

COMERCIALIZADORA PARA MICROEMPRESARIOS DEL ATLÁNTICO

COLOMBIA
(TC9904001CO)

RESUMEN EJECUTIVO

Solicitante:	Fundación Mario Santo Domingo (FMSD)		
Agencia ejecutora:	Fundación Mario Santo Domingo (FMSD)		
Monto y fuente:	FOMIN Ventanilla III-A	US\$	850.000
	(no-reembolsable)		
	Local: FMSD y otros socios	US\$	720.000
	Total:	US\$	1.570.000
Plazos:	Periodo de Ejecución:	48 meses	
	Periodo de Desembolso:	54 meses	
Objetivos:	<p>El objetivo del proyecto es mejorar la competitividad de las microempresas situadas en la región de la Costa Atlántica de Colombia, facilitando su acceso a los mercados a través de servicios de comercialización especializados. Los objetivos específicos del proyecto son: (i) desarrollar una sociedad que permita la creación de una Empresa Comercializadora en la Costa Atlántica (ECA) especializada en brindar servicios al sector microempresarial; (ii) crear las condiciones necesarias para que la ECA funcione con criterios empresariales y de sostenibilidad financiera e institucional; y (iii) apoyar a los microempresarios en la adecuación y mercadeo de sus productos en función a lo requerido por la demanda.</p>		
Descripción:	<p>El proyecto se estructurará en dos etapas. La primera etapa servirá para lograr la incorporación legal de la ECA y asegurar su adecuada organización, lo que implica la realización de las siguientes actividades: (i) establecer la sociedad entre los socios de la ECA, aspecto que deberá culminar con la constitución y registro legal de la ECA; y (ii) desarrollar el marco administrativo y gerencial a través del cual se crearán las condiciones necesarias para que la ECA inicie sus operaciones. Esto implica el diseño de un plan de negocios, la profundización de los diagnósticos de mercado para definir los sub-sectores que se van a atender, la elaboración de políticas empresariales, el diseño de los servicios a ser provistos, y la preparación de los manuales operativos y reglamentos que sean necesarios. Con recursos del FOMIN solamente se financiará el 42% de un presupuesto de US\$117.000 requerido para la primera etapa del proyecto.</p> <p>Durante la segunda etapa, se pondrá en marcha el funcionamiento de la ECA, y se financiarán los siguientes tres componentes: (i) el desarrollo de los instrumentos de comercialización y la capacidad técnica de la ECA; (ii) el establecimiento de un Fondo de apoyo a la producción que, a través de terceros, servirá para otorgar servicios de asesoramiento y</p>		

asistencia técnica puntual en producción; y (iii) el establecimiento de un Fondo para el descuento de facturas y anticipos para la compra de materia prima. El financiamiento de la segunda etapa del proyecto estará condicionado al éxito de la primera, y estará sujeto a una cláusula de suspensión, condicionamiento o cancelación.

Condiciones contractuales especiales:

Previo al primer desembolso de los fondos destinados a financiar la primera etapa del proyecto, la FMSD suministrará a satisfacción del Banco, los términos de referencia de los consultores que ejecutarán las actividades relacionadas a la primera etapa del proyecto.

Para iniciar los desembolsos necesarios para financiar las actividades relacionadas a la segunda etapa del proyecto, la FMSD suministrará a satisfacción del Banco los siguientes elementos: (i) documentación que certifique la constitución y registro de la nueva ECA, de acuerdo a las pautas previamente acordadas con el Banco, donde se muestre evidencia de que los socios han constituido la ECA con un capital autorizado, suscrito y pagado equivalente a US\$1.316.000, US\$658.000, y US\$104.000, respectivamente (ver párrafos 3.2, 5.1 y 7.2); (ii) evidencia sobre el proceso de liquidación o el destino de FUNCAR y, si fuera el caso, sobre los activos y funcionarios que fueron traspasados de FUNCAR a la ECA (ver párrafo 4.3); (iii) copia legalizada del convenio de ejecución, en el cual la FMSD traslada a la ECA las responsabilidades y derechos relacionados a la ejecución de la segunda etapa del proyecto (ver párrafo 4.1); (iv) el plan de negocios, los diagnósticos de mercado, las políticas empresariales, los manuales de operación, y los reglamentos internos que demuestren la capacidad y viabilidad económica, financiera e institucional de la ECA (ver párrafos 3.2 y 7.2); (v) evidencia de que el Reglamento de Servicios a la Comercialización ha sido puesto en práctica por la ECA (ver párrafo 4.7); y (vi) los términos de referencia de los cuatro especialistas que ejecutarán las actividades relacionadas a la segunda etapa del proyecto (ver párrafos 3.5 y 8.2). En caso de que la FMSD no cumpla con estos requisitos hasta dentro de un plazo de 12 meses a partir de la fecha de la firma del convenio de financiación, el Banco podrá suspender, condicionar o cancelar la totalidad de los recursos no desembolsados de esta operación. Para verificar el cumplimiento de estas condiciones, el Banco contratará una evaluación intermedia.

Excepciones a las políticas del Banco:

Ninguna.

I. ELEGIBILIDAD DEL PAIS

- 1.1 El Comité de Donantes, en fecha 29 de octubre de 1993, declaró elegible a la República de Colombia para todas las modalidades de financiamiento previstas en el marco del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).
- 1.2 Dado el carácter innovador de crear una empresa comercializadora de productos de microempresarios en la Costa Atlántica colombiana que permitirá incrementar la competitividad de los microempresarios, el presente proyecto fue declarado elegible por el FOMIN en el marco de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa (III-A).

II. ANTECEDENTES

A. El Sector de la microempresa en la Costa del Atlántico

- 2.1 En la Costa del Atlántico¹, existen más de 8,5 millones de habitantes, y el sector de la microempresa está compuesto por cerca de 525.000 microempresas (MES) que emplean a cerca de 817.000 personas. Se estima que estas MES se distribuyen de la siguiente manera: 63% comercio, 25% manufactura, y 12% servicios. Existen en esta zona 26 instituciones que prestan servicios de apoyo (financiero y no-financiero) a la micro y pequeña empresa, siendo la más importante por su alcance e impacto en el nicho de mercado más bajo, la Fundación Mario Santo Domingo (FMSD). Se estima que a la fecha, entre todas estas entidades se atiende a cerca de 62.500 MES, las cuales reciben principalmente servicios financieros, de asistencia técnica y capacitación, pero no de comercialización.

