

# INICIATIVAS DE **TRANSFORMACIÓN** **PRODUCTIVA**

Competitividad y Desarrollo Económico Local

Emprendimiento e Innovación

Inclusión Productiva y Educación Financiera

Gobierno Corporativo

Inserción Internacional y Apoyo al Comercio

Este material fue impreso en 2012.

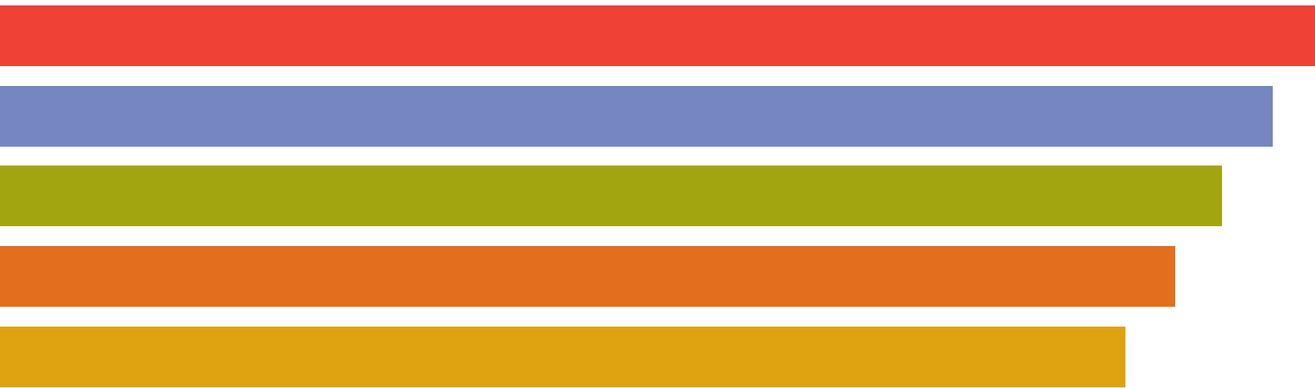
© Corporación Andina de Fomento. Todos los derechos reservados.

CAF –banco de desarrollo de América Latina– tiene como objetivo principal el desarrollo sostenible y la integración de la región. La institución promueve la creación de capital productivo y humano, la competitividad de las naciones y localidades, el fortalecimiento de la institucionalidad gubernamental, el logro de consensos en torno a políticas públicas y el apoyo a los procesos de integración económica.

Al contar con áreas de negocio especializadas en los sectores Corporativo, Financiero, Infraestructura, Desarrollo Social y Ambiental, y Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas, CAF ha logrado posicionarse como un importante actor en el ámbito del desarrollo latinoamericano. Uno de sus principales propósitos es promover políticas públicas orientadas a la transformación productiva que contemplen una mayor diversificación económica, con el objeto de reducir la brecha entre los países en desarrollo y los más prósperos. Esto puede lograrse a través de diversos programas orientados a los sectores menos favorecidos y con alto potencial de crecimiento y desarrollo, así como diversos estudios y análisis sectoriales.

CAF tiene la misión de ofrecer asistencia técnica y financiera no reembolsable a proyectos que buscan la creación de ventajas competitivas y capacidades institucionales para el desarrollo de servicios empresariales, como uno de los mecanismos para alcanzar mayores niveles de bienestar en la población.

# ¿QUÉ HACEMOS EN POLÍTICAS PÚBLICAS Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA?



Diseñamos e implementamos programas que impulsan el desarrollo empresarial y la competitividad con criterios productivos y de inclusión social. En general, estos programas buscan promover el emprendimiento innovador, así como generar conocimiento que permita replicar experiencias exitosas, movilizar recursos de lo internacional a lo nacional y local, crear capacidades institucionales y fortalecer encadenamientos productivos que faciliten a las empresas el acceso a los mercados internacionales.

Con un equipo técnico de amplia experiencia en la región, CAF une sus esfuerzos para generar impacto en América Latina a través de sus diversos proyectos y la generación y difusión de conocimientos. Ejecutivos ubicados a lo largo y ancho de la región hacen que la gestión de CAF tenga capacidad de respuesta ágil y oportuna.

## **Promovemos**

emprendimientos que impulsen  
la innovación

## **Generamos**

conocimiento para replicar  
experiencias

## **Movilizamos**

recursos de lo internacional  
a lo nacional y local

## **Creamos**

capacidades institucionales  
para el desarrollo empresarial

## **Fortalecemos**

encadenamientos productivos  
para acceder a los mercados  
internacionales



## COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL



La Competitividad y el Desarrollo Económico Local combinan el desarrollo de clústers, cadenas de valor y empresas que van agregando valor a los productos dentro de un marco territorial donde el desarrollo empresarial es el objetivo superior. El éxito de estas iniciativas depende del fortalecimiento institucional basado en los diálogos público-privados, la generación de consensos sobre los objetivos y rutas a seguir, los esquemas de colaboración con empresas anclas de mayor tamaño, el apoyo directo para mejorar la inserción de las PyME en los mercados internacionales y la promoción de esquemas de asociatividad empresarial que garanticen la sustentabilidad de dichas intervenciones.

# MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD: PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES DE AUTOPARTES

Colombia

Las ensambladoras colombianas vienen implementando procesos de mejoramiento en materia de manufactura esbelta y tecnología, conscientes de que si esto no se acompaña con desarrollos paralelos en sus proveedores difícilmente podrán sobrevivir en el mercado mundial. El modelo de Gestión para la Competitividad ha sido ampliamente divulgado, tanto en Colombia como en el exterior, ya que sus herramientas se adaptan en función de las necesidades particulares de un esquema de desarrollo de proveedores.

## Objetivo

- Implementar en Colombia el Modelo de Gestión para la Competitividad, como piloto en la industria de autopartes del país, lo que permitirá a 46 empresas pertenecer al panel mundial de proveedores de GM, Renault, Nissan y Toyota, gracias a un sistema que mejora la cadena de suministros y la transferencia de conocimiento a personas y organizaciones en Colombia, como universidades y centros de desarrollo tecnológico.

## Impacto

El Modelo de Gestión para la Competitividad ha sido implantado en un grupo de más de 40 empresas y en ocho frentes de trabajo: Cultura Organizacional, Gestión Estratégica, Gestión del Recurso Humano, Sistema de Producción, Gestión de Calidad, Gestión Logística, Gestión de Costos y Proceso de Mejoramiento Continuo.

## Alcance

El proyecto ha sido uno de los más ambiciosos y complejos de los ejecutados por el Programa de Apoyo a la Competitividad de CAF en Colombia, no sólo por su duración -cuatro años- sino por la participación de muchas organizaciones co-financieras y muchas empresas beneficiarias de la operación.

## Beneficiarios

Más de 40 empresas del sector de autopartes colombiano, que representan más del 85% de la producción total del sector.

## Información financiera

CAF apoyó la iniciativa con un aporte de USD200.000, equivalentes al 2,5% del monto total del proyecto, el cual tuvo una duración de cuatro años.



# RON DE VENEZUELA

Venezuela

Este proyecto se diseñó para fortalecer la estrategia de comercialización internacional del ron de Venezuela, apalancada por su Denominación de Origen Controlada (DOC), e identificar los mayores obstáculos de su cadena de valor. El principal problema hallado fue la poca articulación de la industria en pro de una estrategia de comercialización internacional conjunta.

## Objetivo

- Fortalecer el clúster del ron, mediante una estrategia conjunta de internacionalización del producto, tomando como base la promoción de la Denominación de Origen Controlada (DOC) en el exterior.
- Promover una mayor integración de la cadena de valor entre los actores grandes, medianos y pequeños que participan activamente en ella.

## Impacto

El proyecto desarrolló cuatro áreas estratégicas: Mercadeo Internacional, Cadenas Productivas, Inclusión Social y Responsabilidad Ambiental, Financiamiento y Apoyo Institucional. Uno de los mayores logros fue la articulación efectiva entre el sector privado para concebir una estrategia dirigida a la internacionalización de la marca “Ron de Venezuela”.

## Alcance

Se realizó un estudio estratégico de *branding* para desarrollar la marca paraguas “Ron de Venezuela”, con un posicionamiento claro y de valor global, y un benchmarking con las experiencias internacionales exitosas en materia de promoción de denominaciones de origen (Café de Colombia, Tequila de México y Vinos de Chile). Luego se concertó una estrategia internacional de distribución y mercadeo del Ron de Venezuela, se hizo un diagnóstico de la cadena de valor y del clúster de la industria, se analizaron los costos de producción y comercialización y se identificó el potencial turístico de la Ruta del Ron.

## Beneficiarios

Cámara de la Industria Venezolana de Especies Alcohólicas (CIVEA), Fondo de Promoción del Ron de Venezuela (FONPRONVEN) y Ron Cacique, Ron Diplomático, Ron El Muco, Ron Ocumare, Ron Pampero, Ron Santa Teresa, Ron Cañaveral y Ron Carúpano.

## Información financiera

El proyecto tuvo una duración de 21 meses y el monto total del proyecto fue de USD222.100, de los cuales CAF aportó USD85.000.



# FORTALECIMIENTO DEL CLUSTER HORTOFRUTÍCOLA MEDIANTE EL DESARROLLO DE PROVEEDORES

Ecuador

En Pichincha y Santo Domingo de los Tsáchicas, las empresas agroindustriales y sus proveedores tienen una relación débil, cuando no inexistente. Por lo tanto es difícil el suministro permanente y la fijación adecuada de precios con base en la oferta y la calidad del producto. En este proyecto se enfrentó ese problema con el clúster en torno a la empresa SIPIA y sus proveedores de palmito, choclito, pepinillo, alcachofa y frutilla.

## Objetivo

- Implementar un modelo de proveeduría en el sector agrícola, que incremente la competitividad de los productos procesados mientras promueve un amplio crecimiento económico para los actores de la cadena de valor de manera sostenible.
- Asesorar, capacitar e integrar en la cadena de valor a los pequeños productores según sus necesidades y en alianza estratégica con la empresa líder.
- Estabilizar el abastecimiento permanente de materias primas y/o subproductos requeridos por la empresa líder y sus respectivos estándares de calidad, basados en la asistencia técnica, la capacitación continua y los principios de la Responsabilidad Social Empresarial.
- Garantizar el pago de precios justos o premium por parte de la empresa líder, por los productos que cumplan con los requerimientos y estándares de los mercados.
- Asegurar el cumplimiento de los requerimientos de los mercados por parte de la empresa líder en todos los procesos, y en particular de los pequeños productores y sus mercancías.

## Impacto

Se desarrolló un modelo eficiente de proveeduría agrícola para integrar a pequeños productores a la cadena de valor de la empresa líder (SIPIA), con mayor poder de negociación para esos actores, y se estabilizó la relación comercial con la empresa a través de precios premium. También se incrementaron los niveles de productividad en los proveedores y empresa en general en un 20%, y el ingreso individual de

los pequeños productores en un 15%. Mejoraron los niveles de eficiencia, calidad y entrega de productos en tiempo y volúmenes requeridos por la empresa en un 10%, y sus ventas en el mercado nacional en un 10%. Se sumaron 20 puestos directos de empleo al grupo agricultor.

## Alcance

Las nuevas prácticas de manejo implementadas en cada uno de los cultivos tuvieron como aspecto fundamental la incorporación de elementos, métodos y herramientas de innovación tecnológica agrícola en las fincas escuela y las fincas piloto. Como actividad final del proyecto, se realizó una misión de prospección de negocios a Chile y Argentina a la que asistieron el representante comercial de SIPIA y dos productores, seleccionados por ser los mejores durante el desarrollo de las actividades de capacitación y asistencia técnica.

## Beneficiarios

Cincuenta pequeños productores agrícolas, 300 personas pertenecientes a las familias de los productores seleccionados, y familias de los 230 empleados de la empresa en ese momento. El beneficiario formal del proyecto fue la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas del Ecuador (ANFAB), la empresa líder fue SIPIA S.A. (Alimentos SNOB) y las actividades técnicas estuvieron bajo la coordinación de Swisscontact.

## Información financiera

El valor total del proyecto fue de USD 196.000 en el que CAF aportó USD 85.000. La duración del proyecto fue de 2 años.



