperados de esta etapa son: (i) *Hub* de Crecimiento Empresarial estructurado, (ii) 3 sectores seleccionados para el trabajo de colectivos, (iii) 30 emprendedores con potencial seleccionados, (iv) 10 emprendedores con alto potencial seleccionados, (v) 2 funcionarios de la CCBUN dedicados a aprender de la metodología y aplicarla, y (vi) Sistema de monitoreo establecido.

### **C. Etapa de Evaluación y Difusión de Conocimientos**

- 4.16. Se contratará a un experto en diagnóstico, implementación y evaluación de metodologías de crecimiento empresarial en territorios semejantes y con población vulnerable para que evalúe los resultados del prototipo frente a los indicadores propuestos, las variables que se definan se deban monitorear de los emprendimientos y frente a otros programas para la atención de empresas en Buenaventura. Se incluirá la evaluación de aspectos tales como emprendimientos femeninos en los subsegmentos con potencial y con alto potencial de crecimiento, así como jóvenes, afrocolombianos y demás aspectos de diversidad para tener información, lecciones aprendidas y recomendaciones para la implementación del prototipo en la CCBUN. Los Términos de Referencia (TdRs) se encuentran en el Anexo V.

---

<sup>16</sup> La plataforma cuenta con sesiones “sincrónicas” que son aquellas en donde el mentor y el emprendedor se reúnen al mismo tiempo por la plataforma, Zoom, Teams u otro programa de reunión virtual en tiempo real. La plataforma también cuenta con material al que puede acceder el emprendedor en cualquier momento sin que haya un mentor al mismo tiempo. Esto se considera un acceso “asincrónico” porque no se requiere de la presencia de las dos partes en tiempo real.

- 4.17. Como parte de los esfuerzos de difusión, se realizarán talleres virtuales para dar a conocer los resultados entre cámaras de comercio del país, actores que promueven emprendimiento desde el gobierno y otras entidades privadas como fundaciones. Se difundirá ampliamente el informe de evaluación con entidades que tengan capacidad para escalar los proyectos, con base en las lecciones aprendidas, con donantes internacionales y otras entidades interesadas en la temática y que apoyan el desarrollo del emprendimiento en la ciudad y el país.
- 4.18. Se espera obtener como resultados de esta etapa: (i) Documento final con lecciones aprendidas publicado, (ii) 2 presentación en Power Point de las conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones del prototipo, y (iii) un artículo listo para su publicación por BID Lab en medios o blog sobre la evaluación.

## **V. AGENCIA DE EJECUCIÓN Y ARREGLOS PARA LA EJECUCIÓN**

### **A. Agencia Ejecutora**

- 5.1. La Cámara de Comercio de Buenaventura (CCBUN) es una entidad privada de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, creada mediante el decreto 1607 de 1928, la cual contribuye de manera efectiva al desarrollo productivo, competitivo y social de Buenaventura a través del fortalecimiento del tejido empresarial local, la formación de capital humano y la consolidación de alianzas público-privadas en el territorio. La CCBUN tiene un rol trascendental como facilitador de la interacción público-privada-comunitaria para el impulso de acciones, iniciativas y/o proyectos que promuevan el desarrollo económico inclusivo, buscando que a partir del crecimiento de las empresas y emprendimientos locales se generen fuentes de empleo e ingresos para la población de Buenaventura, especialmente para las comunidades más vulnerables.
- 5.2. Adicionalmente, la CCBUN opera como una agencia de desarrollo productivo que promueve el crecimiento del sector comercial, empresarial y el fortalecimiento de la competitividad local y regional. Fomenta además el crecimiento de las empresas, los conecta a los empresarios con oportunidades para ampliar sus mercados, mejorar sus procesos y aumentar su eficiencia generando las condiciones para tener un territorio más competitivo.
- 5.3. La CCBUN dispondrá de sus funcionarios como contraparte para el desarrollo del proyecto y la coordinación general del proyecto.

### **B. Mecanismo de Aplicación**

- 5.4. La coordinación del prototipo y todas las contrataciones serán realizados por la CCBUN con el proveedor para el desarrollo, implementación y transferencia de la metodología que se encuentra en la plataforma, y otro proveedor para la evaluación.
- 5.5. La CCBUN dará a conocer la experiencia con el prototipo a otras cámaras de comercio que puedan replicar y escalar la metodología incorporando un servicio de alta gama para emprendedores con potencial y alto potencial de crecimiento en otras ciudades del Pacífico Colombiano en específico Chocó y Tumaco, así como otras regiones que tengan interés en escalar la metodología.