B. Acceso de las microempresas a los mercados formales

- 2.2 Un problema fundamental de las MES radica en el hecho de que la oferta de sus productos presenta graves problemas de calidad, precio, volúmenes y cumplimiento, razón por la cual no tienen acceso a los mercados formales o institucionales. Es por eso que las MES requieren de un apoyo especializado que califique la oferta para responder de manera adecuada y oportuna a la demanda de los mercados. Estas condiciones hacen que las MES tengan que limitar sus ventas en los pequeños mercados locales que se caracterizan normalmente por una demanda informal de personas de muy bajos ingresos. Además, el hecho de que las MES se encuentren geográficamente dispersas y tengan una baja capacidad de producción, implica que realizan sus ventas de manera individual, sin aprovechar las economías de escala que ventas en grupo podrían significar. Normalmente, las MES tienen dificultades con el cumplimiento oportuno de las entregas, aspecto que en muchos casos se genera debido a las limitaciones que tienen para adquirir oportunamente los insumos de producción. Por otro lado, las MES no tienen información sobre los mercados, en cuanto al cambio de los hábitos de consumo y en las tendencias de los consumidores, razón por la cual muchas veces producen artículos que no tienen mercado. Finalmente, aún cuando cuentan con información del mercado, las MES no tienen la capacidad técnica para diseñar y producir los productos deseados. Las dificultades de comercialización del sector son evidentes, razón por la cual una adecuada intervención

¹ / La Costa del Atlántico está compuesta por los siguientes Departamentos: Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, La Guajira, Magdalena, Sucre, San Andrés y Providencia.

podría apoyar a que las MES logren obtener acceso a los mercados formales, abriendo nuevas oportunidades de ventas, y contribuyendo con su permanencia en el mercado.

C. Experiencias previas en comercialización

- 2.3 Durante la preparación del proyecto se realizó un estudio sobre los diferentes modelos de comercialización de productos de MES aplicados en Colombia. Las conclusiones del estudio indican que los principales factores de éxito para una gestión efectiva y sostenible en comercialización son: (i) *Tener una visión empresarial*. La visión, así como el perfil de los socios, Junta Directiva, y gerencia deben ser de carácter empresarial. En este sentido, es importante involucrar a las cadenas de almacenes en la sociedad, y/o asegurar su participación en la Junta Directiva; (ii) *Segmentación*. Se debe tener una clara segmentación de mercados, atendiendo solamente aquellos que tengan una viabilidad comercial; (iii) *Servicios complementarios*. Para facilitar y asegurar una efectiva comercialización, es necesario desarrollar servicios de descuento de facturas y anticipos para la compra de materia prima, así como facilitar, preferiblemente a través de terceros, la provisión de servicios de asistencia técnica en diseño y producción; (iv) *Orientación hacia la demanda*. Se debe desarrollar una metodología de comercialización que tome en cuenta las necesidades reales del mercado. El apoyo a la oferta debe ser en función a lo requerido por la demanda; (v) *Sistemas*. La transmisión eficiente y efectiva de información a las MES es fundamental, así como lo es el servicio de código de barras, que es indispensable para vender en los mercados formales, en particular en las cadenas comerciales².

D. Características y demanda por servicios de comercialización en la Costa Atlántica

- 2.4 La caracterización de los microempresarios que pueden ser beneficiarios del proyecto se efectuó con base en diversos diagnósticos sobre el sector y en la información estadística y cualitativa suministrada por las 15 instituciones que han manifestado un serio interés de participar como socios en este proyecto. De acuerdo a las cifras obtenidas, estas entidades que apoyan al sector en diferentes formas tienen registradas aproximadamente 13.300 micro y pequeñas empresas dedicadas a la manufactura. La presente propuesta tiene como población objetivo a 600 empresas que representan el 4,5% del total de empresas manufactureras identificadas por estas instituciones, por lo que no se prevé encontrar limitaciones en la demanda por servicios de comercialización.
- 2.5 Como resultado de un diagnóstico de mercado más específico, se concluyó que existen tres sub-sectores que inicialmente podrían ser abordados por una empresa comercializadora. Estos son los sub-sectores de alimentos, artesanías y confecciones. En el caso de los *alimentos*, existe evidencia de que las cadenas de almacenes atraen cada vez más consumidores. En las grandes ciudades el consumo de comidas fuera del hogar ha venido aumentando, duplicándose entre la década de los 80 y los 90. Consecuentemente, la demanda por comidas procesadas de instituciones tales como restaurantes, hoteles, cadenas de almacenes, empresas y supermercados ha venido creciendo notablemente. Por otro lado, el mercado de *artesanías* es dinámico, y presenta una serie de oportunidades en los mercados locales, contando también con una muy buena acogida en el exterior. Finalmente, en el caso de las *confecciones* se concluyó que el único tipo de prendas que tienen buenas probabilidades de mercado son las confecciones para ropa de trabajo que son demandadas por una serie de instituciones públicas y privadas.

² / Un ejemplo de una comercializadora exitosa que ha tomado en cuenta estos conceptos, es el de la Promotora de Comercio Social de Medellín (PCS), que ha logrado una capacidad de comercialización cercana a los US\$4,0 millones por año, y una utilidad sobre patrimonio de 6,49%.

- 2.6 Del mercado potencial de 13.300 microempresas manufactureras identificadas, se estima que el 12% se dedican a los alimentos, el 4% a las artesanías y el 35% a las confecciones. El mercado potencial en estos tres sub-sectores es de 6.800 empresas, pero también existe un mercado potencial en otros sub-sectores, tales como el de la madera, el calzado, la metalmecánica y otros, donde se llega a aproximadamente 6.500 empresas. Para definir los segmentos definitivos en los cuales se enfocará el trabajo de la comercializadora, se deberán realizar diagnósticos de mercado más profundos, los cuales deberán hacerse antes de iniciar cualquier tipo de actividad comercial.

III. EL PROYECTO

A. Objetivos

- 3.1 El objetivo del proyecto es mejorar la competitividad de las microempresas situadas en la región de la Costa Atlántica de Colombia, facilitando su acceso a los mercados a través de servicios de comercialización especializados. Los objetivos específicos del proyecto son: (i) desarrollar una sociedad que permita la creación de una Empresa Comercializadora en la Costa Atlántica (ECA) especializada en brindar servicios al sector microempresarial; (ii) crear las condiciones necesarias para que la ECA funcione con criterios empresariales y de sostenibilidad financiera e institucional; y (iii) apoyar a los microempresarios en la adecuación y mercadeo de sus productos en función a lo requerido por la demanda.
- 3.2 El proyecto se estructurará en dos etapas. **La primera etapa** servirá para lograr la incorporación legal de la ECA y asegurar su adecuada organización, lo que implica la realización de las siguientes actividades: (i) establecer la sociedad entre los socios de la ECA, aspecto que deberá culminar con la constitución y registro legal de la ECA³; y (ii) desarrollar el marco administrativo y gerencial a través del cual se crearán las condiciones necesarias para que la ECA inicie sus operaciones. Esto implica el diseño de un plan de negocios, la profundización de los diagnósticos de mercado para definir los sub-sectores que se van a atender, la elaboración de políticas empresariales, el diseño de los servicios a ser provistos, la preparación de los manuales operativos y reglamentos que sean necesarios. Estas actividades serán realizadas por consultores especializados que serán contratados por la institución ejecutora del proyecto: la Fundación Mario Santo Domingo (FMSD). Asimismo, se establecerá la organización e infraestructura básica para la ECA, y se capacitará al personal. Con recursos del FOMIN solamente se financiará el 42% de un presupuesto de US\$117.000 requerido para la primera etapa del proyecto.
- 3.3 Durante **la segunda etapa**, se pondrá en marcha el funcionamiento de la ECA, y se financiarán los siguientes tres componentes: (i) el desarrollo de los instrumentos de comercialización y la capacidad técnica de la ECA; (ii) el establecimiento de un Fondo de apoyo a la producción que, a través de terceros, servirá para otorgar servicios de asesoramiento y asistencia técnica puntual en producción; y (iii) el establecimiento de un Fondo para el descuento de facturas y anticipos para la compra de materia prima. El financiamiento de la segunda etapa del proyecto estará condicionado al éxito de la primera, y estará sujeto a una cláusula de suspensión, condicionamiento o cancelación. Adicionalmente, para supervisar el desarrollo del proyecto y extraer las lecciones aprendidas de la intervención, se propone que con recursos del FOMIN se financien dos

³ / Esta fase implica la determinación de los estatutos para la empresa, así como la realización de los aportes mínimos de capital acordados, que podrán ser provenientes de ONG, cadenas de almacenes, cámaras de comercio, y otros inversionistas del sector privado.

evaluaciones intermedias y un informe final, cuyo contenido se describe más adelante en los párrafos 7.2 y 7.3 de este documento.