# MODELO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA TRUCHA EN LA REGIÓN PUNO

Perú

El cultivo de trucha a nivel industrial es una actividad emergente en el Perú, y ha mostrado en el último lustro un crecimiento de 25% anual, situando a Perú como el productor número 11 a nivel mundial. Puno concentra el 42% de la producción nacional, pero tan solo el 25% logra tener estándares de calidad para la exportación, aunque cuenta con recursos hídricos como el lago Titicaca. El Programa Sierra Exportadora y el Plan Nacional Exportador (PENX) han identificado a la trucha como producto prioritario a desarrollar por su impacto de desarrollo económico en la sierra y su ventaja competitiva respecto a otros países. Puno tiene cerca de 400 empresas dedicadas a la producción de trucha, pero que enfrentan dificultades como producir trucha sin un mercado definido. Por otro lado, hay empresas con alto nivel de tecnificación y estándares de calidad en la crianza y procesamiento de la trucha como Piscifactoría de los Andes Piscis (principal exportador del Perú), que se abastece de su propia producción y de terceros, pero que no se da abasto para atender la creciente demanda internacional.

## Objetivo

- Desarrollar adecuadas capacidades técnico-productivas en los productores con asistencia técnica, acompañamiento local y capacitación en el proceso productivo de la trucha.
- Mejorar la calidad en la producción mediante Buenas Prácticas de Acuicultura (BPA) y de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- Aplicar y difundir estándares sanitarios y medio ambientales en la producción.
- Contar con infraestructura y equipamiento físico productivo adecuados para el aseguramiento de la calidad.
- Mejorar el nivel de vinculación entre productor y comprador mediante el establecimiento de convenios.
- Desarrollar capacidades de gestión empresarial a través de la capacitación en temas de liderazgo productivo y

comercial, asesoramiento técnico en gestión de créditos y elaboración de planes de negocio.

- Fortalecer la organización para la producción y comercialización a través de la formación de organizaciones de empresas productoras de truchas.
- Fortalecer la Cadena Productiva de Truchas para la exportación en Pomata y Santa Lucía, Lago Titicaca, Región Puno, a través de la dotación a las organizaciones de productores del *know how* técnico y el fortalecimiento institucional.

## Impacto

En el ámbito económico, se lograron mayores volúmenes al mejorar la calidad del producto y hacerlo mucho más competitivo. Por otro lado, se puso freno a la informalidad y, a través de las actividades de asesoramiento en gestión de créditos, se acercó a la microempresa al sistema financiero. En materia ambiental se ha logrado difundir y establecer protocolos de tratamiento de desechos. Los productores de trucha en Puno cuentan ahora con todas las herramientas necesarias para optar por la acreditaciones en BPA y BPM. Se publicaron el **Manual de Buenas Prácticas de producción acuícola para la crianza de truchas en jaulas flotantes en la Región Puno y Criterios Técnicos y sanitarios para la crianza de truchas en jaulas flotantes.**

## Alcance

El proyecto, de acuerdo con lo planificado, logró desarrollar de manera satisfactoria el cronograma inicial de actividades en cuanto a capacidades técnico-productivas en los productores, calidad en la producción, estándares sanitarios y medio ambientales y vinculación entre productor y comprador.

## Beneficiarios

Se beneficiaron 50 pequeñas empresas productoras en la región Puno.

## Información financiera

El proyecto tuvo un costo total de USD 601.641, de los cuales CAF dio un aporte del 23% para honorarios, talleres y gastos de seminarios, los cuales fueron desembolsados en su totalidad en un periodo de dos años.

# FORTALECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS DEL SECTOR GRANJERO

Uruguay

El sector granjero de Uruguay está conformado por pequeños productores con niveles de productividad inferiores al promedio; baja capacidad de negociación; serias carencias de infraestructura y capital; un notorio desconocimiento de los mercados externos y los medios para acceder a ellos y, los que exportan, lo hacen normalmente a través de un comprador que establece las condiciones. Para superar esta situación se crean organizaciones empresariales que faciliten la consolidación de ofertas exportables competitivas y el desarrollo de estándares de calidad homogéneos. Mediante procesos de asociatividad apoyados en asistencia técnica en desarrollo de producto, mercadeo y comercialización, este proyecto pretende fortalecer a grupos de apicultores y productores de frutas.

## Objetivo

- Promover la asociatividad y la cooperación horizontal entre los productores de las cadenas productivas del sector granjero que muestren potencial exportador.
- Apoyar a productores y empresas del sector para que desarrollen capacidades de comercialización de sus productos.
- Contribuir a fortalecer la articulación de las instituciones públicas y privadas del sector.

## Impacto

El proyecto ha propiciado y apoyado el desarrollo de organizaciones empresariales en el sector granjero uruguayo, lo que trae beneficios no solo en materia de producción y exportaciones, sino también en desarrollo institucional privado en el mundo rural y de canales de colaboración público-privados. Se espera que esta experiencia genere un efecto demostración frente a otros sectores.

## Alcance

Se conformaron 9 grupos, 5 de los cuales ya cuentan con un protocolo de exportación activo y 4 de ellos tienen un producto certificado para la exportación. En cuanto a las ventas, se ha superado el objetivo planteado inicialmente, aunque no se ha dado por terminado el proyecto. Se esperaba contar al final con un incremento de 30% en las ventas del sector, equivalente a USD 600.000 adicionales, pero a la fecha ese incremento ya supera los USD 700.000. El proyecto ha incorporado también la pasta, el jugo de frutas, la madera, la carne de conejo y de pollo, y los lácteos caprinos.

## Beneficiarios

Los beneficiarios directos son los productores de cítricos, frutas de hoja caduca (arándanos), apicultura, carne, lácteos caprinos, conejos y pollos, del área rural de Montevideo y los departamentos de Artigas, Canelones, Paysandú, Río Negro, Colonia, Maldonado y San José.

## Información financiera

CAF aportó USD 177.000, que corresponden a 39,5% del total del proyecto, el cual tuvo una duración de 2 años.



# LOGÍSTICA PARA LA COMPETITIVIDAD: CLUSTER DE EXPORTADORES DE ESPÁRRAGOS

Perú

La falta de competitividad de las empresas de la región andina se puede explicar en parte por la lejanía de las principales rutas marítimas y comerciales. El proyecto de Logística y Competitividad busca aliviar el problema mejorando su cadena logística, interviniendo en una primera etapa en un clúster particular en cada país, revelando las acciones necesarias para remover los principales obstáculos. En Perú se identificó la cadena de espárragos frescos de exportación como un caso piloto a estudiar, ya que cumplía con un componente logístico crítico para su competitividad, sumado al hecho de que sus actores están organizados. Estas intervenciones forman parte del Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC) de CAF y del proyecto “Logística y Competitividad” de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV).

## Objetivo

- Analizar exhaustivamente la cadena logística de un clúster piloto en cada país andino, que sirva como ejemplo de la importancia de la logística para la competitividad.
- Definir medidas de mejoras significativas de la cadena logística, involucrando a los principales actores.
- Promover la implementación de las recomendaciones mediante mesas de diálogo, convenios o acuerdos entre los diferentes participantes del clúster.
- Difundir los resultados de este estudio para que sean utilizados en otros clústers.

## Impacto

Se lograron reducir los costos logísticos y el tiempo muerto en la cadena, se obtuvieron mejoras para los productores y transportistas, se identificaron los principales nudos y se solucionaron con el concurso del sector público. Además se logró fortalecer la Asociatividad del Gremio a través de la propiedad del proyecto y de asumir la agenda para mejorar la logística para la competitividad.

## Alcance

El estudio presentado a los exportadores y autoridades del Perú sirvió para identificar los principales problemas a solucionar con el concurso del sector público. Se recomendó fortalecer la asociatividad del gremio a través de la propiedad del proyecto y de asumir la agenda de mejorar la logística para la competitividad. Dos años más tarde las exportaciones de espárragos frescos se duplicaron.

## Beneficiarios

Se beneficiaron 80 empresas exportadoras de espárragos frescos con una facturación de USD 90 millones al 2002.

## Información financiera

El proyecto con la Universidad Politécnica de Valencia se desarrolló en el plazo de un año. Su costo total fue de USD 74.300, de los cuales CAF financió el 50%.



# DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR DE LOS CAFÉS AROMÁTICOS DE PORTUGUESA Y TRUJILLO

Venezuela

Los principales problemas en esta zona productora de café de Venezuela son la debilidad en la estrategia de comercialización de los cafés, la falta de una articulación efectiva de los productores, y por otro lado, la falta de certificaciones que avalen la calidad del producto. Este proyecto global, a ejecutarse en cuatro años espera mejorar la calidad y productividad de los cafés cultivados por pequeños caficultores organizados en cooperativas y empresas de producción social en los estados Trujillo y Portuguesa, con el objetivo de desarrollar sus marcas comerciales de cafés tostados a nivel nacional, exportando sus excedentes.

## Objetivo

- Realización de un estudio de factibilidad para una certificación nacional de café ecológico, y otro de Buenas Prácticas de industrialización para cafés aromáticos.
- Creación y promoción de una marca colectiva para mercadear los productos de las pequeñas torrefactoras de Portuguesa y Trujillo.
- Acreditación internacional de los catadores, torrefactores y baristas seleccionados.
- Asesoría para crear una escuela de barismo y acreditar sus instalaciones.
- Capacitación en agricultura ecológica, diversificación del cafetal y gestión empresarial de las cafeterías comunales.
- Plan de *branding* para el producto.

## Impacto

Este proyecto desarrollará un patrón de diversificación del cafetal con base en el cultivo de aguacate, mandarina y plátano, y legará la apertura de la primera Escuela de Cafeología acreditada internacionalmente y de una empresa de producción social. Hay que promover también una legislación estatal para certificar las cosechas orgánicas e impulsar, en posteriores etapas, la exportación de una cuota de la cosecha acordada con las autoridades gubernamentales.

## Alcance

Se espera obtener la acreditación internacional para siete baristas, diez catadores y tres torrefactores; crear un Consorcio Productivo para la promoción de cafés aromáticos integrado por Pacca Chabasquén, Pacca Boconó, Pacca Sucre, Cooperativas Grano de Oro y Paraíso, y las Universidades Lisandro Alvarado y Ezequiel Zamora; diseñar una estrategia de comercialización en conjunto con una marca colectiva; mejorar la producción de café como resultado de las capacitaciones y asesoría técnicas; abrir la primera Escuela de Cafeología; y enviar expositores al 10° Salón Internacional de Gastronomía.

## Beneficiarios

El sector Café de la región, representado por una empresa de producción social, una cooperativa que agrupa a 800 caficultores, una escuela de Agronomía a nivel universitario y dos alcaldías.

## Información financiera

El monto del proyecto en su primera etapa, que dura 12 meses, es de USD 119.500, de los cuales CAF aporta USD 79.500.



# DESARROLLO DE UN MODELO DE COMPRAS CONJUNTAS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA DE SANTANDER

Colombia

El departamento de Santander es el responsable del 25% de la producción colombiana de huevos y del 26% de la producción nacional de pollo. El sector, y en particular el Departamento de Santander, definieron a la industria avícola como una de las apuestas productivas prioritarias de la región y han venido enfocando su estrategia de competitividad para enfrentar los retos que la apertura de mercado y los nuevos tratados de integración le imponen al sector. Los avicultores de la zona han venido fortaleciendo el trabajo conjunto para integrarse como un clúster y desean consolidar al Departamento como el mayor productor de huevo, carne y embutidos del pollo a nivel nacional. En concordancia con la estrategia de desarrollo planteada por la cadena, se estructuró un proyecto para diseñar, desarrollar e implementar un modelo de compras conjuntas entre un grupo piloto de 15 empresas del Departamento de Santander, apoyados por la Gobernación, la Alcaldía de Bucaramanga, la Comisión Regional de Competitividad, la Cámara de Comercio de Bucaramanga y FENAVI.

## Objetivo

- Desarrollar una Estrategia Competitiva sostenible en la Industria Avícola de Santander.
- Apoyar el diseño, desarrollo e implementación de un Modelo de Compras Conjuntas entre las empresas de la industria avícola de Santander.
- Ejecución del proyecto en cabeza de un Comité Tripartito, constituido por FENAVI, la Cámara de Comercio de Bucaramanga y CAF.

## Impacto

El modelo utilizado fortaleció la cadena de abastecimiento y distribución del sector, reduciendo los precios reales de los productos en un 17% en promedio para las empresas.

