



**Evaluación financiera de proyectos de cooperación técnica destinados a la
generación de ingresos sostenibles**

Presentado por:
Karla Virginia Guerrero Cisneros
Santiago Castaño Bejarano

Director:
Christian Knudsen

Colegio de Estudios Superiores de Administración
Octubre 2013

Contenido

INTRODUCCIÓN	4
Antecedentes	4
Banca Multilateral.....	7
1. MARCO TEORICO	9
1.1. Etapas de un proyecto de Cooperación Internacional.....	9
1.2. Actores presentes en la Cooperación Técnica.....	10
1.3. Generación de Ingresos Sostenibles	15
1.4. Criterios generales y específicos de un proyecto enfocado en la generación de ingresos sostenibles	16
1.5. Modelos de Medición.....	18
1.5.1. Modelo de evaluación de un proyecto social	19
1.5.2. Modelo costo – beneficio	19
1.5.3. Modelo costo – efectividad	20
1.6. Modelo de Negocio CANVAS	21
2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES A VALORAR	23
2.1. Negocio.....	23
2.2. Optimización.....	24
2.3. Sostenibilidad	25
2.4. Social	27
3. SELECCIÓN Y RESOLUCIÓN DEL PROYECTO	31
3.1. Selección e identificación del proyecto	31
3.2. Resolución del proyecto	33
3.2.1. Aplicación del Modelo de Negocio CANVAS	33
3.2.2. Optimización.....	41
3.2.3. Sostenibilidad	42
3.2.4. Social	44
4. CONCLUSIONES	46
5. BIBLIOGRAFÍA	50

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRAFICA No 1. Montos aprobados para cooperación técnica por CAF	9
GRAFICA No 2. Evolución de la pobreza por dominio	12
GRAFICA No 3. Estructura de la distribución de ingresos por deciles	13
GRAFICA No 4. Monto de cooperación técnica aprobado por el Fondo de desarrollo humano y social de CAF (dólares)	17

INTRODUCCIÓN

La Carta de las Naciones Unidas (UN, 1945), en su preámbulo manifiesta que el fin de la unión de las naciones debe estar enfocado en promover el progreso social y económico de los pueblos, a través de un mecanismo que canalice las fortalezas de unos hacia las debilidades de otros; este mecanismo es conocido como “Cooperación Técnica”, la cual es la asignación de recursos económicos y técnicos, canalizados a través de asignaciones no reembolsables, donaciones, préstamos o de recuperación contingente (reembolsables si a futuro obtienen financiamiento) (BID).

Según Enrique García, presidente Ejecutivo del Banco de desarrollo de América Latina- CAF (CAF, 2005), es un instrumento financiero que tiene como gestión principal promover el desarrollo integral y sostenible de una región o sociedad, que a su vez busca generar un impulso al desarrollo económico, cultural, social, financiero, entre otros de la sociedad objetivo. Lo anterior, se hace a través de aportes de recursos para la ejecución de actividades, proyectos y diferentes acciones que provienen de fondos internacionales.

Antecedentes

En Colombia el inicio de los procesos de cooperación técnica se remontan a los años 50, en esta época el Banco Mundial creó la “Misión Colombia” con el fin de que “nuestro país se convirtiera en el primer país en desarrollo en recibir préstamos del Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento – BIRF” (Acción, 2008).

A partir de esta gestión, en 1958, se crea el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) y el Departamento Nacional de Planeación (DNP), siendo uno de los pilares de la constitución el orden para “...el mejor

aprovechamiento de la asistencia técnica prestada por los países amigos y las entidades internacionales...” (DNP, 1983).

Más adelante, por intermedio del DNP y la creación de la Unidad de Proyectos Especiales y Crédito Externo en 1968, se lograron establecer convenios con el Gobierno de los Estados Unidos, la Organización de Estados Americanos (OEA), Organización de las Naciones Unidas (UN), la Unión Europea (UE), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco de desarrollo de América Latina (CAF), entre otros.