B. Componentes de la segunda etapa del proyecto

1. Instrumentos de Comercialización y Capacidad Técnica

- 3.4 Entre los instrumentos que deben desarrollarse para asegurar una efectiva comercialización se contemplan: (i) la realización permanente de diagnósticos de mercado que permitan a la ECA estar al día sobre las tendencias en los mercados; (ii) la organización y participación en diferentes tipos de eventos, tales como ferias, ruedas de negocios y exhibiciones (implica desarrollo de muestrarios y otras actividades de promoción); y (iii) el desarrollo de sistemas de información, que permitan mantener bases de datos actualizadas sobre las MES, los compradores y los productos, de tal manera que la ECA pueda tener una capacidad de respuesta rápida y eficiente ante las necesidades del mercado. Entre estos sistemas se incluye el desarrollo de un sistema de código de barras que es fundamental para poder realizar ventas en los mercados formales e institucionales.
- 3.5 Por otro lado, para asegurar el desarrollo de la capacidad técnica de la ECA, con recursos del FOMIN se contratará por un lapso de tres años a un especialista en comercialización, otro en servicios de apoyo a la producción, y a dos especialistas en diseño de productos y mercadeo. Este apoyo es esencial para asegurar un adecuado arranque de la ECA y su futura sostenibilidad. Estos especialistas serán responsables de estructurar e implementar la estrategia comercial de la ECA, maximizando las ventas, identificando mercados, dirigiendo los diagnósticos de mercado y en general alimentando y utilizando los instrumentos de comercialización antes descritos. El especialista en servicios de apoyo a la producción se encargará de dirigir el manejo del Fondo de apoyo a la producción, y será el responsable de sub-contratar a las instituciones o consultores que prestan este tipo de servicios para que otorguen las asesorías puntuales, capacitación y asistencia técnica que sean requeridas. Se prevé que a partir del cuarto año, estos profesionales serían pagados con los ingresos de la ECA. Por otro lado, la ECA con recursos de la contraparte local, contratará a un Gerente General, al personal de ventas y de apoyo que sea requerido, y contratará a un Director Administrativo y Financiero, quien además de velar por las funciones contables y financieras de la ECA, también se hará responsable de administrar el Fondo de anticipos y descuentos.

2. Fondo de apoyo a la producción

- 3.6 Para contrarrestar posibles problemas de calidad, diseño, volúmenes de producción y cumplimiento de entrega, se establecerá un Fondo de apoyo a la producción, cuyo objetivo será el de facilitar a las MES acceso a asesorías puntuales, capacitación y asistencia técnica en áreas tales como: procesos y metodologías de producción, desarrollo de productos, diseño, empaque (código de barras), tecnología, mercadeo, calidad y cumplimiento. Además, dado que durante la ejecución del proyecto se prevé la realización de varias actividades productivas que pueden tener incidencia tanto en aspectos ambientales como sociales, se ha visto conveniente que con recursos de este Fondo también se financien actividades de capacitación relacionadas a la conservación del medio ambiente, y seguridad y salud para los trabajadores y microempresarios.
- 3.7 Es importante aclarar que la ECA no será la que directamente proporcione estos servicios. El esquema más bien prevé que con recursos de este Fondo la ECA sub-contrate los servicios de empresas, instituciones o consultores especializados que tengan la capacidad

de apoyar a las MES durante el periodo de producción. En este sentido, la ECA funcionará como un intermediario de estos servicios, asegurando su calidad final y buscando las sinergias con otros prestadores de asistencia técnica existentes en Colombia que podrían complementar las actividades de la ECA. Se prevé que la recuperación de los costos para la ECA relacionados con estas actividades será de 25% en el primer año, llegando a 80% en el cuarto año.

3. Fondo para descuentos y anticipos

- 3.8 Tomando en cuenta las conocidas restricciones financieras de las MES, es necesario desarrollar un esquema que les permita contar con la liquidez suficiente y oportuna para cumplir con los pedidos. Por este motivo, y con el propósito de asegurar transacciones de comercialización expeditas y oportunas, se establecerá un Fondo para el descuento de facturas y anticipos para la compra de materia prima. Específicamente, con los recursos de este Fondo se: (i) descontarán facturas de las MES de manera que no tengan que esperar 30, 60 y hasta 90 días para recibir el pago de su factura. La ECA cancelaría el pago por las facturas de inmediato, de manera que el productor cuente con capital de trabajo para su empresa; y (ii) mediante el adelanto de anticipos se atendería oportunamente las necesidades de las MES de adquirir materias primas para cumplir con los pedidos. Estos servicios tendrán un costo financiero de mercado para las MES y los compradores.

IV. EL ORGANISMO EJECUTOR, MECANISMO DE EJECUCION Y BENEFICIARIOS

A. Organismo Ejecutor

- 4.1 La Fundación Mario Santo Domingo (FMSD) será la institución responsable de ejecutar la presente operación. Una vez cumplida la primera etapa del proyecto, se prevé que las actividades relacionadas a la segunda etapa del proyecto serán llevadas a cabo por la FMSD por intermedio de la ECA, a través de un convenio de ejecución en el cual las responsabilidades y derechos relacionados a la ejecución de la segunda etapa serán trasladados a la ECA. Consecuentemente, la administración de los instrumentos de comercialización y los Fondos de apoyo a la producción y de anticipos y facturas quedará bajo la responsabilidad de la ECA. La presentación de este convenio de ejecución a satisfacción del Banco será condición previa para iniciar los desembolsos relacionados a la segunda etapa del proyecto.
- 4.2 La FMSD es una institución privada sin fines de lucro, creada por líderes del sector empresarial de la ciudad de Barranquilla en abril de 1960, y cuyo objetivo es el de desarrollar programas sociales dirigidos a mejorar las condiciones de vida de los menos favorecidos en Colombia. Al 31 de diciembre de 1999, la FMSD tenía activos totales equivalentes a US\$18,4 millones, y un patrimonio de cerca a US\$7,8 millones. Entre las actividades de la FMSD se pueden destacar las siguientes: (i) capacitación y crédito a microempresas, colocando cerca a US\$20,0 millones en créditos, incluyendo recursos de los Programas Globales para la Microempresa del Banco (préstamos 800/SF, 848/SF y 791/OC-CO); (ii) proyectos de autoconstrucción de viviendas, beneficiando a más de 10.000 familias en barrios marginales de la ciudad de Barranquilla y otras localidades; y (iii) apoyo institucional y financiero a fundaciones de la Costa del Atlántico. A la fecha la FMSD cuenta con una oficina central en Barranquilla, y con presencia en 22 municipios del Departamento del Atlántico. Adicionalmente, la FMSD cuenta con el apoyo y el consejo de empresas importantes y de gran prestigio, así como del comercio organizado de la región, aspecto que es crucial para la ejecución de esta operación. Por otro lado, en 1983, el Banco otorgó a la FMSD un financiamiento bajo el Programa de Pequeños