## Alcance

Se diseñó y se puso en marcha una metodología de compras conjuntas para el desarrollo de economías de escala en la industria avícola de Santander, lo que fortaleció el poder de negociación de las empresas frente a proveedores comunes de materias primas e insumos. Una nueva plataforma tecnológica permite ejecutar esos procesos de compras conjuntas. Las estrategias de negociación conjunta están en los niveles vertical y horizontal de la cadena avícola. Una publicación documenta el desarrollo total del proyecto.

## Beneficiarios

Los socios involucrados con la ejecución del proyecto fueron la Cámara de Comercio de Bucaramanga y FENAVI (co-ejecutores del proyecto), la Comisión Regional de Competitividad, la Alcaldía de Bucaramanga y la Gobernación de Santander. Así mismo, las 15 empresas del sector avícola que se encuentran ubicadas en la región.

## Información financiera

CAF apoyó el proyecto con un monto de USD 45.000, equivalentes al 48% del total. El aporte se destinó en su totalidad al pago de honorarios de consultoría. El costo total ascendió a USD 93.750.



# MÉTODOS DE REINVENCIÓN LOGÍSTICA DE NEGOCIOS DE AGRO-EXPORTACIÓN DE LA SABANA DE BOGOTÁ

Colombia

El potencial de los productos perecederos colombianos, particularmente de las frutas, las hortalizas, las flores y las hierbas aromáticas, en la apertura de nuevos mercados internacionales, demanda a las empresas el desarrollo de metodologías de logística que les permitan alcanzar mejores niveles de competitividad. Un grupo de instituciones que representan al sector de perecederos, convinieron en desarrollar un proyecto que agregue valor en la logística agro-exportadora que, adaptada a una metodología básica para el exportador, permita aportar la información necesaria para la toma de decisiones en términos de la competitividad del transporte. Además, la información generada por la investigación permitiría ampliar la canasta de productos exportables y servirá de fuente para otros países de América Latina con condiciones similares a las colombianas.

## Objetivo

- Implementar Métodos de Reinversión Logística de Negocios de Agro-Exportación, MERLIN.
- Generar y activar un modelo técnico-logístico de agro-exportador especializado en transporte multimodal.
- Ejecutar el proyecto por parte de un Comité compuesto por ocho instituciones públicas y privadas, lideradas por CAF y la Fundación para el Desarrollo Universitario de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Estas instituciones fueron el SENA, la Cámara de Comercio de Bogotá, Asohofrucol, Asocolflores, Analdex y Proexport Colombia.

## Impacto

MERLIN cuantificó el tamaño del mercado para cada uno de los 21 productos seleccionados e identificó el impacto del cambio del flete aéreo por el marítimo, encontrando en promedio -para todos los destinos- una disminución del orden del 33% en los costos de logística. Para la Unión Europea el ahorro en los costos de logística ascendieron al 56% del costo total.

## Alcance

El proyecto comprobó, tanto a nivel de laboratorio como en condiciones comerciales, que los productos perecederos pueden ser transportados por vía marítima en tránsitos superiores a 20 días. En el caso de las flores (clavel y mini clavel) este tránsito puede ser superior a los 40 días. Se cuenta actualmente con informes técnicos (protocolos tecnológicos) detallados para realizar rutinariamente la exportación de productos perecederos, de modo que se logre extender la vida útil de los mismos.

## Beneficiarios

Los clientes y usuarios del servicio propuesto por MERLIN son todas aquellas empresas que exportan productos perecederos.

## Información financiera

CAF apoyó la realización del proyecto con un aporte de USD 180.000, equivalentes al 19,63% del total, que se destinaron al pago de honorarios de consultoría. El costo total del proyecto ascendió a USD 916.800.



# IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE DE CALIDAD Y BUENAS PRÁCTICAS EN LOS SERVICIOS TECNOLÓGICOS DE SAN MARTÍN

Perú

San Martín es la mayor región exportadora de grano de cacao del Perú, de donde proviene cerca del 23% del total. Sin embargo, a nivel de producción de campo se registran aún deficiencias en el manejo técnico y en la gestión empresarial de las unidades productivas. Este hecho le resta competitividad en el mercado internacional, sobre todo en los mercados especiales y de nicho, donde existe demanda por el cacao fino de aroma de origen peruano. Este proyecto propone trabajar con los productores organizados y el CITE para fortalecerlos institucionalmente y lograr la sostenibilidad a través de la provisión de servicios enfocados a incrementar la productividad, con enfoque en la calidad del producto y consolidando la articulación al mercado internacional y el mercado nacional premium.

## Objetivo

- Contribuir a la mejora de la competitividad y sostenibilidad de la cadena productiva del cacao de exportación de la Región San Martín.
- Mejorar las prácticas de cosecha y post cosecha del grano para ser más competitivos en la calidad del producto.
- Fortalecer las capacidades de gestión empresarial y liderazgo de las organizaciones cacaoteras y del CITE y su articulación con las autoridades e instituciones locales y nacionales.
- Lograr el intercambio de mejores prácticas con la cadena del cacao en Esmeraldas (Ecuador), proyecto apoyado por CAF, capitalizando el aprendizaje obtenido en dicho proyecto.

## Impacto

Lograr, a través de las capacitaciones e instalaciones de jardines clonales y de centros de secado y fermentación, un avance sustancial en la calidad del grano y la productividad de los campos para ganar competitividad y así fortalecer la

cadena de cacao para la exportación. Dichas actividades se desarrollarán a través del CITE Cacao, que es un ente central para acumular y difundir el conocimiento y mejoras en la cadena productiva.

## Alcance

Apoyar al CITE en su primer año de gestión es crucial para su sostenibilidad y para el rol del Gobierno regional como impulsor de la cadena que emplea directamente a 75.000 personas de bajos ingresos en San Martín. Un factor adicional del presente proyecto es que fomentará la producción agrícola manteniendo el recurso forestal y respetando el medio ambiente.

## Beneficiarios

Los beneficiarios directos son las organizaciones cacaoteras de la Región San Martín.

## Información financiera

Los fondos aportados por CAF representan el 52% del total, los cuales fueron desembolsados en un periodo de 12 meses.



# IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA DE CALIDAD CONTINUA EN 30 EMPRESAS TURÍSTICAS EN SUCRE Y POTOSÍ

*Bolivia*

Las empresas del sector turístico en Bolivia no cuentan en general con estándares adecuados en la calidad de los productos y en el servicio al cliente. La finalidad de la intervención es consolidar un proceso estructurado de cambio en los sistemas de gestión, tendiente al mejoramiento de la competitividad de las 30 empresas participantes en las ciudades de Sucre y Potosí, relacionadas con el sector turismo. Esto a través de la certificación ISO en Sistema de Gestión de la Calidad (SBGC) / Sistema de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos (SGIA).

## Objetivo

- Evaluación, selección y diagnóstico de 30 empresas para identificar debilidades y diseñar planes de mejora individuales. De igual manera, se inició la implementación de procesos de generación de capacidades para una cultura de gestión estratégica y gerencia (Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y la Productividad, PMCCP).
- Capacitación e implementación de un sistema de inocuidad de los alimentos y un sistema de gestión de la calidad, y su adecuación bajo las normas ISO. Capacitación de consultores locales.
- Certificación oficial en las normas ISO por parte de un auditor internacional certificado.

## Impacto

Las certificaciones ISO del SBGC, por parte de una institución acreditada, constituyen un testimonio aceptado universalmente de que la empresa cumple los requisitos del SBGC de la certificación ISO, con lo cual asegura que sus productos satisfacen los requerimientos de sus clientes, así como los requisitos legales aplicables en cada país.

## Alcance

Al finalizar la tercera fase se espera que las 30 empresas participantes obtengan la certificación ISO en Sistema de

Gestión de la Calidad (SBGC) / Sistema de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos (SGIA) - ISO 22.000:2005 e ISO 9.001:2008.

## Beneficiarios

Se beneficiaron 30 empresas: 11 en la ciudad de Sucre, 17 en la ciudad de Potosí y 2 en la ciudad de La Paz. Los sectores incluyen hospedaje, restaurantes, operadores turísticos y alimentarios (proveedores de los hoteles y restaurantes).

## Información financiera

El proyecto se ejecuta en 3 etapas, sustentadas por un total de USD 1.336.795, siendo el aporte de CAF un 43% (USD 579.550). La primera etapa tuvo una duración de 16 meses mientras que la duración de la segunda y la tercera etapa es de 14 meses.



# DESARROLLO ECONÓMICO INTEGRAL EN MAGDALENA DE CAO

Perú

La zona norte de Perú viene desarrollando un enorme potencial debido a sus restos arqueológicos preincaicos y sus continuos descubrimientos. El museo del sitio de la Señora de Cao se inauguró en 2009, por lo que el interés turístico se ha incrementado. Este es un caso de falta de vinculación de las comunidades locales con los circuitos turísticos. El pueblo de Magdalena de Cao ha sido un sitio tan solo de paso para los visitantes del centro arqueológico El Brujo, pero sin una infraestructura ni una oferta consistente, por lo que los pobladores no obtenían ningún beneficio del flujo de turistas. Magdalena aún preserva su imagen aldeana y por tanto presenta un gran potencial. Este proyecto planteó el desarrollo ordenado de oferta turística con todos los servicios, así como el mejoramiento de la imagen urbana que lo configure como un punto de destino prioritario en los circuitos turísticos, vinculado con la comunidad. Es resultado de una asociación público-privada liderada por el Gobierno Regional de La Libertad, y cuenta con la participación de MINCETUR, Promperu, Minka ONG, la Municipalidad de Magdalena de Cao y la Fundación Wiese, así como empresas privadas. MINCETUR ha declarado este proyecto como emblemático y modelo para otros pueblos de la ruta arqueológica del norte del Perú.

## Objetivo

- Construir un modelo de intervención en pueblos colindantes a íconos arqueológicos del norte del Perú poniendo en valor, a manera de piloto, el pueblo de Magdalena de Cao. Esto incluye el mejoramiento de la oferta turística (redes de artesanía, gastronomía, hospedaje, guías).
- Desarrollar una imagen urbana armónica, con planificación, talleres para fortalecimiento de identidad y conciencia

turística, señalización turística y acondicionamiento de centros de información, campañas de promoción de la Señora de Cao, en Magdalena de Cao, y formación de guías locales.

- Desarrollar negocios conjuntos en Redes Empresariales locales (artesanía, gastronomía, hospedaje, guías) que aprovechan las oportunidades del turismo arqueológico.
- Sistematizar y difundir la experiencia de construcción de un modelo de Desarrollo Económico Territorial con base en un turismo sostenible.

## Impacto

El proyecto ha tenido un gran impacto social debido a que se ha logrado el mejoramiento del entorno urbano del pueblo de Magdalena de Cao y el apoyo a la economía local, aprovechando el flujo de turistas interesados en visitar la huaca de Cao.

## Alcance

Con el apoyo de CAF se ha logrado la consecución del objetivo general del proyecto. Gracias al intenso trabajo este proyecto ha sido aprobado por el Plan Copesco del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo con una inversión de 5 millones de Soles para su inmediata ejecución. Mincetur, Promperu y la Fundación Augusto N. Wiese han realizado presentaciones de Magdalena de Cao como territorio turístico en diferentes partes, tanto a nivel nacional como internacional.

## Beneficiarios

Se beneficia directamente la población de Magdalena de Cao.

## Información financiera

En el proyecto se invirtió un total de USD 131.373, de los cuales CAF apoyó con el 51%, el cual fue desembolsado en su totalidad en un periodo de año y medio.

# PROGRAMA MEJORA COMPETITIVA E INTERNACIONALIZACIÓN DE BODEGAS VINÍCOLAS DE MENDOZA

Argentina

El sector vinícola argentino mostró un acelerado proceso de internacionalización. A pesar de este éxito, muchas bodegas medianas o pequeñas se estaban aventurando a la exportación sin conocer los canales de comercialización adecuados, sin identificar y mantener los mercados idóneos, con inadecuada o insuficiente promoción y con escasa disponibilidad de fondos para financiar el capital del trabajo, lo que generó que en el periodo mencionado, de un total de 2.870 marcas que aparecieron con el objetivo de exportar, desaparecieran 1.575. Esto generó la preocupación del gremio y del Estado, ya que se había construido una marca país de los vinos argentinos de exportación en los mercados internacionales, y se quería mantener un nivel de calidad y de compromiso en el abastecimiento que asegurara el crecimiento sostenido de la demanda internacional. Para enfrentar este problema, se decide desarrollar el presente proyecto para apoyar a las medianas/pequeñas bodegas que se iniciaban en la exportación.