- 5.6. El proyecto también se coordinará con el proyecto de empleo del BID que ejecuta la CCBUN en conjunto con Propacífico y con otros proyectos del Grupo BID en la ciudad.
- 5.7. Se contratarán dos consultorías: i) Suricata Labs para la metodología de identificación, conocimiento asesoría para emprendimientos con potencial y alto potencial que se inicia con la planeación de las actividades con la CCBUN en la etapa de diseño y se lleva a cabo de manera coordinada con la Cámara durante la etapa de implementación, con un costo de US\$120,000; y, ii) el evaluador que se encargará de evaluar el prototipo, hacer un informe final que levante lecciones aprendidas y recomendaciones, con un costo de US\$30,000. Ambos TdRs se encuentran en el Anexo V.

### **C. Criterios Específicos para Prototipos de Tecnología Digital**

- 5.8. La plataforma del programa de Suricata Labs está desarrollado sobre plataformas existentes No-Code donde se alberga toda la metodología y ha permitido que el esfuerzo e inversión realizada sea en contenido y los formatos de entrega del mismo, lo que se traduce en metodología y no software. La metodología está diseñada modularmente, de tal forma que puede ser adaptada al usuario final y entregada en diferentes formatos y dispositivos.
- 5.9. Las plataformas utilizadas tanto para las empresas con potencial y alto potencial tienen un componente de colaboración, donde todos los actores del proyecto pueden interactuar utilizando diferentes herramientas. Toda la metodología de comunidades de excelencia está enfocada en conectar el ecosistema empresarial local, lo cual cobra aún más importancia vincular a una organización empresarial local como la CCBUN, de tal forma que su representatividad ayude en la vinculación a la comunidad.
- 5.10. Las herramientas utilizadas para el proyecto están diseñadas para ser escalables, lo cual permite incluir tantos usuarios como sea posible, sin que haya un incremento significativo del costo y, además, dando la oportunidad de generar un efecto de red en el que entre más usuarios participen más valor se genera. Logrando que un contenido y una metodología que antes solo podía aplicar de manera presencial ahora pueda hacerse virtualmente, dando acceso a un número elevado de participantes sin importar la capacidad de un recinto.

## **VI. ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD Y RIESGOS**

### **A. Alineación con el Grupo BID**

- 6.1. El proyecto está alineado con la Estrategia del Banco con Colombia 2019-2022 en dos de sus áreas temáticas de **aumento de productividad y movilidad social y aumento de la clase media** al identificar y atender emprendimientos con capacidad de crecimiento diferente a los programas tradicionales de apoyo a microempresas de subsistencia. No solamente se espera que las empresas con potencial crezcan y mejoren sus indicadores de manera exponencial, sino que también generen empleo en la ciudad dando oportunidades que hoy son escasas en el territorio y proveyendo así ingresos que permitan mejorar la calidad de vida de los emprendedores, de los empleados y de otros emprendedores a quienes se les incrementa la demanda por la disponibilidad de mayores ingresos para consumo local.