En la actualidad, es el Ministerio de Relaciones Exteriores el encargado de definir la política internacional de la mano de la Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional - APC, esta última creada en el 2012 con el fin de realizar la estructuración, desarrollo, coordinación y seguimiento de la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional (ENCI) (MinMinas, 2012), que a su vez tiene como propósito consolidar y transferir experiencias innovadoras y enriquecidas de cooperación técnica con el fin de contribuir al desarrollo local e internacional, además de estimular el crecimiento y el desarrollo económico a través de cinco locomotoras priorizadas por el Gobierno Nacional:

- Innovación
- Agricultura y desarrollo rural
- Vivienda
- Desarrollo minero y expansión energética
- Infraestructura

Es así que hoy en Colombia, la cooperación técnica se ha convertido en una herramienta utilizada en el marco de la política exterior enfocada en apoyar, impulsar y solidificar el Plan de desarrollo nacional, con el que viene trabajando el gobierno nacional y en el cual se ha diversificado la agenda de los sectores prioritarios para recibir recursos no reembolsables, teniendo como meta para este

cuatrienio la consecución de 2.200 MM Usd. (MinMinas, 2012). Sin embargo, no cuenta con una herramienta eficaz para la asignación de recursos de cada una de las fuentes tanto nacionales como internacionales, lo que ocasiona una duplicidad de esfuerzos en ciertos sectores sensibles para la sociedad que por la coyuntura del país han sido priorizados, mientras que en otros existe una carencia de mecanismos de ayuda sostenible. (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, 2013).

Por lo anterior, la importancia de la investigación de esta tesis, es la identificación y creación de un modelo que evalúe el impacto financiero y social de las asignaciones para proyectos de cooperación técnica en Colombia, adaptando una serie de preguntas que obliguen a la investigación de las principales variables identificadas por intermedio del modelo Canvas, las fuerzas de Porter, el modelo costo-beneficio o costo-efectividad, entre otros.

Para esto, el estudio de la investigación abarca tres capítulos, en el primero de ellos se definirá los estándares que debe tener un proyecto para ser considerado de cooperación técnica, enfocado en la generación de ingresos sostenibles y demás patrones fijados por el gobierno Colombiano, la banca multilateral y diferentes estudios en la colocación de sus recursos. Adicionalmente, se presentan los modelos y estudios similares al nuestro utilizados actualmente para la valoración y evaluación de los proyectos sociales, y partir de estos es de donde planteamos las variables que determinaran el modelo planteado.

En el segundo capítulo, se identificarán y describirán las variables determinísticas para poder implementar nuestro modelo propuesto para llegar al rating que permita evaluar la eficacia, la eficiencia, la pertinencia y el impacto de un proyecto de cooperación técnica.

En el tercer capítulo, se presenta el proyecto modelo el cual cumple con todas las anteriores características y a partir de este, se realizará el análisis de las diferentes etapas del mismo hasta llegar a la evaluación financiera y social de las variables mencionadas en el capítulo anterior.

Después de realizar el modelo y verificar sus resultados, se plantearán las conclusiones y sugerencias que surgen como consecuencia del trabajo realizado.

Banca Multilateral

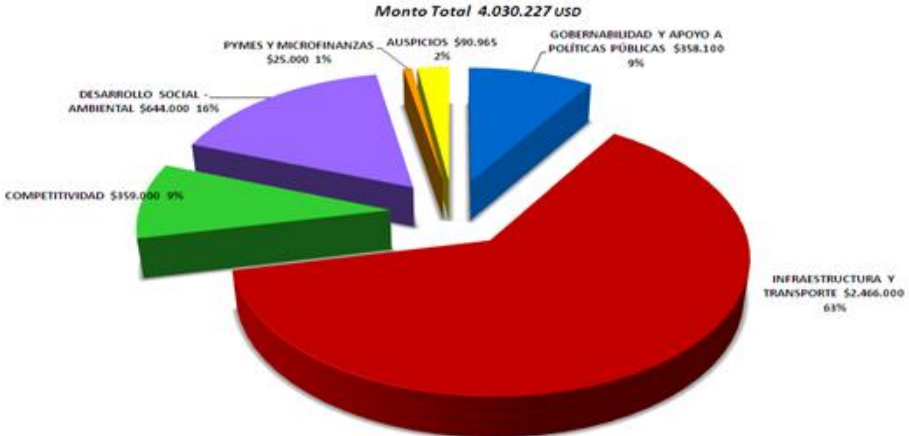
Uno de los mecanismos para desarrollar de manera eficiente la cooperación técnica en Colombia y el mundo, es la cooperación multilateral, entendida como la ayuda canalizada a través de organismos internacionales y regionales como lo es la Organización de las Naciones Unidas (UN), la banca multilateral, Organización de Estados Americanos (OEA), Sistema Iberoamericano de Cumbres y la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR).