## Objetivo

- Estudio de las oportunidades y retos para la internacionalización de bodegas de mediana envergadura: evaluación de las tendencias en el consumo, canales de distribución, regulaciones al comercio del vino, ventajas competitivas de los vinos argentinos en mercados dinámicos y mercados a futuro.
- Programa de capacitación en internacionalización: capacitación con base en la transferencia del conocimiento y la experiencia adquirida por parte de empresas ya consolidadas, a fin de brindar las herramientas para reducir el índice de fracaso en los procesos de exportación y aumentar sus niveles de asociatividad dentro del clúster de vinos argentinos.
- Formulación de una metodología de indicadores para la evaluación del impacto de acciones promocionales en el mercado internacional de vinos.

## Impacto

Respecto al año 2009, las exportaciones del conjunto de 28 bodegas de Mendoza y Salta crecieron un 65,6%. El precio promedio de exportación aumentó en 7%. El volumen de ventas creció 52,1% para el periodo de referencia. Respecto a la innovación, la mayoría de las bodegas han incorporado innovaciones en nuevos variedades y en *packaging* para actualizarlo y adaptarlo a los mercados. Se logró concientizar a los empresarios en varios temas como la necesidad de contar con asesoramiento o capacitaciones para el área comercial, la importancia del tamaño relativo entre la bodega y el importador en el mercado, y la relevancia en la generación de relaciones a largo plazo para el éxito en las ventas.

## Alcance

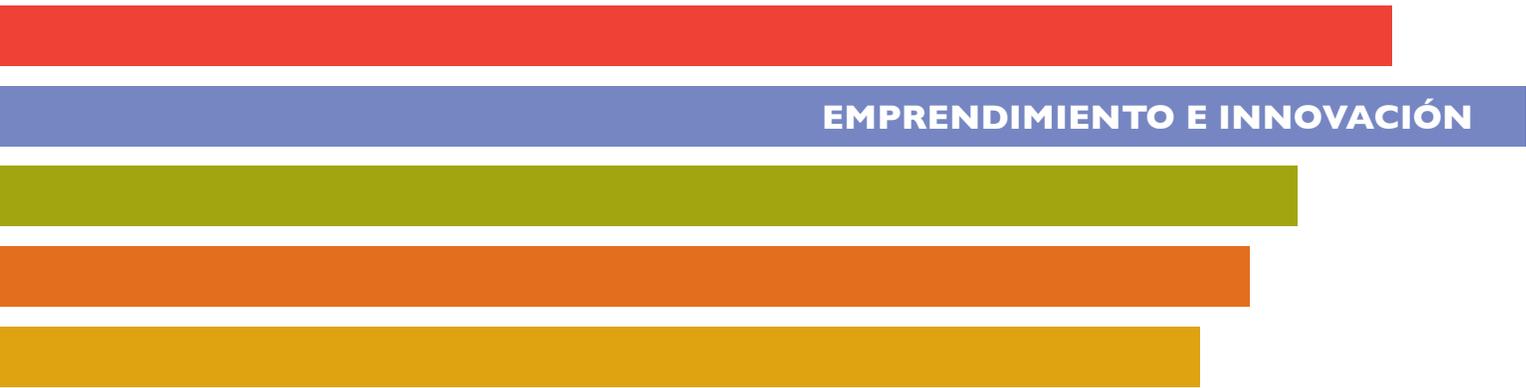
En el programa de internacionalización se inscribieron 32 bodegas medianas/pequeñas, de las cuales 22 pertenecieron a la provincia de Mendoza, seis a la provincia de Salta y cuatro fueron bodegas de la Patagonia. Del total de las 32 bodegas, concluyeron su plan de negocios un total de 15 empresas. Algunas más avanzaron en el mismo pero no lo concluyeron aduciendo problemas de tiempo, aspecto que merece ser revisado en el diseño de un plan equivalente en el futuro.

## Beneficiarios

El proyecto ha estado en un 78% centrado en Mendoza, donde la actividad vitivinícola aporta el 25% del producto de la región. Es un sector que genera ocupación de mano de obra, en especial en las zonas rurales donde el aporte económico es más significativo. En cuanto al impacto directo, se estima que 8.000 familias se han visto beneficiadas y 28 bodegas han mejorado su gestión gracias al presente programa.

## Información financiera

El costo total del proyecto fue USD 301.000. El aporte de CAF representó el 47% del total, el cual se utilizó para honorarios de los consultores que realizaron los estudios, dieron las capacitaciones y asistieron a las bodegas.



## EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

Emprendimiento e innovación son el punto de partida para la generación de nuevas unidades productivas que redunden en un mayor bienestar socioeconómico de las sociedades. A través de esta línea de acción, se ofrece apoyo a iniciativas que fortalecen la matriz empresarial de los países a través de la generación de nuevas empresas con orientación competitiva, así como a la implementación de prácticas innovadoras en empresas existentes, a los fines de facilitar el surgimiento de productos y servicios diferenciados, capaces de satisfacer nuevas demandas y nuevos mercados. Asimismo, esta línea de acción favorece el trabajo conjunto entre sector público, privado y no gubernamental, para la construcción e implementación de políticas nacionales de apoyo al emprendimiento y la innovación, fortaleciendo los ecosistemas nacionales que agrupan a instituciones vinculadas con la iniciativa empresarial

# INSTRUMENTOS PÚBLICOS DE APOYO AL DESARROLLO EMPRESARIAL, SERVICIOS NO FINANCIEROS, CAPITAL SEMILLA Y CAPITAL DE RIESGO

*Regional*

Las políticas de emprendimiento e innovación son esenciales para garantizar el crecimiento económico de los países en el mediano y largo plazo. En particular, el desarrollo empresarial implica promover el emprendimiento y la capacidad de convertir una idea novedosa en una propuesta de negocio sostenible. Por esta razón, los gobiernos se enfrentan a la necesidad de diseñar políticas que combinen diferentes factores que permitan fomentar el desarrollo empresarial en cada uno de sus países. De esta manera, CAF apoya la articulación de diversos actores, con el objeto de contribuir al diseño de instrumentos financieros y servicios de desarrollo empresarial que combinen tanto la generación de un ambiente idóneo para los emprendedores, como el crecimiento de los sistemas de innovación.

## Objetivo

- Desarrollar los ecosistemas de emprendimiento en los países de la región a través de diagnósticos, talleres y agendas público-privadas.
- Elaborar estudios sobre los instrumentos de desarrollo empresarial financieros y no-financieros en varios países de América Latina.
- Organizar foros sobre emprendimiento en los países de la región, que permitan articular a los sectores público, privado y académico.
- Diseñar agendas público-privadas orientadas al emprendimiento y financiamiento, que apoyen las políticas de desarrollo empresarial de los países.

## Impacto

Con el proyecto se buscó principalmente la articulación de los actores involucrados en el desarrollo empresarial, logrando generar múltiples agendas entre los mismos que permitan potenciar y generar mayor valor a las políticas de desarrollo empresarial existentes en los países.

## Alcance

Con el ciclo de foros sobre emprendimiento se buscó generar agendas que les permita a los sectores público, privado y académico desarrollar políticas e implementar mejoras de desarrollo empresarial. De igual manera, con los estudios de caso se buscó dar a conocer las experiencias exitosas de varios países en el desarrollo de instrumentos financieros y no financieros de apoyo al emprendimiento y la innovación.

## Beneficiarios

En esta etapa inicial, los beneficiarios directos son el sector público, el sector privado y la academia, la cual ofrece el conocimiento teórico-técnico sobre las políticas del sector público y las acciones del sector privado.

## Información financiera

En esta etapa, CAF aportó USD 100.000 por un periodo de un año.



# CONCURSO IDEAS Y PREMIO A LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL CAF

Venezuela

Con diez ediciones, el Concurso Ideas busca reconocer las mejores iniciativas de proyectos de negocios y de interés social, siendo la propuesta más importante en Venezuela, con más de 12.000 participantes a lo largo de este periodo. Para ello, el equipo de la Fundación Ideas trabaja de la mano con un grupo de tutores académicos provenientes de más de 45 universidades e institutos universitarios venezolanos, en la capacitación de los emprendedores y en la evaluación de sus propuestas. Dentro del marco de premiación, el Concurso tiene una sección especial para áreas especializadas, cuyos premios son promovidos por diversas instituciones. En la edición 2012 se creó el Premio a la Innovación Empresarial CAF, el cual está dirigido a proyectos en la categoría de negocio que introduzcan mejoras significativas o nuevos productos, nuevos procesos, nuevos métodos de comercialización o nuevos métodos organizativos en las prácticas internas de la empresa. Será premiado aquel proyecto que transforme nuevas ideas en soluciones económicas y sociales para Venezuela. Adicional al premio, los semifinalistas cuentan con una capacitación en materia de innovación con reconocidos expertos internacionales.

## Objetivo

- Apoyar el emprendimiento en Venezuela.
- Ofrecer capacitación a futuros empresarios, emprendedores y generar un impacto positivo en el país.
- Incentivar a los nuevos emprendedores a formular sus planes de negocios y a poner en marcha sus emprendimientos.
- Realizar la difusión de las ideas ganadoras y facilitar su interacción con fondos de inversión, instituciones financieras, cámaras industriales y el sector académico.
- Promover y premiar la innovación e incentivar la generación de emprendimientos dinámicos.

## Impacto

Con 45 instituciones, empresas públicas y privadas que apoyan financieramente el concurso, 6 premios especiales, 100 tutores o mentores y la participación activa de 46 instituciones universitarias a nivel nacional, se tiene como resultado la generación de 12.000 ideas diferentes de negocios que permiten ampliar el horizonte empresarial en Venezuela.

## Alcance

A partir de la realización de una amplia convocatoria nacional, la presentación y la evaluación de resúmenes de Ideas de Negocio y Emprendimiento Social, se realiza la selección de 50 semifinalistas en cada categoría. Luego del desarrollo y evaluación de los planes de negocio, se seleccionan 10 finalistas de planes de Negocio y 5 finalistas de planes de Emprendimiento Social. Los semifinalistas en esta fase reciben capacitación y soporte en la elaboración de los planes de negocio. Dentro de estas capacitaciones los semifinalistas que concursan para el premio CAF, reciben adicionalmente capacitación y asesoría en temas de innovación con expertos nacionales e internacionales. Finalmente, se selecciona a los ganadores y se realiza el seguimiento y asesorías con posterioridad al concurso.

## Beneficiarios

Directamente, se benefician 12.000 planes de negocios e, indirectamente, se beneficia la economía venezolana, ya que existen nuevas propuestas que generan valor e impacto en los diferentes sectores económicos.

## Información financiera

Desde el año 2007 CAF apoya directamente el Concurso a través de auspicios financieros con un monto de USD 72.000. Asimismo, se participa en el proceso de selección de semifinalistas y finalistas, mentorías y capacitaciones.

# FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE INCUBAR DEL CARIBE

Colombia

Dado el estado de desarrollo de algunos proyectos empresariales que son apoyados por las incubadoras de empresas, se detectó la necesidad de implementar estrategias orientadas al desarrollo de un modelo de aceleración piloto en el país. En particular, se pretende impulsar el crecimiento rápido de las empresas innovadoras en un período de tiempo menor e incrementar el flujo de atracción de nuevos proyectos e inversionistas. En tal sentido, la implementación de la línea estratégica de aceleración empresarial como piloto en Incubar del Caribe, permitirá fortalecer las capacidades de gestión y crecimiento acelerado de las empresas incubadas, con un posterior impacto nacional a través de la transferencia del modelo a las demás entidades que forman parte del Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas. En el análisis de benchmark internacional, se identificó a OCTANTIS (Aceleradora Empresarial vinculada con la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile) como la mejor práctica en América Latina y el candidato más adecuado para adelantar el proceso de transferencia tecnológica para Colombia.

## Objetivo

- Adaptar el modelo de emprendimiento dinámico e innovación chileno al Sistema Colombiano de Creación e Incubación de Empresas, mediante un piloto en Incubar del Caribe.
- Fortalecer las capacidades de gestión de Incubar del Caribe, como piloto nacional, orientándolo hacia el emprendimiento dinámico y de innovación en la sociedad colombiana.
- Desarrollar una Red de ángeles inversionistas permitiendo sentar las bases para posteriores ruedas de inversionistas con la metodología usada exitosamente por OCTANTIS en varios países de América Latina.
- Realizar un evento nacional, en el que se presenten y

difundan los resultados del proyecto a los representantes de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas.