- 6.2. El proyecto está alineado con la misión de **BID Lab** de promover innovación para la inclusión, en este caso de emprendimientos con potencial de crecimiento que no tienen acceso a asesorías de alta gama para lograr posicionar sus emprendimientos de manera más efectiva en los mercados. Esta asesoría es posible porque está montada en una plataforma de fácil acceso y de menor costo para emprendedores en ciudades de bajos ingresos y complejidades territoriales como Buenaventura. De ser exitoso, se espera que esta metodología incluso logre generar pipeline para fondos de capital paciente y fondos de inversión de impacto y, con la asesoría y las conexiones que se puedan allegar, tener oportunidades incluso en otro tipo de fondos para quienes se podrían hacer visibles a través de la plataforma y los asesores de alto nivel. El proyecto se inserta en el **vertical de desarrollo de talento y empleo de BID Lab** en población mayoritariamente **afrocolombiana** y pondrá énfasis en identificar y asesorar empresas cuyas dueñas/fundadoras/líderes sean mujeres. La metodología que se utilizará trabaja tanto con empresas en sectores tradicionales como **empresas digitales**. Aún en los emprendimientos en sectores tradicionales, se revisará la estrategia digital como fuente de crecimiento de las empresas con potencial.
- 6.3. El proyecto apunta a atender los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): **ODS1**, Fin de la Pobreza, y en particular al ODS 1.4, al identificar y asesorar en crecimiento a emprendimientos con alto potencial en una ciudad con las condiciones ya indicadas de Buenaventura. Al realizar un esfuerzo por identificar y atender empresas lideradas por mujeres también atiende el **ODS 5**. Adicionalmente, con empresas que crecen se generan mayores oportunidades de empleo en la ciudad, con lo cual se atiende el **ODS 8**, subobjetivo 8.2, Trabajo Decente y Crecimiento Económico. El proyecto también atiende el **ODS 10**, Reducción de las Desigualdades, y en especial al subobjetivo 10.1, al ofrecer a empresas con potencial, pero en sitios apartados de las grandes ciudades y a poblaciones vulnerables, afrocolombianas y acceso a consultores, conocimiento y redes de alto nivel que potencialmente les permitirá crecer y aumentar sus ingresos.
- 6.4. El proyecto será apoyado por la Especialista de Mercados Laborales del BID para asegurar una coordinación con el proyecto de empleo que se estará desarrollando simultáneamente y con el cual se revisarán sectores que puedan tener sinergias entre ambos proyectos, así como el talento que puedan requerir los emprendedores con potencial en sus procesos de crecimiento para alinear con las personas que estarán siendo formadas por el proyecto de empleo. También será apoyado por el área de Género y Diversidad del BID en Colombia para coordinar con otros proyectos y para asegurar que ambos temas se estén abordando de acuerdo con las políticas del BID. De otra parte, dado que algunos de los proyectos podrán estar en temas de biodiversidad, energía, transporte, logística y otros, una vez queden seleccionados los sectores y las empresas, se contactará a los Especialistas tanto de BID Lab como del BID en cada tema para coordinar conocimiento y actividades al respecto.
- 6.5. El proyecto fue identificado por la Representación en Colombia en conversaciones con actores del desarrollo de Buenaventura como la CCBUN y

la fundación Propacífico<sup>17</sup> sobre las necesidades de la ciudad, en particular, para la reactivación económica ocasionada por la pandemia.

## B. Capacidad de Escala / Replicabilidad

- 6.6. De ser exitoso, este proyecto podrá ser escalado por otras cámaras de comercio del país en territorios similares para lo cual éstas y la Confederación de Cámaras de Comercio que reúne a las 57 cámaras del país, serán invitadas a acompañar el desarrollo del proyecto y conocer los resultados. Al estar el contenido en una plataforma virtual, su escala es más simple que tener que desarrollar contenidos y contratar a consultores de manera presencial en otras ciudades. También se buscarán alianzas con empresas, otras fundaciones y entidades encargadas de la digitalización y conectividad en el país para abordar los temas que durante la ejecución y evaluación del prototipo se hayan identificado como necesarios para la réplica y escala.

## C. Riesgos

- 6.7. El proyecto tiene varios riesgos altos por lo cual se utiliza el instrumento del prototipo que permiten probar innovaciones con riesgos mayores a los de una cooperación técnica de mayor monto. Entre los riesgos está que **no se identifiquen emprendedores con potencial de crecimiento en la ciudad**. Este riesgo se mitiga al tener un primer ejercicio ya realizado por la CCBUN en la que ya se han identificado emprendimientos que podrían llenar los requisitos de la metodología y que serán revisados por los consultores. De otra parte, en los proyectos anteriores que buscaban, de manera presencial, identificar y asesorar a emprendedores con potencial en otros territorios con aún mayores dificultades como Quibdó, Providencia, el Pacífico Nariñense, la región de la Orinoquía, el Oriente Antioqueño y Cauca, donde se han encontrado este tipo de emprendimientos y se ha trabajado con ellos, por lo que se espera que en una ciudad como Buenaventura también se identifiquen y se puedan acelerar un grupo en este prototipo.
- 6.8. Otro riesgo es el de la **conectividad** y que los emprendedores no puedan **acceder a la plataforma** para las asesorías y reuniones en tiempo real. Este riesgo se mitiga con los puntos Vive Digital de MinTIC así como con centros de cómputo que puedan tener disponibilidad en la ciudad para los emprendedores, incluso en la misma CCBUN. Además, gran parte del conocimiento y asesoría se dará de manera asincrónica con lo cual el emprendedor puede acceder cuando tenga conectividad. De otra parte, también se puede conectar a través de su celular.
- 6.9. Existe el riesgo de que los **contenidos no se ajusten a las necesidades de los emprendedores con potencial de la ciudad**. No obstante, los contenidos han sido ajustados para diferentes niveles de emprendedores y las lecciones aprendidas de los consultores tanto en proyecto de emprendimiento de alto impacto como en sitios como la Orinoquía y Centroamérica se considera que mitigan este riesgo. Adicionalmente, la empresa consultora estará atendiendo en el día a día el proyecto con los emprendedores tanto en los colectivos como a nivel individual y podrá ajustar la oferta cuando así lo requiera el emprendedor,