Proyectos (PPP) para adelantar un programa de crédito dirigido hacia el sector informal (SD/SD8315-CO). La ejecución del proyecto culminó de manera exitosa en 1987. En el año 1994, y por renuncia de la Fundación Corona a un financiamiento bajo el PPP para un programa de pesca artesanal en la isla de Barú, el Banco aprobó transferir los derechos y responsabilidades del convenio (SP/SD9114-CO). De la misma manera, ante la renuncia de la Fundación para la Educación y el Desarrollo Cooperativo (FUNDECOOP) para ejecutar el Pequeño Proyecto (SP/EP9606-CO) para el desarrollo de la pesca artesanal en la isla de Providencia, el 24 de marzo de 1999, el Banco aprobó transferir los derechos y responsabilidades del convenio a la FMSD. La FMSD ha demostrado ser un importante socio para el Banco en proyectos de envergadura e importancia económica y social, y ha demostrado ser una institución líder del sector en la Costa del Atlántico, contando con la capacidad y credibilidad necesarias para promover la ejecución de este proyecto, por lo que se considera que la creación de la ECA, tal como se propone en este proyecto, no sería posible sin su compromiso, liderazgo y activa participación.

- 4.3 También cabe mencionar que la FMSD ha tenido una experiencia importante en comercialización de productos microempresariales a través de la creación de FUNCAR, la cual es una institución sin fines de lucro con más de 9 años en el sector. FUNCAR cuenta con aproximadamente US\$118.000 en activos y ha desarrollado una capacidad de venta de aproximadamente US\$160.000 en productos de las MES por año, beneficiando a cerca de 200 MES principalmente concentradas en los sub-sectores de confección, calzado y artesanías. A pesar de que FUNCAR ha logrado apoyar a un número importante de MES, la institución nació bajo un modelo asistencialista, y no ha logrado trabajar con criterios empresariales y de sostenibilidad financiera. La situación de FUNCAR es difícil: durante 1999 registró un margen operacional de -23% y un margen neto (utilidad neta/ventas) de -7%. FUNCAR cuenta con un patrimonio de US\$35.000, y registra pérdidas acumuladas por un valor equivalente a US\$65.000, lo que implica que no ha podido garantizar su crecimiento y sostenibilidad financiera. En este sentido, el futuro de FUNCAR está definido, ya que a partir de la iniciación de este proyecto dejará de prestar servicios de comercialización. Existen dos posibles alternativas: la primera es que dada la situación de insolvencia de FUNCAR se opte por su liquidación completa; la segunda sería la de sanear completamente a FUNCAR, dirigiendo sus actividades hacia otras áreas como por ejemplo la capacitación y la asistencia técnica. Bajo las dos posibles soluciones se deberían rescatar los activos, información sobre clientes, personal calificado y otros elementos que puedan representar un valor de importancia para la ECA. Sin embargo, se deja establecido que cualquier traspaso o aporte proveniente de FUNCAR a la ECA, debe hacerse previo a un saneamiento de todos los pasivos y contingencias laborales y fiscales que se relacionen a dicha transferencia. Con el fin de asegurar que los servicios de comercialización de FUNCAR no afecten el proyecto, para iniciar los desembolsos necesarios para las actividades relacionadas a la segunda etapa del proyecto, la FMSD suministrará evidencia, a satisfacción del Banco, sobre el proceso de liquidación o el destino de FUNCAR y, si fuera el caso, se especifique que activos y funcionarios fueron traspasados de FUNCAR a la ECA.

B. La Comercializadora del Atlántico

- 4.4 La Comercializadora del Atlántico será una sociedad anónima, con fines comerciales la cual está en proceso de creación. Tomando en cuenta los factores de éxito descritos en el párrafo 2.3, se propone que la ECA tenga el carácter de Sociedad Anónima de tal manera que con los resultados y el patrimonio pueda existir una dinámica empresarial que permita la sostenibilidad financiera como principio fundamental. Los socios de la ECA podrán ser instituciones que apoyan al sector de las MES o instituciones del sector privado, como las

cadenas de almacenes, que deseen generar oportunidades de negocios para las MES y los mercados formales. En principio existen 15 instituciones que han manifestado por escrito un serio interés de participar como socios en la ECA. En su mayoría estas instituciones son ONG que están agrupadas bajo la Federación de Fundaciones de la Costa del Caribe Colombiana (FEDECARIBE). Las Cámaras de Comercio de Barranquilla y Sincelejo también han manifestado su interés en participar en la sociedad. Además, se prevé que la FMSD y las ONG participantes realizarán gestiones con el sector privado y las cadenas de almacenes para asegurar una participación más amplia de este tipo de instituciones en la estructura de accionistas.

C. Funcionamiento de la ECA

- 4.5 El funcionamiento de la ECA se ilustra en los siguientes pasos que representan un ejemplo típico del proceso de comercialización: (i) la ECA analiza, y define los requerimientos del mercado; (ii) la ECA identifica y selecciona a los clientes microempresarios que mejor pueden atender las demandas del mercado; (iii) la ECA negocia con potenciales compradores a través de los diferentes instrumentos de comercialización (ej. muestrarios, ferias, ruedas de negocios, información, etc.); (iv) se define el tipo de producto a ser producido, y el alcance de los servicios de apoyo a la producción que requerirán las MES para cumplir con el pedido; (v) el comprador emite una orden de compra (pedido) a la ECA, en la cual se definen la descripción del producto, la calidad, volumen, precios, descuentos, fecha y lugar de entrega (la ECA es responsable ante el comprador por la entrega de los productos); (vi) la ECA emite a una o varias MES una orden de producción; (vii) a solicitud de las MES, la ECA otorga el anticipo para la compra de materia prima, que en la mayoría de los casos se lo paga directamente al proveedor, con quien normalmente se negocian importantes descuentos; (viii) las MES inician la producción, y a través de los consultores o entidades seleccionadas y sub-contratadas por la ECA para brindar los servicios de apoyo a la producción, reciben la asistencia técnica necesaria para cumplir con el pedido; (ix) una vez culminado el proceso de producción, al momento de entrega (normalmente al comprador), las MES emiten una factura a nombre de la ECA; (x) en ese momento la ECA adquiere transitoriamente la propiedad legal de los bienes, razón por la cual la ECA se hace responsable de la entrega de los mismos ante el comprador; (xi) la ECA descuenta las facturas de manera inmediata, generando liquidez para las MES; (xii) las MES reciben el monto descontado de las facturas, al cual la ECA deduce además un margen por comercialización, y el valor del anticipo y los intereses; (xiii) cuando vencen los plazos, la ECA cobra a los compradores el pago total por las facturas descontadas; y (xiv) la ECA hace el seguimiento acerca de la satisfacción de los Compradores y las MES.
- 4.6 Durante el proceso de comercialización, tanto la ECA como las MES asumen riesgos. La ECA corre el riesgo de la comercialización cuando un comprador rechaza una entrega. Al no recibir el pago por la venta, la ECA incurre pérdidas al asumir los costos de operación, y al no poder cobrar el margen por la comercialización. En algunos casos, la ECA corre también el riesgo de no recuperar el anticipo para la compra de materia prima. Al no cumplir, la ECA corre el riesgo de perder credibilidad en el mercado, aspecto que puede interferir con su misión institucional y consiguientemente con su sostenibilidad. Por otro lado, al no cumplir con un pedido, las MES corren el riesgo de quedar marginadas, aspecto que podría afectar su permanencia en los mercados. En los casos en los que no se realiza el descuento de facturas las MES corren el riesgo de no recibir pago por su producción, aspecto que podría incidir directamente en el nivel de sus ingresos.