Dentro de estos, se encuentra la CAF que es un banco de desarrollo constituido por 18 países de América Latina, el Caribe, Europa y por 14 bancos privados de la región andina, por lo que su estructura financiera de CAF proviene en su mayoría de mercados de capitales internacionales, depósitos de bancos centrales y comerciales de la región, adicionalmente obtiene préstamos y líneas de créditos de bancos comerciales internacionales, instituciones oficiales y agencias de crédito de exportación. Esta fuerte combinación entre países y bancos, ha generado que desde hace varias décadas atrás la CAF se ha convertido en un cooperante estratégico para el desarrollo de Colombia, motivo por el cual hemos seleccionado para el planteamiento y análisis de esta tesis una de sus iniciativas orientada a la generación de ingresos sostenibles.

Uno de sus principales objetivos de la CAF es la promoción del desarrollo sostenible y la integración de la región a través de créditos públicos y privados, asistencia técnica y financiera para proyectos y movilización de recursos no reembolsables en ciertas áreas estratégicas donde converjan las necesidades de los países accionistas con las prioridades de la CAF. Las principales áreas son:

- Gobernabilidad y Apoyo a las Políticas Públicas.
- Infraestructura y Transporte
- Competitividad
- Desarrollo Social y Ambiental
- Pymes y Microfinanzas

Grafica 1. Montos aprobados para cooperación técnica por CAF (Período 2012)



Tomado de: (CAF, 2012)

Como lo puede reflejar el gráfico el rubro de cooperación técnica al que se destinó una mayor cantidad de recursos fue a “Infraestructura y Transporte” con un 63% (incrementando 120 puntos básicos frente al 2011), seguido de “Desarrollo Social y Ambiental” con un 16% de asignaciones técnicas y económicas (disminuyó frente al 2011).

1. MARCO TEÓRICO

Los recursos de cooperación técnica generan impacto financiero y social tanto positivo como negativo, sin embargo, en la actualidad no existe claridad con respecto a la medición de estos proyectos, debido a la carencia de mecanismos de evaluación antes, durante y después del proyecto que finalmente generan falta de eficiencia en el uso y distribución de los recursos. Por esto, es importante partir de las etapas que tiene un proyecto de cooperación internacional y a su vez definir los estándares para la selección de estos proyectos.

1.1. Etapas de un proyecto de cooperación internacional

El ciclo de vida de un proyecto de cooperación internacional tiene cinco etapas interdependientes que son: (Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, 2006).

- **Programación:** En este momento se realizará la selección de prioridades sectoriales acordes al Plan de Desarrollo Nacional.
- **Identificación:** Formulación inicial de la idea de proyecto, definir posibles grupos objetivos (análisis de involucrados), análisis inicial de problemas, objetivos y de alternativas para brindar soluciones a la situación identificada.
- **Diseño o Formulación:** Definición de la matriz de planificación del proyecto y la programación de actividades y de recursos en un posible plan operativo.
- **Ejecución y seguimiento:** Puesta en marcha del plan de ejecución y realización de operaciones con la movilización de recursos, selección de ofertas y adjudicación de contratos de proyectos.

- **Evaluación:** Es importante considerar que el proceso de evaluación es transversal a cada una de las etapas del proyecto, utilizando la línea base que se desarrolló en el diseño del proyecto y que fue ajustada de acuerdo a la coyuntura en la cual se ejecutó la iniciativa.