---

<sup>17</sup> <https://propacifico.org/>

aprovechando la extensa red de consultores y asesores expertos que tiene. Finalmente existe el riesgo de que la CCBUN no instale la metodología en la institución para seguir la asesoría de alta gama. No obstante, el proyecto fue co-diseñado con la Cámara, la cual ya ha venido realizando ejercicios para emprendedores con potencial y ha indicado que el prototipo precisamente le ayudará a definir esta innovadora oferta de servicios que viene a complementar las demás ofertas. Para la CCBUN es claro que con un tejido empresarial compuesto en un 99% de micro y pequeñas empresas, muchas de ellas de subsistencia y que funcionan en la informalidad, no será posible lograr crecimiento empresarial para la ciudad que promueva empleo formal y desarrollo económico local. Por ello, se considera que este riesgo está mitigado por el interés expresado por la presidente de la entidad y los funcionarios que tendrán el proyecto a cargo.

- 6.10. Un riesgo para tener en cuenta es la generación de una expectativa distinta en los emprendedores que por el ánimo de vincularlos al programa no se es claro el esfuerzo que ellos mismos deben poner con relación a la ejecución, lo cual puede llevar a una desmotivación del empresario durante el proceso y por consiguiente a una deserción. Esto se mitiga a través de una comunicación clara y empática con los dolores del empresario y la transformación que éste espera lograr durante el proceso.

#### **D. Condiciones Especiales y Excepciones**

- 6.11. Ninguna.

### **VII. PRESUPUESTO RESUMIDO**

- 7.1. El proyecto tiene un costo total de US\$187.500, de los cuales US\$150.000 (80%) será proporcionado por IDB Lab US\$37.500 (20%) por la contraparte.
- 7.2. El instrumento que se utilizará es una cooperación técnica no reembolsable para introducir servicios de apoyo al emprendimiento a través de una plataforma que no se ha utilizado antes en esta zona, ello permitirá promover aprendizaje local, transferencia de metodología e instalación de capacidades locales en emprendimiento.
- 7.3. Reconocimiento retroactivo de fondos de contraparte. Se reconocerán recursos de contrapartida, de manera retroactiva, para el período comprendido entre la elegibilidad del proyecto, 15 de octubre de 2021, y su fecha de aprobación, por un monto de US\$2.247<sup>18</sup>.

<b>Categorías de proyecto</b>	<b>BID Lab (US\$)</b>	<b>Contraparte (US\$)</b>	<b>Total (US\$)</b>
1. Definición		2.500	2.500
2. Implementación	120.000	30.000	150.000
3. Evaluación y difusión de conocimientos	30.000	5.000	35.000
<b>Total</b>	<b>150.000</b>	<b>37.500</b>	<b>187.500</b>

<sup>18</sup> TRM \$3.899,87 del 10 de diciembre de 2021.

<b>% de financiación</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>
--------------------------	------------	------------	-------------