D. Mecanismo de ejecución del proyecto

- 4.7 Durante la primera etapa del proyecto, la FMSD desarrollará un Reglamento de servicios de comercialización (un borrador de dicho Reglamento se encuentra entre los documentos utilizados para la preparación del proyecto), a través del cual se regulará el funcionamiento de todos los servicios de comercialización de la ECA, y en particular de los Fondos de apoyo a la producción y de anticipos y descuentos. Este Reglamento deberá ser consistente con las normas y políticas del Banco, así como con las disposiciones legales y prácticas bancarias y financieras vigentes en el país. Será condición previa para el desembolso de los recursos necesarios para la segunda etapa del proyecto que se presente evidencia de que el Reglamento ha sido puesto en práctica por la ECA. Como conceptos básicos, el Reglamento deberá considerar los criterios de selección de las MES, y los mecanismos de ejecución para los Fondos de apoyo a la producción y de anticipos y descuentos.

1. Criterios de selección de las MES:

- 4.8 Los criterios para seleccionar a las MES que serán beneficiadas con los servicios de la ECA serán los siguientes: (i) que no tengan acceso a mercados formales; (ii) que tengan experiencia y tradición en la actividad que desarrollan; (iii) que tengan potencial comercial; (iv) que estén dispuestos a recibir la asesoría en producción indicada por la ECA; (v) que no estén en mora con la ECA y otras instituciones; (vi) que tengan un lugar fijo de trabajo; (vii) que no produzcan productos nocivos para la salud y el medio ambiente; y (viii) que tengan interés en mejorar sus prácticas ambientales y ecológicas. Las MES deberán contar con un máximo de 15 empleados. Se podrán considerar pedidos bajo formas asociativas donde el número de MES asociadas no exceda de 10.

2. Mecanismo de ejecución para el Fondo de apoyo a la producción

- 4.9 Una vez que las MES cumplan con los criterios de selección, podrán ser sujetos para recibir los servicios de apoyo a la producción. Con recursos del Fondo de apoyo a la producción, la ECA sub-contratará los servicios de empresas, instituciones o consultores especializados requeridos para cumplir con los pedidos y la producción. La ECA realizará estas sub-contrataciones tomando en cuenta las políticas y los procedimientos de contratación establecidos por el Banco. La ECA será la responsable de seleccionar a los proveedores de servicios de apoyo a la producción, de tal manera que se pueda asegurar con el cumplimiento de la entrega oportuna de los productos de acuerdo a las especificaciones de calidad y cantidad solicitadas por el mercado.

3. Mecanismo de ejecución para el Fondo de anticipos y descuentos

- 4.10 El Fondo de anticipos y descuentos estará disponible para los clientes de la ECA una vez que las MES cumplan con los criterios de selección, y hayan llegado a un acuerdo con la ECA sobre los servicios de apoyo a la producción que serán necesarios para cumplir con los pedidos. Las condiciones generales bajo las cuales se otorgarán estos servicios se describen a continuación:

- a) **Plazos:** Los plazos para los anticipos y descuentos de facturas serán establecidos por la ECA de acuerdo a las características de cada pedido. Los plazos serán otorgados a corto plazo: 30, 60, 90 y un máximo de 120 días.
- b) **Tasas de interés:** Las tasas a cobrarse por los anticipos y descuentos de facturas serán positivas en términos reales y serán fijadas libremente por la

ECA. El cálculo para determinar las tasas deberá tomar en cuenta el nivel promedio de la inflación, el costo de oportunidad del dinero, los costos de intermediación (tanto financieros como operativos), el establecimiento de una reserva conservadora para deudas incobrables, y un excedente para permitir la capitalización de la institución.

- c) **Montos y límites:** Mediante los anticipos se podrá financiar el 50% de la materia prima involucrada para cada pedido, sin exceder la suma equivalente a US\$5.000. En el caso de grupos asociativos, el monto máximo será de US\$50.000. Se podrá acceder a nuevos anticipos, siempre y cuando se haya cumplido a satisfacción con el anterior pedido asignado. Para ambos casos, se podrán hacer descuentos de facturas por la totalidad del valor del pedido⁴.

E. Adquisición de bienes y servicios

- 4.11 La responsabilidad de la adquisición de los equipos y la contratación de los consultores para la primera etapa del proyecto recaerá sobre la FMSD, mientras que la ECA se hará cargo por la adquisición de los equipos, los servicios de comercialización, los consultores, y la sub-contratación de los servicios del Fondo de apoyo a la producción relacionados a la segunda etapa del proyecto. Ambas, la FMSD y la ECA deberán cumplir con las normas, procedimientos y políticas del Banco sobre esta materia.

F. Período de ejecución y calendario de desembolsos

- 4.12 El proyecto requiere de un período de cuatro años para su ejecución. Está previsto que el proyecto se ejecutará en 48 meses, y que los desembolsos se harán en un periodo no mayor a los 54 meses. Con cargo a la contribución, y cumplidos los requisitos previstos en las condiciones previas del primer desembolso que se establezcan, el Banco podrá adelantar recursos por un valor de US\$55.000 para financiar las actividades de la primera etapa del proyecto. Para financiar las actividades de la segunda etapa, y una vez cumplidas las condiciones previas para el segundo desembolso del proyecto, el Banco podrá adelantar recursos para establecer un anticipo de fondos por hasta el 10% de la contribución.

G. Aspectos ambientales y de carácter social

- 4.13 Se ha visto conveniente que con recursos del proyecto se financien actividades de capacitación a las MES clientes de la ECA, las cuales estén relacionadas a la conservación del medio ambiente, y seguridad y salud para los trabajadores y microempresarios, para lo cual se tomarán en cuenta las Guías Ambientales para la Administración de Proyectos Microempresariales. Para estas actividades, la Unidad Ambiental del Banco proveerá también material didáctico e información relacionada. Por otro lado, en el Reglamento de servicios mencionado en el párrafo 4.7, se incluirán criterios de selección de los productos a ser comercializados, y de los beneficiarios en función a la conservación del medio ambiente, y seguridad y salud para los trabajadores y los microempresarios.