## Impacto

La metodología propuesta por OCTANTIS modificó el modelo de incubación basado en capacitación y asesoramiento de emprendedores para el desarrollo de planes de negocios, por un modelo de aceleración empresarial que fomenta la generación de emprendimientos dinámicos, basado en las necesidades de cada segmento de mercado identificado. En este proceso participaron activamente 300 candidatos, 173 emprendedores preseleccionados, 17 finalistas con procesos de asesoramiento individual, 7 instituciones de apoyo y 16 ángeles inversionistas, el cual concluyó con 4 ofertas concretas de inversión materializadas en el primer semestre de 2011.

## Alcance

El proyecto desarrollado fue exitoso en la medida en que su ejecución permitió adoptar el modelo de emprendimiento dinámico y de innovación chileno al sistema de emprendimiento colombiano. El piloto, desarrollado en Incubar del Caribe, fortaleció las capacidades del ecosistema de creación de empresas y constituye un ejemplo en materias como segmentación de emprendedores, orquestación de actividades y servicios en el sistema, capacidades de aceleración en redes, y mejoramiento del flujo de atracción de nuevos proyectos e inversionistas.

## Beneficiarios

Adicionalmente a los emprendedores individuales, se llevó a cabo en la ciudad de Barranquilla, Colombia, un gran evento nacional en el que se difundieron y socializaron los resultados obtenidos en el proceso de transferencia tecnológica de OCTANTIS, en el que participaron activamente representantes del Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas.

## Información financiera

CAF apoyó la iniciativa con un aporte de USD 92.500, equivalentes al 50% del monto total del proyecto, el cual tuvo una duración de 18 meses.

# SISTEMA DE APOYO A LA CREACIÓN DE EMPRESAS (SACEV)

Venezuela

Este proyecto se puso en marcha para implementar un sistema que facilite a los emprendedores el acceso a programas de formación, asesoramiento, incubación e inversión para dinamizar la creación de empresas en Venezuela. La red SACEV (Sistema de Apoyo a la Creación de Empresas en Venezuela) constituye un primer paso en ese propósito.

## Objetivo

- Instalar una cátedra de identificación de ideas de negocios y creación de empresas.
- Desarrollar un modelo de incubación de empresas adaptado a las condiciones de Venezuela, documentado y validado mediante la incubación de 10 nuevas empresas.
- Conformar una red inter-universitaria de docentes, con al menos 30 profesores capacitados para impartir formación en diseño y herramientas de las capacidades emprendedoras.
- Crear una metodología para la evaluación del desempeño de incubadoras de empresas, con indicadores de gestión definidos, validada al menos por 3 incubadoras de empresas en la región.

## Impacto

La Red SACEV continúa en operación, tratando de incluir nuevos centros educativos y formando más docentes en el área de emprendimiento. Este proyecto tiene potencial de replicabilidad en la Región.

## Alcance

La formación de una red interuniversitaria (Red SACEV) aglutinó a ocho universidades venezolanas que vienen trabajando en la identificación, desarrollo y difusión de herramientas pedagógicas de apoyo a la formación de emprendedores. Esto incide en el mejoramiento del proceso de incubación de empresas, basado en las buenas prácticas internacionales, adaptado a las características del entorno venezolano. La red SACEV continúa traba-

jando en la incorporación de nuevas universidades en el país (actualmente hay 7 universidades en ese proceso). De igual manera, sobre la base del contenido de la cátedra se ha desarrollado una plataforma de e-learning para la formación de emprendedores en línea.

## Beneficiarios

Se beneficiaron directamente con esta intervención ocho instituciones de educación superior, dos incubadoras de empresas y dos instituciones de apoyo al emprendimiento.

## Información financiera

Este proyecto que tuvo una duración de 20 meses y los recursos utilizados alcanzaron los USD 232.140; de los cuales CAF aportó USD 95.000.





## **INCLUSIÓN PRODUCTIVA Y EDUCACIÓN FINANCIERA**

Con el nombre de Inclusión Productiva y Educación Financiera se hace referencia a las políticas de inclusión de aquellos sectores que se encuentran en desventaja en la sociedad en actividades empresariales, ya sea como empresarios o como empleados. También se presentan como encadenamientos verticales donde pequeños proveedores o empresas añaden valor a una cadena a través de la integración a las empresas anclas. Se trata de crear valor compartido, mediante la formalización de la innovación en productos, necesidades y mercados, la redefinición de la productividad en la cadena de valor, y el fortalecimiento del desarrollo de clusters y aglomeraciones productivas. Las intervenciones también hacen énfasis en otorgar capacidades a los pequeños y micro productores a través de la educación financiera.

# PRODUCTOS DE LOS ANDES PARA MERCADOS EMERGENTES: ARTICULANDO OPORTUNIDADES SOSTENIBLES PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA PAZ

*Bolivia*

Este proyecto se diseñó para dar soluciones integrales a los problemas percibidos por los productores de leche de La Paz: bajos ingresos; baja producción de leche y forrajes; deficiente alimentación del ganado; sanidad animal deficiente; e insuficiente infraestructura productiva. También incluyó un componente para el sector del cacao, consistente en asistencia técnica para incrementar la frontera agrícola a través de la habilitación de nuevas hectáreas de cultivo de cacao orgánico, la rehabilitación de cacaotales viejos e improductivos, y la capacitación en sistemas de producción agroforestal, poda de árboles de cacao y de sombra, biofertilizantes, control de plagas, establecimiento de parcelas y conservación de suelos.

## Objetivo

- Mejorar la oferta de productos alimenticios y orgánicos que apoye el desarrollo de proveedores.
- Fortalecer las redes de productores.
- Incrementar la productividad lechera.
- Expandir la frontera agrícola de cacao orgánico.

## Impacto

Mejora sostenible de las condiciones de vida de la población del Departamento de la Paz a través del fortalecimiento de las cadenas productivas de leche y cacao.

## Alcance

Para el componente lechero hubo incrementos de la productividad de hasta de 4 Lts/vaca/día, es decir de casi el 100%. Para el componente de cacao, mediante podas de rehabilitación e injertos de chupones con variedades seleccionadas, se rehabilitaron 135 hectáreas de cacaotales viejos e improductivos y se incorporaron 115 nuevas hectáreas

de cacao de productividad y calidad, para un incremento de la productividad promedio de las hectáreas intervenidas de 250 kg/año a 550 kg/año, más el acceso a cotizaciones de mercado “premium” por la mejora en la calidad.

## Beneficiarios

El componente lechero favoreció a 39 comunidades y cerca de 2.000 familias productoras de leche, queso y regantes del departamento. El componente cacao benefició a 600 familias, pertenecientes a 32 cooperativas.

## Información financiera

CAF aportó USD 300.000 de un total de USD 996.193 que requirió el proyecto para ejecutarse en 18 meses.



# FORTALECIMIENTO INTEGRAL DE LA CADENA DE ARTESANÍA DE LANA PARA LA GENERACIÓN RENTABLE DE INGRESOS EN COMUNIDADES DE NARIÑO

Colombia

Los municipios de Cumbal, Guachucal, Ipiales, Pupiales y Aldana, cerca de la frontera con Ecuador, se caracterizan por una escasa inversión social, altos niveles de pobreza y bajo nivel educativo. La artesanía en lana es la principal actividad productiva del Departamento y la más recurrida por la población después de la agricultura. Se ha estructurado un proyecto para mejorar la calidad de vida de las comunidades en situación de riesgo, a través de la formación microempresarial y el fortalecimiento de la cadena productiva de la artesanía en lana.

## Beneficiarios

Unas 400 mujeres artesanas de la región, cabezas de familia, y 40 artesanos productores de lana hilada que se vinculen como proveedores de la cadena.

## Información financiera

CAF apoya la iniciativa con un aporte de USD 129.700, equivalentes al 48% del monto total del proyecto. El proyecto está previsto culminarse en un plazo de 18 meses.

## Objetivo

- Crear una cadena de la artesanía en lana a partir de los eslabones existentes en cada municipio del departamento de Nariño, teniendo como vehículo el empoderamiento de las artesanas.
- Mejorar las condiciones de vida de 400 mujeres y sus familias.

## Impacto

Generación de un grupo de capacitadores locales que transmitan conocimientos, así como el establecimiento de un Centro de Producción que brinde servicios a todos los artesanos. Por otro lado, reducción del costo de producción para incrementar al menos en 25% los ingresos y empoderamiento de la comunidad mediante autoempleo y trabajo asociativo, con aplicación de Buenas Prácticas en la producción limpia.

## Alcance

Desarrollar un modelo exitoso y replicable para la transformación de la artesanía tradicional en una artesanía competitiva, como herramienta para el desarrollo social productivo de las comunidades.



# ARTICULACIÓN DE CADENAS DE VALOR DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS DE CACAO Y MADERA EN LA PROVINCIA DE ESMERALDAS

Ecuador

La mayoría de las plantaciones de cacao en la zona son de avanzada edad y pobremente manejadas, lo cual repercute en un bajo rendimiento de la producción. Aparte de la baja productividad, el potencial del país como productor de cacao fino y de aroma, apreciado y demandado por los mercados mundiales, no es suficientemente aprovechado; por el contrario, esta imagen internacional y la competitividad se ha perdido debido a factores como la disminución de la calidad del cacao, mezclas de variedades, limitada asociatividad de los productores y débil integración de los actores de la cadena. Por otra parte, en la zona coexisten poblaciones nativas y colonias que viven de la tala ilegal de árboles en primer lugar, y después de la agricultura de subsistencia y de recolección como el cacao.

## Objetivo

- Fortalecimiento de las cadenas de valor del cacao y de madera en la Provincia de Esmeraldas, a través de la implementación de un sistema de innovación y transferencia tecnológica, que permita a pequeños y medianos productores fortalecerse, asociarse e insertarse eficientemente como proveedores de las cadenas comerciales de las empresas Nestlé y Endesa Botrosa (industria forestal ecuatoriana líder en el mercado).
- Implementación de un programa de innovación y transferencia tecnológica alineado con los requerimientos de las empresas ancla.
- Consolidación de un esquema de negocios sustentable mediante el fortalecimiento productivo y el clima organizacional; la planificación y adecuado manejo de la producción, y el mejoramiento de la infraestructura de las organizaciones.
- Activar una estrategia de renovación, ampliación y/o manejo eficiente de superficie cultivada forestal y agroforestal en la Provincia de Esmeraldas.
- Diseñar, lanzar y difundir un sistema de capacitación y transferencia tecnológica en temas forestales y agroforestales, a través de canales formales e informales de comunicación, incorporando en el proceso a la Agencia

de Desarrollo Local para garantizar la replicabilidad y sostenibilidad del modelo.

## Impacto

Al final del programa se espera contar con 250 hectáreas de plantaciones forestales implementadas, 250 hectáreas de plantaciones de cacao renovadas y 250 hectáreas de plantaciones de cacao implementadas; incrementar la productividad promedio de cacao en la zona de 6 a 8 qq/ha/año; e instalar dos jardines clonales de cacao con material genético de punta. Los productores pasarán de una condición sin proyecto de USD 1,49 a USD 2,00 per capita al día en 4 años. También se diseñará e implementará un sistema de capacitación en temas forestales y agroforestales que permita mejorar las habilidades y destrezas de la Corporación de Desarrollo de Esmeraldas y/o el área de gestión comunitaria y/o Unidad de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Quinindé, en torno a estas dos cadenas de valor, las cuales podrán ser replicables a nivel provincial.

## Alcance

Los pequeños campesinos asociados mejorarán su productividad al ser beneficiarios de un programa de innovación y transferencia tecnológica alineado con los requerimientos de las empresas anclas, con las que se establecerán convenios de compra de productos forestales y agroforestales.

## Beneficiarios

500 productores miembros de las asociaciones agroforestales de Quinindé, los recintos Cristóbal Colón, 5 de Agosto, Esmeraldas (río Tiaune), Pizará y Hoja Blanca. Con los programas de innovación y transferencia tecnológica (guías, videos y programas radiales) se espera llegar a una población de aproximadamente 3.000 productores en la región.