## **VIII. CUMPLIMIENTO DE LOS HITOS, ARREGLOS FIDUCIARIOS E INFORMES**

- 8.1. **Desembolso por Resultados.** La AE se adherirá al desembolso estándar de BID Lab según los resultados establecidos en las "Directrices operativas para la gestión de hitos y la supervisión financiera para proyectos de cooperación técnica de BID Lab y PES" (actualizado en 2019). El monitoreo se llevará a cabo de acuerdo con las políticas de desempeño y gestión de riesgos (cumplimiento de hitos) establecidas en estas Directrices Operativas. Los desembolsos del proyecto dependerán de la verificación del logro de los hitos. Estos hitos se verificarán utilizando sus medios de verificación, que se acordarán entre la EA y el Laboratorio del BID. El logro de los hitos no exime a la EA de la responsabilidad de alcanzar los indicadores del marco lógico y los objetivos del proyecto.
- 8.2. **Supervisión de Proyectos.** El proyecto estará asociado a la línea de actividad RG-O1676 en los sistemas del Banco. Será supervisado por el Especialista de Laboratorio del BID con sede en la Oficina de País del BID en Colombia, y ejecutado en coordinación con el equipo de proyecto para RG-O1676.
- 8.3. **Adquisiciones.** El Organismo Ejecutor deberá contar con una política de adquisiciones de tal manera que las adquisiciones vinculadas al Proyecto se realicen a precios de mercado competitivos. Asimismo, deberá preparar un plan de compras y contrataciones (el "Plan de Compras y Contrataciones") aceptable para el Banco, que detallará los contratos de adquisición de bienes y servicios necesarios para la ejecución del Proyecto, incluyendo el costo estimado de cada contrato y los métodos propuestos para la adquisición de bienes y servicios, incluyendo servicios de consultoría. El Banco podrá pedir informes anuales de la ejecución del Plan de Compras y Contrataciones por el Organismo Ejecutor. La aplicación de las políticas de adquisiciones, los términos de referencia y contratos para la adquisición de bienes y servicios, el Plan de Compras y Contrataciones y su cumplimiento podrán ser revisados ex ante o supervisados por el Banco en forma ex post, a su discreción.
- 8.4. **Gestión Financiera.** Los desembolsos se realizarán de conformidad con las Directrices de gestión financiera para proyectos financiados por el BID (OP-273-12) del 2 de julio de 2019 o futuras actualizaciones. El organismo ejecutor deberá mantener los datos financieros y los sistemas de control interno contable y administrativo aceptables para el Banco a fin de proporcionar la documentación necesaria para permitir la verificación por parte del Banco de las adquisiciones y gastos del Proyecto y facilitar la preparación oportuna de los estados financieros, presupuestos, e informes. El Banco se reserva el derecho de auditar todos los estados financieros, controles internos, adquisiciones u otros aspectos del Proyecto.
- 8.5. **Estados Financieros.** El Organismo Ejecutor deberá preparar y mantener a disposición del Banco sus estados financieros anuales, los que deberán ser certificados por un auditor externo aceptable para el Banco e incluir una nota referida al uso de los recursos de la Contribución y de los Aportes para el Proyecto. Los estados financieros deberán ser presentados al Banco dentro de los 90 días calendario siguientes al cierre de cada ejercicio. Junto con la entrega



de los estados financieros anuales, el Organismo Ejecutor deberá presentar al Banco una certificación de integridad, transparencia y uso de fondos, de acuerdo con el formato que se adjunta como Anexo B.

- 8.6. **Informes de Estado del Proyecto:** El Organismo Ejecutor es responsable de presentar una PSR al BID Lab dentro de los 30 días siguientes al final de cada semestre o con más frecuencia si lo requiere el BID Lab. El PSR debe incluir información sobre la ejecución del proyecto, los resultados obtenidos y la contribución a alcanzar el objetivo del proyecto tal como se presenta en la Matriz de Resultados (Anexo I) y otros instrumentos de planificación. Además, el documento debe incluir información sobre los desafíos encontrados durante el período de implementación y posibles rutas para abordar estos desafíos. Dentro de los 90 días siguientes a la finalización del período de ejecución, la Agencia Ejecutora presentará al BID Lab un PSR Final antes a la presentación de informes sobre los resultados clave obtenidos, un plan de sostenibilidad, una estrategia de ampliación y lecciones aprendidas.
- 8.7. **Coordinador del Proyecto:** La Agencia Ejecutora nombrará un Coordinador del Proyecto entre su personal existente. Los gastos relacionados con los costos de coordinación y / o administración del proyecto no son elegibles bajo la contribución del BID Lab, sino que dichos gastos deben ser financiados por la contribución de contraparte. El coordinador del proyecto tendrá la responsabilidad general de la gestión del proyecto, incluida la presentación de informes de resultados de proyectos, el seguimiento de los hitos y resultados y la coordinación con el BID Lab.

#### APROBACIÓN

Este prototipo de cooperación técnica está recomendado y aprobado para su financiación en el marco de la Línea de Actividad de Prototipos de Innovación del BID Lab MIF/GN-123 (número de proyecto RG-O1676, número de documento MIF/AT-1565 y número de resolución MIF/DE-8/19).

Recomendado por: Christine Ternent, jefe de Equipo de BID Lab:

---

Fecha: 03 de enero de 2022

Aprobado por: Ignacio Corlazzoli, Representante del Grupo BID en Colombia:

---

Fecha: 03 de enero de 2022