H. Beneficiarios

- 4.14 Durante los cuatro años de ejecución del proyecto se brindarán servicios de comercialización a aproximadamente 600 MES de la Costa Atlántica colombiana, beneficiando aproximadamente a entre 3.000 y 3.500 personas de bajos recursos, a través de la comercialización de un valor cercano a los US\$4,0 millones en productos. Se estima

⁴ / Estos parámetros fueron fijados con base en la experiencia de la PCS de Medellín.

que prácticamente la totalidad de las ventas logradas por la ECA serán incrementales para las MES, aspecto que repercutirá positivamente en sus niveles de ingresos. Por otro lado, el hecho que se incremente la competitividad de las MES, y se inicie un acceso potencialmente continuo a los mercados formales e institucionales, implica que se estaría coadyuvando con la viabilidad a largo plazo de las MES.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 5.1 El costo total del proyecto se ha estimado en US\$1.570.000, de los cuales el FOMIN aportará US\$850.000 con carácter no-reembolsable. Para financiar la primera etapa del proyecto la FMSD invertirá un valor de US\$62.000 para los gastos de organización de la ECA. La ECA contará con un capital autorizado equivalente a US\$1.316.000, un capital suscrito (compromisos irrevocables de los socios) por US\$658.000, y un capital pagado de US\$104.000, el cual será pagado en efectivo para constituir el capital social inicial de la ECA. Se prevé que durante el primer año de operaciones de la ECA, las inversiones de los socios llegarán a un total de hasta US\$208.000, y que las inversiones se incrementarán hasta llegar a los US\$658.000 en el cuarto año. De estos aportes de capital, se espera que al menos 50% sean en efectivo. En caso de que los socios no lleguen a cumplir con este monto, la FMSD se comprometerá a aportar cualquier diferencia que resultase entre los US\$658.000 y los aportes efectivamente realizados. La presentación a satisfacción del Banco de documentación que certifique la constitución y registro de la nueva ECA, donde se muestre evidencia de que los socios han constituido la ECA con el capital autorizado, suscrito y pagado antes mencionado, será condición previa para iniciar los desembolsos para la segunda etapa del proyecto.

Cuadro 2 - Presupuesto del Proyecto (en US\$ miles)

COMPONENTES	FOMIN	FMSD		TOTAL	%
		FMSD	SOCIOSECA		
Primera Etapa	55.000	62.000	0	117.000	7,5
1. Incorporación legal y organización	55.000	62.000	0	117.000	7,5
Segunda Etapa	795.000	0	658.000	1.453.000	92,5
1. Instrumentos para comercialización y capacidad técnica.	440.000	0	205.000	645.000	41,1
2. Fondo de apoyo a la producción.	180.000	0	146.000	326.000	20,7
3. Fondo para descuentos y anticipos.	120.000	0	120.000	240.000	15,3
4. Capital de trabajo.	0.00	0	175.000	175.000	11,1
5. Evaluaciones intermedias y final	30.000	0	0.00	30.000	1,9
6. Imprevistos	25.000	0	12.000	37.000	2,4
TOTAL GENERAL	850.000	62.000	658.000	1.570.000	100
Porcentaje de Participación	54%	46%		100%	

- 5.2 La sostenibilidad financiera de la ECA estará basada en cinco parámetros fundamentales: (i) el valor de los productos vendidos; (ii) el margen de comercialización; (iii) la recuperación de los costos de los servicios de apoyo a la producción; (iv) los ingresos por los servicios de anticipos y descuento de facturas; y (v) el nivel de los costos de operación. Para lograr pasar el punto de equilibrio la ECA deberá comercializar aproximadamente US\$2.000.000 en productos, meta que se estima podría lograrse a partir del cuarto año. El margen de comercialización mínimo que deberá lograr la ECA es del 10%, y se espera que a partir del quinto año se vaya incrementando⁵. La recuperación de los costos relacionados al Fondo de apoyo a la producción se incrementará de 25% en el primer año a 80% en el cuarto año, y por los servicios de anticipos y descuento de facturas se cobrarán tasas de mercado. Para asegurar la viabilidad financiera de la ECA, y otorgarle el tiempo necesario para desarrollar suficientes economías de escala, la capacidad técnica de la ECA deberá ser parcialmente subsidiada por el Banco durante los primeros tres años, a través de la contratación de los cuatro especialistas mencionados en el párrafo 3.5. Sin embargo, a partir del cuarto año, se espera que estos costos sean cubiertos en su totalidad con los ingresos de la ECA. Bajo este esquema, la cobertura de los costos totales de la ECA se incrementará de 19% en el primer año a 128% en el cuarto.

VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS

- 6.1 Es conocido que el acceso continuo a mercados rentables es un factor crítico que determina la viabilidad a largo plazo de las empresas en general. Lamentablemente, el bajo nivel tecnológico, el aislamiento geográfico y cultural, la falta de recursos financieros, y la falta de información y contactos comerciales, restringen el acceso de los microempresarios a los mercados. Los objetivos de la presente operación apuntan justamente a eliminar estas restricciones, brindando a las MES de la Costa Atlántica la oportunidad de recibir servicios de comercialización especializados que incrementen su nivel de ingresos, maximicen su permanencia en el mercado y amplíen la generación de empleo en la zona de intervención.
- 6.2 Bajo este nuevo modelo se pretende dar un giro conceptual de importancia en la estructuración de modelos de comercialización, similar al ocurrido con los modelos de microfinanzas, en los cuales a través de la creación de bancos y financieras con fines de lucro, se generan mayores probabilidades de lograr una sostenibilidad financiera e institucional. Al reemplazar un modelo con características asistenciales por uno con características empresariales, el Banco estaría dando un salto importante en su afán por desarrollar servicios de comercialización sostenibles.
- 6.3 Se identificaron tres posibles riesgos relacionados a esta operación. El primero tiene que ver con asegurar la gobernabilidad y autonomía gerencial de la ECA, aspecto que pudiera ser desestabilizado en caso de que primen intereses individuales por parte de los diferentes socios. Dado que los socios se encuentran ubicados en diferentes regiones de la Costa del Atlántico, existe el riesgo de que cada uno desee maximizar el número de clientes de su región que sean beneficiados por la ECA. Más aún, con un enfoque primordialmente asistencialista de algunos socios, puede darse el caso de que se ejerzan presiones para ayudar a ciertos clientes que no necesariamente sean buenos sujetos para la ECA. Para mitigar este riesgo, se ha optado por estructurar la ECA bajo la figura de una Sociedad Anónima, con objetivos comerciales, donde se dará prioridad a las MES que tengan potencial para realizar ventas en los mercados formales. A través de los estatutos y

⁵/ El margen de la PCS durante 1999 fue de 11%.

reglamentos también se garantizará la autonomía suficiente para que la gerencia de la ECA pueda decidir sobre sus proveedores, sus mercados, aliados, convenios, y demás aspectos que constituirán las actividades gerenciales de la ECA.