## Información financiera

El proyecto a ejecutarse en un plazo de 27 meses cuenta con un total de USD 406.700, de los cuales CAF aporta USD 150.700.

# DESARROLLO DE CAPACIDADES PRODUCTIVAS Y DE GESTIÓN DE LOS PRODUCTORES DE ALPACAS DE QUISPICANCHIS – CUSCO

*IIRSA sur - Perú*

Los productores de alpacas de Quispicanchis, en Cusco, han trabajado con inadecuadas prácticas de manejo en el aspecto pecuario y agronómico. Existen asociaciones a nivel comunal, pero con escasa o nula participación en los proyectos productivos locales y desconfianza hacia los centros de acopio y comercialización de la fibra. Las asociaciones tienen poca o ninguna organización y/o formalización. Este proyecto, que forma parte de la Iniciativa Interoceánica Sur, iSUR, se diseñó para lograr un mejoramiento genético y de la productividad de los camélidos sudamericanos (CSD). El presente piloto que se quiere desarrollar en Quispicanchis aplica el paquete tecnológico de desarrollo de la cadena de CSD, que se ha implementado con éxito en Arequipa y replicado en Puno y Huancavelica. Así mismo, es una iniciativa que está en línea con el programa nacional “Sierra Exportadora”.

## Objetivo

- Mejorar la oferta de alimento para los CSD.
- Incrementar la producción y calidad del rebaño de alpacas mediante las Buenas Prácticas de manejo productivo y reproductivo.
- Ampliar el acceso al mercado con productos de mejor calidad (fibra y carne) y oferta organizada.
- Fortalecer institucionalmente al sector.

## Impacto

Con el apoyo de CAF, se ha logrado mejorar la producción y calidad del rebaño de alpacas mediante la aplicación de Buenas Prácticas en el manejo productivo y reproductivo, lo cual favorece también el acceso al mercado con productos de mayor calidad y fortalecimiento institucional.

## Alcance

La cooperación técnica se desarrolló de acuerdo con los objetivos planteados en el programa inicial, llegando a superar las metas establecidas. Se pidió una ampliación de plazo y a lo largo de su ejecución tuvo ajustes presupuestales, lo que permitió mejorar significativamente la visión integral del proyecto.

## Beneficiarios

Se beneficiaron 1.000 familias alpaqueras de 15 comunidades de los distritos de Ocongate y Marcapata de la Provincia de Quispicanchi, en la Región Cusco.

## Información financiera

El proyecto tuvo un costo total de USD 349.457, siendo el apoyo de CAF el 38%, desembolsado en su totalidad en un periodo de 2 años y medio.



# PROGRAMA DE NEGOCIOS INCLUSIVOS PARA MICRO Y PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS

*Bolivia*

El 62% de la población empleada en Bolivia está en el sector informal y el ingreso per capita es uno de los más bajos de la región, por lo que se requieren programas que ofrezcan alternativas de dinamización productiva con altos niveles de inclusión social. Para ello es fundamental que los pequeños productores desarrollen destrezas y capacidades necesarias para su inserción al mercado, formando parte de las cadenas productivas de empresas mayores.

## Objetivo

- Fortalecer la productividad y competitividad de las cadenas productivas agropecuarias de los Departamentos de La Paz y Cochabamba, a través del fomento a los encadenamientos que incorporen a segmentos poblacionales de menores ingresos como proveedores de grandes empresas en los sectores seleccionados.

## Impacto

Se han desarrollado y ejecutado cuatro implantaciones de Negocios Inclusivos que han bonificado a miles de nuevos clientes de bajos ingresos y han incorporado en sus cadenas de valor a micro y pequeños productores, quienes representan al menos a 800 familias.

## Alcance

Se han incrementado las oportunidades de las empresas bolivianas mediante la identificación, diseño y ejecución de proyectos de Negocios Inclusivos que han permitido que las empresas participantes generen una vinculación sostenible con comunidades de bajos recursos, en una relación de mutuo beneficio, que mejore las cadenas de valor en su conjunto y el nivel de vida de las personas.

## Beneficiarios

Los beneficiarios directos de este proyecto son Productos Maya (productora y comercializadora de quesos gourmet), SIMSA S.A (industria molinera de productos de trigo, avena y quinua); PA&PA (productora de papas congeladas pre fritas); y Cooperativa de Productos Camélidos (COPROCA, dedicada a la exportación de hilos, telas y prendas a base de lana de alpaca).

## Información financiera

El aporte CAF para esta intervención fue de USD 85.000, de un total de USD 190.500, que se ejecutó en un plazo de 20 meses.



# FORTALECIMIENTO DEL TURISMO RURAL DE BASE COMUNITARIA: CIRCUITO MISTERIOS DEL TITIKAKA

Bolivia

Se trata de una de las zonas rurales más pobres de Bolivia, con problemas de migración, agricultura de subsistencia y falta de capacitación para la explotación del destino turístico.

## Objetivo

- Generación de capacidades turísticas locales en las cinco comunidades del Lago menor del Titikaka.
- Mejoramiento en la estructura actual de gestión de los comités de turismo de las comunidades, como órgano de ejecución del proyecto. Formalización y constitución legal de la organización intercomunal (estatutos, reglamentos, inscripción).
- Consolidación de un destino turístico, autogestionado por cinco comunidades locales, que genere ingresos y empleos sostenibles para las 192 familias involucradas, y que garantice la satisfacción del visitante, respete el medio ambiente e impulse las Buenas Prácticas en la prestación de servicios turísticos.

## Impacto

En la medida que el destino reciba nuevos turistas y los miembros de las comunidades perciban que los ingresos del circuito turístico son significativos, el proyecto podrá mitigar aspectos de migración de las comunidades y convertir la producción artesanal de la zona en una fuente adicional de recursos.

## Alcance

Las capacitaciones en guiaje, gastronomía, gestión en hospedería y gestión empresarial se cumplieron al 100% en las comunidades a las que les correspondía cada actividad.

## Beneficiarios

192 familias (1.200 personas) en las cinco comunidades que intervinieron resultaron beneficiadas con el fortalecimiento turístico desarrollado.

## Información financiera

El fortalecimiento contó con un aporte total de USD 55.042, de los cuales CAF otorgó USD 20.400, destinados íntegramente a los honorarios de los consultores contratados. El plazo de ejecución fue de 9 meses.



# GUAYUSA: PRODUCTO DE EXPORTACIÓN Y BASE DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AMAZONÍA ECUATORIANA

*Ecuador*

En la región amazónica ecuatoriana, las organizaciones de productores son débiles, con poca infraestructura instalada y bajas posibilidades para buscar nichos de mercado que les permitan mejorar sus ingresos por producto ofertado. Las capacidades productivas son deficientes debido a la limitada capacitación recibida y aún no existen suficientes áreas sembradas en el país para abastecer la actual demanda del mercado internacional. Se espera consolidar a la guayusa en las Provincias de Napo y Pastaza, utilizando principios de comercio justo y producción orgánica, como un producto emblemático del Ecuador y facilitar el desarrollo agro productivo sostenible de la Amazonía ecuatoriana, sin que esto implique la destrucción de sus recursos naturales.

## Objetivo

- Proporcionar asistencia técnica adecuada, oportuna y de calidad a 400 pequeños agricultores para sembrar 200 hectáreas nuevas de sistemas agroforestales basado en guayusa.
- Mejorar la eficiencia del procesamiento de la hoja de guayusa y la implementación de nuevos sistemas de control de calidad en la producción.
- Fortalecer la integración y la comunicación entre los diferentes actores de la cadena.
- Fomentar el desarrollo económico sostenible de la región a través de la difusión del conocimiento técnico de sistemas agroforestales y el análisis de oportunidades comerciales.

## Impacto

El proyecto permitirá mejorar la calidad de vida de 400 familias y consolidar la cadena de valor de la guayusa a través de la articulación de los productores, la empresa procesadora y comercializadora, y el mercado potencial existente y demandante. Fortalecerá también las capacidades

del Gobierno Provincial de Napo y el Municipio de Archidona para promocionar y facilitar el desarrollo de nuevas industrias locales basadas en la producción agroforestal de productos nativos.

## Alcance

La capacitación en prácticas orgánicas y la difusión de conocimiento técnico sobre cultivos agroforestales a la red de actores locales, permiten que mejore el Control de Calidad en la producción de guayusa a través de la creación e implementación de Manuales de Proceso y Buenas Prácticas de Manufactura, y aumente la oferta de guayusa en Napo y Pastaza en un 200%, así como el sembrado de árboles, el cual podrán producir 250.000 libras de hoja seca de guayusa anualmente después de 3 años de crecimiento. Además, el proyecto incluye la elaboración de guías del cultivo, Buenas Prácticas Agrícolas, y manuales de cosecha con base en resultados de experimentos de producción y comportamiento ecológico y botánico de la guayusa.

## Beneficiarios

Participaron en el proyecto 400 familias de pequeños productores indígenas de diferentes comunidades (Cantones: Archidona, Tena, Arosemena Tola y Santa Clara), representados como jefes de hogar, el 40% son mujeres y 60% son hombres.

## Información financiera

El proyecto se ejecutó en un plazo de 15 meses. El monto total de recursos aportados fue de USD 500.846, de los cuales CAF aportó USD 103.515.

# PROYECTO RED DE TURISMO RURAL EN PAÍSES ANDINOS. CONSOLIDACIÓN Y AMPLIACIÓN DE ACTIVIDADES EN ARGENTINA, BOLIVIA Y VENEZUELA

*Regional*

El área general de este proyecto fue el norte de la República Argentina y el extremo sur de la República de Bolivia, aunque se incluyó también la consolidación de acciones de turismo comunitario en el extremo sur de Venezuela (en la Gran Sabana). Los tres sitios de Argentina y Bolivia se encuentran en la cuenca alta del río Bermejo, con más de 20.000 habitantes, en 10 pueblos y más de 40 comunidades o caseríos. Es una región de baja producción, con poblaciones pobres y marginadas geográficamente, pero con grandes riquezas en biodiversidad, paisajes y servicios ambientales, y, por tanto, gran potencial para el desarrollo del turismo comunitario. El proyecto se enfocó en establecer tres redes piloto de servicios turísticos de base comunitaria, utilizando el enfoque metodológico de la Fundación Programa Andes Tropicales (PAT) en su experiencia de turismo comunitario en la Cordillera de Mérida y la Gran Sabana de Venezuela, que se transfirió a los socios locales en Argentina y Bolivia (Fundaciones Proyungas y Prometa).

## Objetivo

- Generar oportunidades de trabajo de bajo impacto ambiental y de probada sostenibilidad ecológica y social, tales como el ecoturismo y el turismo rural, que busquen revertir la tendencia a la marginación geográfica, social y económica de las comunidades campesinas e indígenas en países andinos.

## Impacto

El proyecto contribuyó a la mejora en las condiciones de vida de las familias beneficiarias mediante la creación de 60 microempresas. Se formaron 3 asociaciones comunitarias de turismo que agrupan a 110 socios en 20 comunidades de Argentina y Bolivia. El 34 % de los participantes en las microempresas son mujeres. Otros pobladores no participantes directos del proyecto en las mismas comunidades están

replicando algunas acciones y mejorando sus viviendas con sus propios ingresos, mostrando de esta manera que el proceso de capacitación se está extendiendo más allá de los beneficiarios directos.