- 6.4 El segundo riesgo está relacionado con poder asegurar los mercados en favor de las MES. Para minimizar este riesgo, se prevé la realización de diagnósticos de mercado profundos y continuos, así como la participación de las cadenas de almacenes de mayor importancia en la Junta Directiva de la ECA. Al mismo tiempo, las actividades propias del proyecto, es decir el desarrollo de los instrumentos para comercialización, el Fondo de apoyo a la producción, y el Fondo para anticipos y descuentos servirán justamente para encontrar los mercados deseados.
- 6.5 Finalmente, existe un riesgo de carácter financiero ante una eventual situación de iliquidez o falta de solvencia económica de la ECA, aspecto que podría repercutir en las MES que podrían verse perjudicadas al no recibir el pago por sus facturas. El riesgo de quiebra se minimiza al exigirse un alto nivel de capitalización de la ECA a través de la contrapartida local. En este sentido, la selección de la FMSD como ejecutor del programa representa una seguridad adicional por su alto índice de solvencia patrimonial. Por otro lado, manteniendo lo indicado por las leyes colombianas en materia de prelación por otros pasivos, como deudas laborales, del fisco y otras, la cancelación de las facturas a las MES tendría una prelación en relación al pago por otros pasivos que la ECA Pudiera tener.

VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 7.1 El seguimiento sobre la ejecución del proyecto se realizará con base en el plan de negocios que la FMSD presentará a satisfacción del Banco, el cual deberá estar orientado a cumplir como metas mínimas con los parámetros de evaluación de desempeño establecidos en el Marco Lógico, Anexo I de este documento. Adicionalmente, la institución ejecutora presentará informes anuales que describan la ejecución del año precedente, y anexando el plan de negocios revisado para el siguiente año, donde se especificarán además los aportes de capital realizados por los socios de la ECA, y los aportes de capital proyectados para el siguiente año. En el plan de negocios también se incluirán actividades para promover la utilización de tecnologías ambientalmente aceptables, y mejoras en la gestión de las MES con respecto a la salud y seguridad de los trabajadores.
- 7.2 El proyecto contempla dos evaluaciones intermedias y un informe final. La primera evaluación intermedia se realizará al momento que la FMSD culmine con todas las actividades relacionadas a la primera etapa del proyecto. Durante esta evaluación se analizará el cumplimiento de todas las actividades descritas en el párrafo 3.2, así como el cumplimiento de las condiciones previas al financiamiento de la segunda etapa del proyecto de acuerdo a lo mencionado en el párrafo 8.2 de este documento. Esta evaluación será llevada por consultores externos a ser contratados por el Banco. En la medida en que esta evaluación resulte satisfactoria para el Banco, el Banco autorizará futuros desembolsos para iniciar las actividades relacionadas a la segunda etapa del proyecto.
- 7.3 Tanto la segunda evaluación intermedia como el informe final serán realizados a través de la contratación por parte del Banco de consultorías externas. La segunda evaluación intermedia se realizará al cumplirse los 18 meses a partir de la fecha del primer desembolso de la segunda etapa del proyecto. En este trabajo se evaluará la implementación del plan de negocios (versiones original y revisadas), los aportes de capital realizados por los socios de la ECA, la capacidad técnica y organizativa de la ECA,

el uso de los instrumentos de comercialización, el desempeño de los Fondos de apoyo a la producción y de anticipos y descuentos, la utilidad del Reglamento de Servicios de Comercialización, y los procesos de sub-contratación de los servicios del Fondo de apoyo a la producción. En particular se evaluarán los parámetros de evaluación de desempeño ilustrados en el Marco Lógico. Si esta evaluación resultara satisfactoria para el Banco, éste autorizará a la institución ejecutora continuar comprometiendo recursos. En caso contrario, la institución ejecutora deberá efectuar las medidas correctivas necesarias para que el Banco autorice la reanudación de los desembolsos. El informe final incluirá un análisis que comprenda los temas y conceptos definidos para las dos evaluaciones intermedias, y además incluirá una encuesta sobre la satisfacción de los microempresarios, el nivel de impacto del proyecto en las MES, y presentará una evaluación completa sobre las lecciones aprendidas y los resultados del proyecto.

VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 8.1** Previo al primer desembolso de los fondos destinados a financiar la primera etapa del proyecto, la FMSD suministrará a satisfacción del Banco, los términos de referencia de los consultores que ejecutarán las actividades relacionadas a la primera etapa del proyecto.
- 8.2** Para iniciar los desembolsos necesarios para financiar las actividades relacionadas a la segunda etapa del proyecto, la FMSD suministrará a satisfacción del Banco los siguientes elementos: (i) documentación que certifique la constitución y registro de la nueva ECA, de acuerdo a las pautas previamente acordadas con el Banco, donde se muestre evidencia de que los socios han constituido la ECA con un capital autorizado, suscrito (compromisos irrevocables) y pagado equivalente a US\$1.316.000, US\$658.000, y US\$104.000, respectivamente; (ii) evidencia sobre el proceso de liquidación o el destino de FUNCAR y, si fuera el caso, sobre los activos y funcionarios que fueron traspasados de FUNCAR a la ECA; (iii) copia legalizada del convenio de ejecución, en el cual la FMSD traslada a la ECA las responsabilidades y derechos relacionados a la ejecución de la segunda etapa del proyecto; (iv) el plan de negocios, los diagnósticos de mercado, las políticas empresariales, los manuales de operación, y los reglamentos internos que demuestren la capacidad y viabilidad económica, financiera e institucional de la ECA; (v) evidencia de que el Reglamento de Servicios a la Comercialización ha sido puesto en práctica por la ECA; y (vi) los términos de referencia de los cuatro especialistas que ejecutarán las actividades relacionadas a la segunda etapa del proyecto mencionados en el párrafo 3.5 y que serán contratados con recursos del FOMIN. En caso de que la FMSD no cumpla con estos requisitos hasta dentro de un plazo de 12 meses a partir de la fecha de la firma del convenio de financiación, el Banco podrá suspender, condicionar o cancelar la totalidad de los recursos no desembolsados de esta operación. Para verificar el cumplimiento de estas condiciones, el Banco contratará la primera evaluación intermedia sobre la que se hace mención en el párrafo 7.2.