## Alcance

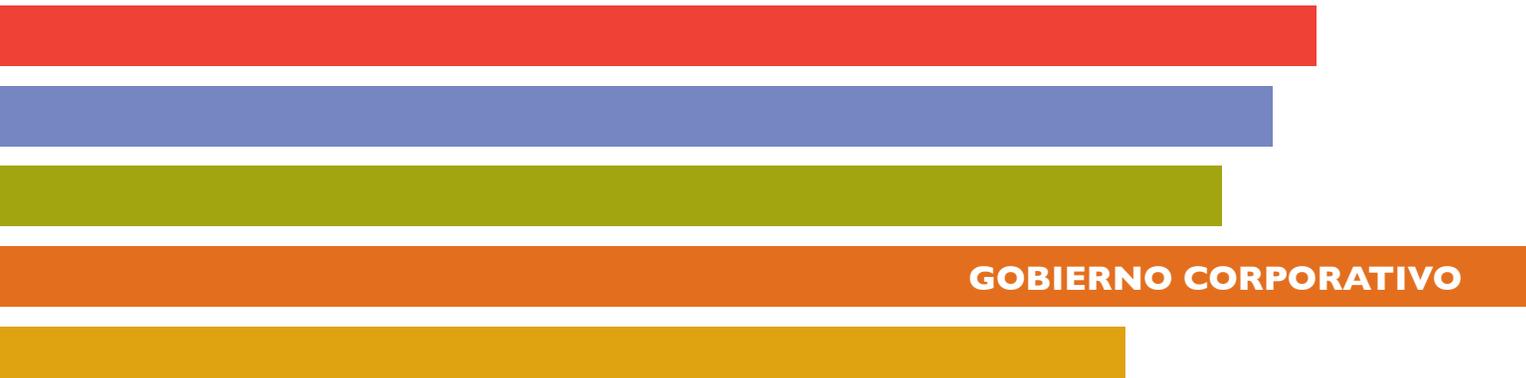
Quedaron establecidas 3 redes de servicios turísticos en dos sitios de Argentina y uno en Bolivia conformadas por 60 microempresas en total. Las redes cuentan con 4 grandes travesías, 8 circuitos de 1 a 5 días de duración y 435 km. de recorrido turístico a pie, a caballo o en caravana de llamas. Se generaron 60 microempresas familiares con una inversión total de USD 41.313. Se elaboraron 12 productos turísticos modulares (4 travesías y 8 circuitos) que van desde 1 día a 5 días, y que pueden ser combinados para adaptarse a las necesidades de los turistas.

## Beneficiarios

Los beneficiarios del proyecto fueron unas 18 comunidades y 6 caseríos en los tres sitios del proyecto en Argentina y Bolivia. Unas 60 familias de la región desarrollaron micro-empresas en servicios de turismo comunitario y más de 100 familias se beneficiaron indirectamente.

## Información financiera

El aporte de CAF fue de USD 440.000, tanto para desarrollar las acciones en los tres sitios de Argentina y Bolivia con el apoyo de los socios locales, como para consolidar también el turismo comunitario en la Gran Sabana de Venezuela (fondo de crédito). El periodo para desarrollar el proyecto fue de 30 meses.



## GOBIERNO CORPORATIVO

El Gobierno Corporativo es el conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en las empresas, tanto públicas como privadas, principalmente accionistas y acreedores. Esto garantiza un mejor uso de los recursos en las empresas, contribuyendo a una mayor transparencia contable y mitiga los problemas de información asimétrica que caracterizan a los mercados financieros. Por consiguiente, unas Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo son la clave para el acceso de las empresas a los mercados de capitales.

# CREACIÓN DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE GOBIERNO CORPORATIVO

*Ecuador*

Hasta hace poco, el Gobierno Corporativo había sido un tema poco difundido en la sociedad ecuatoriana y, por lo tanto, desconocido por una gran cantidad de empresarios, accionistas, empleados de empresas, clientes y académicos. Los Códigos de Buen Gobierno Corporativo no son parte de las leyes ecuatorianas y su adopción queda a discreción de los directivos de las empresas. Por esta razón, en muchas ocasiones hay poco apoyo en las empresas para la implementación de Buenas Prácticas que hagan más transparente la información al público. Lo mismo ocurre en universidades, consultoras, medios de comunicación, etc., con respecto a su rol de servir como intermediarios en la difusión de nuevo conocimiento sobre la materia en el país.

## Objetivo

- Construir y consolidar una Unidad de Coordinación de la Red Académica, de difusión e investigación del Buen Gobierno Corporativo, con las nueve principales universidades localizadas en Quito, Guayaquil y Cuenca, tanto en pregrado como en postgrado.

## Impacto

Elevar la formación y la competitividad de profesionales a nivel técnico y ejecutivo dentro de las universidades de la Red, profundizando la sensibilización iniciada por el Programa de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Quito (BVQ), mediante programas de capacitación permanentes a docentes, y contribuir en la preparación del talento humano (a nivel de pregrado y postgrado) para abordar este campo. Este proyecto amplía el ámbito de conocimiento y difusión de la academia y de las organizaciones empresariales públicas y privadas.

## Alcance

Fortalecer la Unidad Académica conformada por Universidad de Los Hemisferios, Universidad San Francisco de Quito, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Universidad de Las Américas, Universidad del Pacífico, Escuela Politécnica del Litoral, Universidad Santa María, Universidad del Azuay y Universidad Panamericana. Se hizo un levantamiento de la producción bibliográfica en materia de Gobierno Corporativo de la Red Académica, una propuesta de homologación para la docencia de Gobierno Corporativo en pregrado y un estudio de factibilidad económica y de sustentabilidad para la creación del Instituto de Gobierno Corporativo.

## Beneficiarios

Se beneficiaron 25 docentes, alrededor de 246 estudiantes de pregrado y 132 alumnos de postgrado de esas instituciones.

## Información financiera

El monto total del proyecto fue de USD 148.840, de los cuales USD 108.000 fueron aporte CAF y el valor restante de la contraparte. La duración de la intervención fue de 30 meses.



# FORTALECIMIENTO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS DEL ESTADO

*Bolivia, Ecuador y Perú*

En las empresas del Estado tiende a haber falta de consistencia entre sus objetivos y su mandato, poca claridad con respecto a las responsabilidades del Directorio, ausencia de procedimientos de selección de directores y conflictos de interés. Con frecuencia, estas empresas carecen de un balance entre la responsabilidad del Estado como propietario, y su interferencia política en la gestión de estas empresas. Estos problemas pueden mitigarse con prácticas formales que definan de manera clara la relación entre los agentes que ejercen la propiedad de la compañía y los que la administran.

## Objetivo

- Realizar 10 intervenciones de implementación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en Empresas de Propiedad del Estado (EPE) de servicios públicos como agua, saneamiento básico, salud, ambiente, telecomunicaciones y energía en Bolivia, Ecuador y Perú.
- Difundir esas intervenciones y contribuir a mejorar la gestión de las EPE de servicios públicos.

## Impacto

Las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo producirán mayor eficiencia en las EPE y mejor uso de los fondos públicos, con una gestión más transparente que incluya la rendición de cuentas a sus principales grupos de interés (Gobierno y comunidades). Sin duda alguna la implementación de los lineamientos de Gobierno Corporativo en las EPE hará que trabajen de manera exclusiva en función del bienestar de la población.

## Alcance

Implementar Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en las diez EPE seleccionadas, lo que comprenderá una Debida Diligencia. Luego, formular recomendaciones de política

específicas para cada uno de los países estudiados, en cuanto a la adopción de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en EPE, que luego se difundan a través del portal de Gobierno Corporativo de CAF.

## Beneficiarios

Se beneficiaron 10 Empresas de Propiedad del Estado distribuidas entre Bolivia, Ecuador y Perú.

## Información financiera

La intervención requirió USD 618.625 para su implementación, así como 24 meses para realizarse.



# GOBIERNO CORPORATIVO PARA EL MERCADO COLOMBIANO

Colombia

En Colombia se han realizado importantes esfuerzos para difundir las prácticas de Gobierno Corporativo, pero aún subsiste un vacío normativo y un relativo desconocimiento de sus beneficios. Entre 2005 y 2007 CAF, en alianza con la Superfinanciera, apoyó la elaboración del Código País de Mejores Prácticas Corporativas en Colombia, que se rige bajo el principio de “cumpla o explique”. Ahora, junto con la Bolsa de Valores de Colombia (BVC), se diseñó un proyecto para implementar dicho código en entidades públicas y privadas con vocación emisora, sociedades portuarias regionales, proveedores de infraestructura y empresas vinculadas a proyectos de Fondos de Capital privado.

## Objetivo

- Sensibilizar a las 20 empresas seleccionadas acerca de la importancia del Buen Gobierno Corporativo y apoyarlas en el proceso de diseño, adopción, implementación y cumplimiento de esas prácticas en el tiempo.
- Ejecución del proyecto en cabeza de un Comité Tripartito, constituido por CAF, la BVC y un equipo de consultores especializado.

## Impacto

El proyecto pretende tener 20 empresas con Códigos de Buen Gobierno implementados que constituyan referentes en su sector en Colombia y en otros países de la región.

## Alcance

Sensibilización de los receptores del programa, mediante charlas y talleres, capacitación a cinco consultores locales, más la implementación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en esas empresas, así como la difusión de los resultados.

## Beneficiarios

Se beneficiaron 20 empresas en sectores estratégicos del aparato productivo colombiano.

## Información financiera

CAF apoya el proyecto con un aporte de USD 110.000, que constituyen el 38,5% del costo total del mismo, el cual asciende a USD 286.000.



# GOBIERNO CORPORATIVO PARA EMPRESAS DEL MERCADO PERUANO

Perú

Este proyecto pretende cubrir un grupo de entidades públicas y privadas con vocación emisora, entidades de microfinanzas, empresas privadas listadas o por listarse en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) y cuatro empresas vinculadas a proyectos de CAF en las que se tiene interés de promover las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo.

## Objetivo

- Sensibilizar y capacitar a los empresarios sobre la importancia del Gobierno Corporativo y fomentar el listado de empresas en la BVL.
- Capacitar a consultoras locales especializadas en temas de Gobierno Corporativo.
- Implementar Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en empresas seleccionadas con efecto demostrativo (20 empresas).
- Evaluación, difusión de resultados y lecciones aprendidas.

## Impacto

La implementación o mejoramiento de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo en las categorías de empresas objeto de este proyecto, contribuye a disminuir los niveles de riesgo a los que las empresas están expuestas, como el relacionado con la administración y el mejoramiento de la capacidad para la toma de decisiones en beneficio de los inversionistas.

## Alcance

Se busca capacitar a un mínimo de 50 empresarios, entre tres y cinco consultoras locales y asesorar a 20 empresas que adopten y cumplan las prácticas de Gobierno Corporativo.

## Beneficiarios

Los beneficiarios directos de la intervención serán las 20 empresas seleccionadas para formar parte del proyecto.

## Información financiera

CAF aportará USD 125.000, los cuales representan el 34% del total de los fondos requeridos que serán desembolsados en un periodo de 2 años.



# CÓDIGO PAÍS PARA EMISORES

Colombia

La Superintendencia Financiera de Colombia, a partir de la necesidad de adoptar un estándar país en materia de Gobierno Corporativo para los emisores de valores, conformó un Comité Interinstitucional para elaborar un Código de Mejores Prácticas Corporativas, basado en los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, publicados por la CAF. Adicionalmente, se contempló la financiación de actividades que le dieran una amplia difusión al nuevo código.

## Objetivo

- Discusión, elaboración y Revisión del Código País de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo.
- Contribución en la construcción de un Código Marco País de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Colombia.
- Ejecución del proyecto por parte de un Comité Interinstitucional liderado por CAF y la Superintendencia Financiera, y compuesto por representantes de Asobancaria, Asofondos, Asofiduciarias, Analdex, Andí, Bolsa de Valores de Colombia, Confecámaras y Fasecolda.

## Impacto

Colombia cuenta, gracias a este proyecto, con un Código País de Gobierno Corporativo, que constituye un modelo para muchos países de la región. El Código tiene por objeto la adopción voluntaria, por parte de los emisores de valores, de estándares exigentes basados en el principio de “cumpla o explique”, que complementa el actual modelo regulatorio y facilita su efectiva adopción por parte de los diferentes agentes del mercado. La Superintendencia Financiera dispuso un vínculo exclusivo y permanente en su página web sobre el Código, respaldado además por las entidades que participaron en el Comité Interinstitucional.

## Alcance

El proyecto desarrollado fue totalmente exitoso y de mucha importancia para los emisores de valores, los inversionistas y demás participantes del mercado de valores. El Código País les permite determinar el grado relativo de implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en sus empresas, en particular con relación a temas de mucha trascendencia como la Asamblea de Accionistas, Junta Directiva, Revelación de Información Financiera y no Financiera, Trato Equitativo de Accionistas y Solución de Controversias. El Código País es el resultado de la acción conjunta de los sectores público y privado -lo que garantiza su legitimidad- y cuenta con los mecanismos adecuados de difusión y actualización permanente en la plataforma electrónica de la Superintendencia Financiera de Colombia.

## Beneficiarios

Instituciones públicas colombianas encargadas de las labores de supervisión y control del mercado de valores, las empresas actual y potencialmente emisoras, los inversionistas y demás participantes del mercado de valores.