MATRIZ DE MARCO LOGICO
COLOMBIA - COMERCIALIZADORA PARA MICROEMPRESARIOS DEL ATLANTICO

OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
la competitividad de las sas de la Costa Atlántica de facilitando su acceso a los a través de servicios de ación especializados.	<ul style="list-style-type: none"> i) Se ha beneficiado a por lo menos 600 microempresas, las cuales han logrado ventas en mercados formales e institucionales de cerca a US\$4.0 millones. ii) Se cuenta con un mecanismo de comercialización que puede favorecer a un mayor número de microempresarios en el tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de seguimiento de las operaciones de la ECA. • Estadísticas de las operaciones y bases de datos de clientes de la ECA. • Estados financieros de los microempresarios. • Encuestas a microempresarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha desarrollado un mecanismo de comercialización efectivo en la Costa Atlántica que en el tiempo puede beneficiar mayor número de microempresas. • La economía colombiana se mantiene suficientemente estable como para permitir la apertura de los mercados formales e institucionales a los productos de microempresarios.
una sociedad entre instituciones de lántica que permita la creación de resa Comercializadora (ECA) la en brindar servicios de ación al sector de la microempresa, e con criterios empresariales y de ad financiera e institucional.	<ul style="list-style-type: none"> i) La ECA está en condiciones de operar eficientemente y de prestar los servicios de comercialización que son requeridos. ii) Se han contabilizado los aportes de capital de los socios hasta por el monto suscrito equivalente a US\$658.000. <p style="text-align: center;">PARAMETROS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> iii) La ECA ha logrado comercializar productos por valores anuales de US\$250.000, 500.000, 1.000.000 y 2.000.000, y atender a 100, 200, 375 y 600 clientes para el primer, segundo, tercero, y cuarto años respectivamente. iv) El porcentaje de recuperación de los servicios de apoyo a la producción se ha incrementado de 25% en el primer año, a 40%, 60% y 80% para el segundo, tercero, y cuarto años respectivamente v) La ECA ha logrado ingresos totales anuales de US\$34.000, 91.000, 190.000 y 356.000 para el primer, segundo, tercero, y cuarto años respectivamente. vi) El porcentaje de cobertura de los costos totales de la ECA se ha incrementado de 19% en el primer año, a 43%, 78% y 128% para el segundo, tercero, y cuarto años respectivamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • La ECA tiene la capacidad institucional para prestar los servicios de comercialización que son requeridos. • Informes y Estados Financieros de la ECA y la FMSD. • Informes de evaluación de desempeño del proyecto, de la administración y de los consultores. • Informes de visitas efectuadas por personal del Banco. • Informe final del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Directorio de la ECA y todos sus accionistas se comprometen con los objetivos de la ECA y con los resultados esperados. • Miembros de los mercados formales e institucionales (cadenas de almacenes) participan como accionistas y/o como Directores en la ECA. • La administración de la ECA se compromete a la correcta ejecución del proyecto. • Se cuenta con personal adecuado y capacitado para enfrentar los retos del proyecto. • Se ha estructurado adecuadamente a la ECA. • El plan de negocios y los estudios de mercado han definido el curso adecuado para la ECA. • Los servicios de comercialización han sido adecuadamente diseñados. • El mercado y las microempresas han respondido favorablemente a los servicios que promueve la ECA, de tal manera que los servicios puedan otorgarse con criterios de sostenibilidad institucional.
apa a ECA y apoyar la iniciación de	<p>La ECA está legal y efectivamente incorporada, y cuenta con un capital autorizado, suscrito y pagado equivalente a US\$1.316.000, US\$658.000, y US\$104.000 respectivamente.</p> <p>La ECA cuenta con una estructura organizacional apropiada, con roles ejecutivos y estratégicos claramente definidos y cuenta con personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con los documentos que certifican la incorporación legal de la ECA: estatutos, aportes mínimos de capital, y registro de la sociedad en la Cámara de Comercio. • Se tienen manuales de funciones y contratos con personal contratado. • La ECA cuenta con un plan de negocios, 	<ul style="list-style-type: none"> • Los socios de la ECA se han puesto de acuerdo con la constitución de la ECA, y han realizado aportes mínimos de capital establecidos. • Los consultores contratados para realizar el estudio de negocios, los estudios de mercado, manuales operativos, los reglamentos y políticas empresariales y para diseñar los servicios de comercialización, han realizado un tr

<p>etapa tes:</p> <p>rollar instrumentos de cialización y la capacidad técnica ECA. ecer y prestar servicios del Fondo oyo a la producción. ecer y prestar servicios del Fondo icipos y descuento de facturas.</p>	<p>calificado para ejecutar las diferentes funciones.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de consultores o firmas especializadas en diagnósticos de mercado. 2. Realización y organización de eventos. 3. Desarrollo de sistemas de información. 4. Adquisición sistemas y código de barras. 5. Prestación de servicios de anticipos y descuento de facturas. 6. Prestación de servicios de apoyo a la producción por medio de instituciones y consultores externos a la ECA. 7. Capacidad técnica de la ECA instalada. 	<p>estudios de mercado confiables, manuales operativos, reglamentos y políticas empresariales y servicios de comercialización adecuados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratos de consultoría. • Documentos y evidencias sobre la realización de eventos. • Informes de la ECA. • Sistemas funcionando. • Documentos de adquisición de sistemas y código de barras. • Informes sobre los servicios de apoyo a la producción, anticipos y descuento de facturas. • Contratos con consultores y personal técnico de la ECA. • Informes de evaluaciones intermedias. 	<p>adecuado y de alto nivel profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen en el medio local consultores apropiados para realizar los diagnósticos de mercado como para desarrollar los sistemas. • Se ha podido atraer a los mercados como organización de eventos. • Los servicios de apoyo a la producción, anticipos y descuento de facturas son efectivos y oportunos. • Se pueden hacer contratos efectivos con instituciones y consultores externos a la ECA que brinden de manera oportuna y adecuada servicios de apoyo a la producción. • El personal técnico de la ECA ha asimilado el "knowhow" necesario para brindar eficientemente los servicios de comercialización.
<p>s ar diagnósticos de mercado. lar la incorporación legal de la ar el plan de negocios. ar políticas empresariales, diseñar servicios, preparar manuales ivos y reglamentos. izar y preparar eventos tales como: de negocios, exhibiciones, talleres strarios. rollar sistemas de información y de o de barras. ar servicios de asesorías puntuales stencia técnica en producción a de los recursos del Fondo de o a la producción, entre los cuales ontratarán también consultores alistas en temas ambientales y es. ar servicios de anticipos para la a de materia prima y descuentos tura a través de los recursos del de anticipos y descuentos. atar a los cuatro especialistas a ser iados con recursos del FOMIN. itar al personal en los servicios de cialización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de consultores o firmas especializadas. 2. Documentos de tramitación de incorporación legal. 3. Diagnósticos 4. Plan de negocios. 5. Enunciado de políticas empresariales, manuales operativos y reglamentos en funcionamiento. 6. Ruedas de negocios, exhibiciones, talleres y muestrarios realizados. 7. Sistemas de información y de código de barras en funcionamiento. 8. Servicios de asesorías puntuales y asistencia técnica en producción accesibles para las MES. 9. Servicios de anticipos para la compra de materia prima y descuentos de factura disponibles para las MES. 10. Cuatro especialistas de primer nivel trabajan por tres años en la ECA. 11. Seminarios de capacitación al personal en los servicios de comercialización realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros contables de la ECA • Informes de los consultores contratados. • Informes de Auditoría • Copia de los contratos • Informes del Gerente y de la Junta Directiva • Informes de evaluaciones intermedias. • Informes y Estados Financieros de la ECA y la FMSD. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los socios se han puesto de acuerdo para incorporar la ECA. • El proyecto es aprobado por el Banco.

PROYECTO DE RESOLUCION

**COLOMBIA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA
EL PROGRAMA "COMERCIALIZADORA PARA
MICROEMPRESARIOS DEL ATLANTICO"**

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 Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Fundación Mario Santo Domingo de la República de Colombia, y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT- sobre una cooperación técnica no reembolsable para el programa "Comercializadora para Microempresarios del Atlántico".
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$850.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea suma anterior sea concedida con carácter no reembolsable.