## Información financiera

CAF apoyó la realización del proyecto con un aporte de USD 30.000, equivalentes al 41% del total, que se destinaron al pago de honorarios de consultoría. El costo total del proyecto ascendió a USD 73.108.



## INSERCIÓN INTERNACIONAL Y APOYO AL COMERCIO

La inserción internacional y el apoyo al comercio es un esfuerzo para incidir positivamente en los procesos de integración de los países miembros de CAF. Estos proyectos están orientados a promover la integración productiva a nivel latinoamericano consolidando las cadenas de valor regional, apalancando esfuerzos para la reducción o eliminación de trabas e impedimentos que afectan la operación comercial óptima de los exportadores y articulando los actores provenientes de los sectores público, privado y académico a nivel latinoamericano con miras a compartir y ejecutar iniciativas regionales en temas de integración comercial.

# PROGRAMA DE EXPORTACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, EXPORTIC

Venezuela

En Venezuela diversos estudios han determinado que el sector de tecnología de información y comunicación (TIC) es uno de los de mayor potencial de crecimiento, principalmente debido a que posee una excelente mano de obra calificada y acceso a una buena infraestructura de telecomunicaciones. A pesar de esto, las exportaciones de este sector se encuentran en descenso. EXPORTIC es un programa de apoyo a las exportaciones diseñado como una asociación estratégica entre el sector público y el sector privado, que resultó de la participación del sector en la Red de Competitividad Venezuela Sí Compite (financiada por CAF). La meta es orientar estratégicamente a las empresas de acuerdo con las necesidades puntuales que se identificarán en el diagnóstico competitivo.

## Objetivo

- Promover las exportaciones de bienes y servicios del sector de TIC en Venezuela a través del fortalecimiento de los procesos de internacionalización de sus empresas y del conocimiento de su potencial de exportación.
- Apalancar actividades como un diagnóstico competitivo, que logre establecer el potencial y las aptitudes de cada empresa para iniciar el camino de la exportación.
- Identificar de manera sistemática las actuales brechas tecnológicas y empresariales de las empresas participantes, para definir con mayor precisión el contenido de las asesorías especializadas en las etapas posteriores.

## Impacto

EXPORTIC ha sido el primer programa venezolano de exportación de TIC que permitió el desarrollo de una plataforma tecnológica que facilita los procesos de convocatoria, selección y acompañamiento de empresas en el desarrollo de su plan exportador.

## Alcance

A la fecha, y como resultado del proyecto, 15 de las empresas participantes han conformado el Consorcio Ventic a fin de trabajar de manera conjunta en una estrategia de exportación.

## Beneficiarios

Se beneficiaron 91 empresas participantes con capacitaciones y asesorías. De estas empresas se seleccionaron 30, a las cuales se les acompañó en su proceso de exportación.

## Información financiera

El aporte de CAF fue de USD 100.000, correspondiente al 34% del monto total del proyecto, el cual tuvo una duración de 12 meses.



# CAPACITACIÓN EN ARBITRAJE INTERNACIONAL

Colombia

El buen funcionamiento de la justicia es imprescindible para garantizar sus derechos a todos los ciudadanos y es uno de los factores claves para la determinación de los índices de desarrollo económico y de mejora de la competitividad de las empresas de los países. El mundo contemporáneo, en el que los recursos tradicionales para la solución de diferencias no son suficientes, exige que las soluciones alcanzadas sean justas y oportunas. Este programa de formación especializado e integral pretende fomentar, a través del Centro de Arbitraje y Conciliación, encuentros de alto nivel que difundan la capacitación especializada en arbitraje internacional.

## Objetivo

- Capacitar al menos 60 profesionales del derecho, de diferentes nacionalidades, en arbitraje internacional.
- Realizar paneles internacionales de arbitraje.
- Impulsar el desarrollo económico de Colombia, mediante el posicionamiento de Bogotá como una ciudad con las características necesarias para tener una Corte de Arbitraje Internacional.

## Impacto

La importante red de árbitros latinoamericanos que se ha consolidado, así como la creación de una Escuela especializada en arbitraje, permitirán tratar y resolver proactivamente los conflictos, de una manera ágil, eficiente, efectiva y especializada. La Red permitirá que en América Latina exista una Corte Internacional de Arbitraje con las características, experiencia y reputación que demanda el mundo contemporáneo, y contribuirá a crear una verdadera escuela de pensamiento latinoamericano que enriquecerá el debate y pondrá en el primer orden mundial a abogados de la región en una materia tradicionalmente liderada desde otras latitudes.

## Alcance

Entre sus principales resultados, deben mencionarse el diseño y puesta en marcha de un Programa de formación especializado e integral en Arbitraje Internacional, y el impulso al desarrollo económico de Colombia y de Bogotá, al posicionar a ésta última como una ciudad con las características para tener una Corte Internacional de Arbitraje.

## Beneficiarios

Se beneficiaron directamente 75 profesionales del derecho, provenientes de 12 países de América Latina. La Escuela de Arbitraje Internacional continuará impactando a un enorme número adicional de abogados, si además publica una revista científica de carácter semestral.

## Información financiera

CAF apoyó la iniciativa con un aporte de €281.664; equivalentes al 50% del monto total del proyecto, el cual tuvo una duración de 18 meses.



# OPTIMIZACIÓN DE LA VENTANILLA ÚNICA DE COMERCIO EXTERIOR

Perú

Una mayor diversificación de productos y destinos de las exportaciones contribuye al crecimiento del comercio exterior que se desarrolla hoy en Perú. Pero asegurar su sostenibilidad exige más calidad, transparencia y rapidez en los procesos relacionados con los controles que ejerce el Estado sobre esta actividad, de tal forma que se reduzca la dispersión de trámites y se integren los controles para reducir los costos y los plazos de las operaciones de entrada y salida de mercancías al país. Por ello, se hizo necesario acudir al diseño y puesta en marcha de una herramienta para subsanar esos limitantes: la Ventanilla Única de Comercio Exterior, VUCE, la mejor respuesta disponible.

## Objetivo

- Consolidar y poner en marcha la VUCE, para incrementar la velocidad y eficiencia del control de las operaciones comerciales.
- Optimizar procesos y servicios de las instituciones relacionadas con el comercio exterior, manteniendo los plazos máximos de despacho de mercancías conforme a los estándares.
- Racionalizar los procesos para lograr una reducción significativa de requisitos documentales del Estado.
- Gestionar con instituciones y sistemas para alcanzar la validez de los documentos electrónicos.
- Lograr la aprobación de normas que soporten la optimización de la gestión del Estado en cuanto al comercio exterior.

## Impacto

El proyecto tuvo un gran impacto en la competitividad de las exportaciones y en general de todo el sistema productivo peruano, reafirmando la posición de CAF como entidad comprometida con las mejores prácticas en el comercio exterior. Los tiempos de exportación, aunque varían por sectores, se han mejorado considerablemente.

## Alcance

La asistencia técnica permitió la viabilidad del proyecto VUCE en el marco del sistema nacional de inversión pública, puso en práctica un plan de trabajo; tomó medidas ante algunas incidencias que afectaron la marcha del proyecto; estableció directivas para la incorporación de nuevos componentes de la VUCE y desarrolló experiencias pilotos con las autoridades, lo que permitió probar la viabilidad del modelo general de la VUCE.

## Beneficiarios

Por la naturaleza de proyecto, la VUCE beneficia a todos los exportadores peruanos sin distinción de sector o niveles de exportación.

## Información financiera

La optimización de las VUCE se llevó a cabo en dos etapas sumando en su totalidad USD 208.000. La primera etapa (2007-2009) utilizó el 62% de los recursos y la segunda etapa (2009-2011) el 38%.



## SEDE Venezuela

Avenida Luis Roche, Torre CAF,  
Altamira, Caracas, Venezuela.

Tel: + 58 212 209-2111  
Fax: + 58 212 209-2444

[infocaf@caf.com](mailto:infocaf@caf.com)

## Argentina

Avenida Eduardo Madero, N° 900,  
Edificio Catalinas Plaza, piso 15,  
C1106ACV, Ciudad Autónoma de  
Buenos Aires, Argentina.

Tel: +54 11 4318-6400  
Fax: +54 11 4318-6401

[argentina@caf.com](mailto:argentina@caf.com)

## Bolivia

Av. Arce, N° 2915, Zona San  
Jorge, La Paz, Bolivia.

Tel: + 591 2 264-8111  
Fax: + 591 2 243-3304

[bolivia@caf.com](mailto:bolivia@caf.com)

## Brasil

SAF/SUL Quadra 2, Lote 4, Bloco D,  
Edificio Via Esplanada, Sala 404 CEP  
70070-600 Brasília DF.

Tel: + 55 61 2191-8600  
Fax: + 55 61 3225-0633

[brasil@caf.com](mailto:brasil@caf.com)

## Colombia

Carrera 9a, N° 76-49, Edif. ING,  
piso 7, Bogotá, Colombia.

Tel: + 57 1 744-9444  
Fax: + 57 1 313-2721 - 2787

[colombia@caf.com](mailto:colombia@caf.com)

## Ecuador

Avenida 12 de Octubre, N° 24-562  
y Cordero, Edf. World Trade Center,  
Torre A, piso 13, Quito, Ecuador.

Tel: + 593 2 398-8411  
Fax: + 593 2 222-2107

[ecuador@caf.com](mailto:ecuador@caf.com)

## España

Plaza Pablo Ruiz Picasso, N° 1, Torre  
Picasso, planta 24,# 28020, Madrid,  
España.

Tel: + 34 91 597-3894  
Fax: + 34 91 597-4927

[espania@caf.com](mailto:espania@caf.com)

## Panamá

Calle 50 y Calle Santo Domingo,  
Edf. Global Bank, piso 40, Ofc.  
4001, C.P. 0832, Ciudad de  
Panamá, Panamá.

Tel: + 507 297-5311  
Fax: + 507 297-5301

[panama@caf.com](mailto:panama@caf.com)

## Paraguay

Mariscal López 3794 y Cruz del Chaco  
Regus - Edificio Citicenter 4to Piso  
CP 1892 , Asunción, Paraguay

Tel: + 595 21 620-7718  
Fax: + 595 21 620-7701

[paraguay@caf.com](mailto:paraguay@caf.com)

## Perú

Avenida Enrique Canaval y Moreyra,  
N° 380, Edf. Torre Siglo XXI, piso 13,  
San Isidro, Lima 27, Perú.

Tel: + 51 1 710-8511  
Fax: + 51 1 716-9885

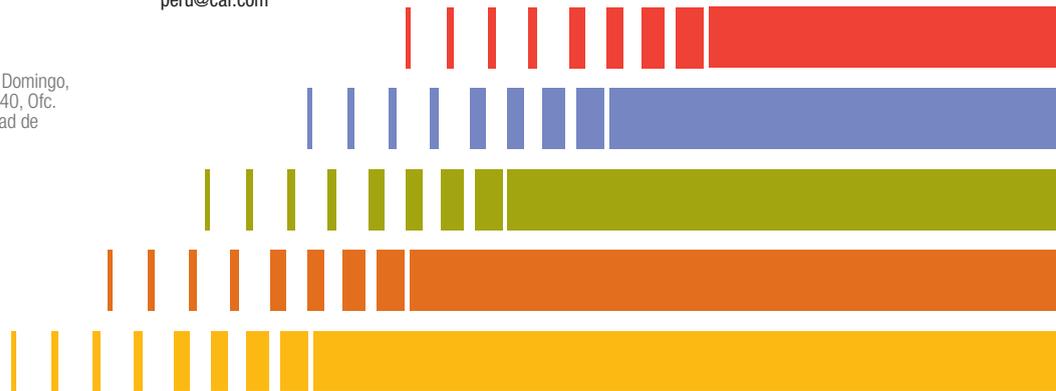
[peru@caf.com](mailto:peru@caf.com)

## Uruguay

Plaza Independencia 710, Torre  
Ejecutiva, piso 9, Montevideo,  
Uruguay.

Tel: + 598 2 917-8211  
Fax: + 598 2 917-8201

[uruguay@caf.com](mailto:uruguay@caf.com)



Para más información sobre nuestros proyectos, comunicarse con  
la **Dirección de Políticas Públicas y Competitividad**  
a través del correo electrónico  
[politicaspUBLICAS@caf.com](mailto:politicaspUBLICAS@caf.com)