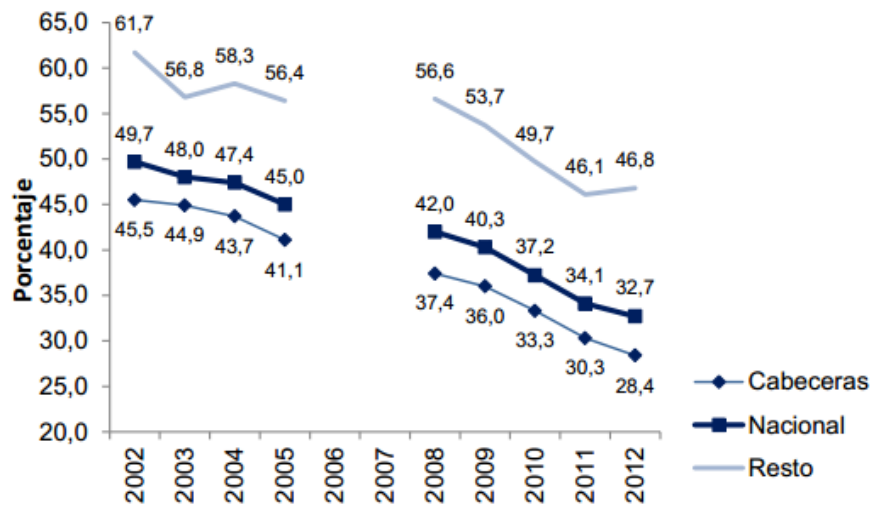
1.2. Actores presentes en la cooperación técnica

Gobierno nacional

Es de gran relevancia reconocer que el objetivo principal del Gobierno se enmarca en alcanzar la prosperidad para todos a través de la creación de empleos, menos pobreza y más seguridad. Su ejecución se enfoca en tres pilares fundamentales: Crecimiento sostenible y competitividad para aumentar el empleo, igualdad de oportunidades para la prosperidad social y consolidación de la paz. (Departamento Nacional de Planeación, 2010).

Por otro lado, los niveles de pobreza según las estadísticas nacionales, se redujeron entre el año 2002 y 2012 de 49,7 a 32,7% y la pobreza extrema se redujo de 17,7% hasta 10,4% (Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema, 2012) y (DANE, 2013). Sin embargo, como se ve en la Grafica 2. Evolución de pobreza por dominio, los niveles de pobreza fuera de las cabeceras (Las 13 áreas metropolitanas más las 10 siguientes ciudades del país), es decir, en el resto del país, no ha disminuido en la misma proporción ya que se pasó de 61,7% en el 2002 a 46,8% en el 2012, por el lado de pobreza extrema disminuyó de 33,1% a 22,8% en los mismos años, sumado al factor preocupante que en el último año (2012), este indicador volvió a subir en el resto del país como no lo pasaba desde el 2004.

Grafico 2. Evolución de la pobreza por dominio (Año 2002 a 2012)



Tomado de: (DANE, 2013)

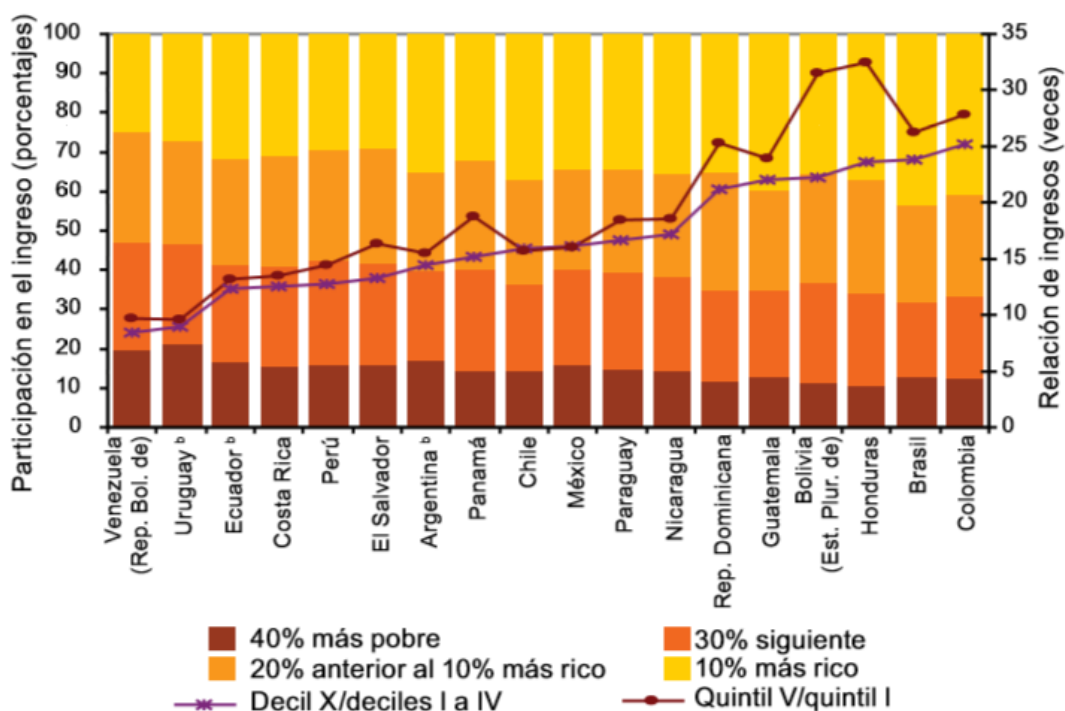
Es importante recalcar que para el Gobierno Nacional, además de los ingresos, considera a una persona pobre de acuerdo a cinco dimensiones que estudia el Índice de Pobreza Multidimensional, desarrollado en la Universidad de Oxford y adaptado por Departamento Nacional de Planeación para Colombia (Alkire, 2011), que son:

- Condiciones Educativas: Analfabetismo o educación menor a nueve años
- Condiciones de niñez y juventud:
- Trabajo: Desempleo de larga duración o no tener empleo formal.
- Salud: Aseguramiento en salud.
- Servicios públicos y condiciones de vivienda: No contar con servicio de alcantarillado ni acueducto, su hogar no tenga pisos ni paredes de ciertas características o por hacinamiento crítico (más de tres personas por cuarto)

Adicionalmente, y pese a la fuerte reducción de los indicadores de la pobreza, los niveles antes mencionados aún son considerados altos en comparación con países de características similares, situación que se justifica por la inequidad en la

distribución como lo refleja el coeficiente de Ginni. (Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO, 2013)

Grafico 3. Estructura de la distribución de ingresos por deciles (Año 2007)



Tomando de: (CEPAL, 2009)

Esta situación hace visible la falta de planeación con respecto al mercado laboral y al desequilibrio existente entre la oferta de capital intelectual y las verdaderas necesidades del mercado colombiano, justificando así la relevancia de un mecanismo evaluador de resultados obtenidos a través de proyectos enmarcados en la generación de ingresos sostenibles.

Empresa privada

Uno de los principales mecanismos para canalizar recursos enfocados en proyectos de generación de ingresos, es la responsabilidad social empresarial,

entendida como una gestión integral, fundamental para alcanzar un verdadero desarrollo sostenible que estimule el crecimiento económico, el avance social y la equidad. (Pichot R., 2013)

Las grandes empresas enfocan sus proyectos de responsabilidad social en sus principales áreas de incidencia, que en la mayoría de casos son entornos necesitados de atención, sin embargo al no contar con una planeación conjunta tanto por parte de las autoridades locales como de los organismos cooperantes activos en la zona, la ayuda no se presenta de manera articulada, generando beneficios menores de los que se podrían alcanzar si se contara con un compromiso conjunto que potencialice los resultados de la cooperación técnica.

Esta visión es compartida por el ex presidente de la Cámara de Comercio de Cartagena, quien expresa “Si estamos articulados y tenemos claridad de a dónde queremos ir, aun cuando haya ambiciones particulares habrá también una ambición colectiva, con un foco que nos va a determinar cuál es nuestra visión” (Díaz Gutiérrez de Piñeres, 2011)

Organismos internacionales

A través de la cooperación internacional entendida ésta como asistencia técnica y/o recursos financieros no reembolsables, la cooperación técnica en Colombia, constituye uno de los principales motores para el desarrollo social sostenible. (Ver Anexo 3.)

El trabajo de los cooperantes presenta dos situaciones que evidencian una falta de coordinación, en primer lugar al interior de estos organismos no existen metodologías claras y prácticas de medición de impacto de la ayuda, que no solamente evalúe el trabajo realizado sino que se convierta en una bitácora de conocimiento y experiencias enriquecedoras de futuras iniciativas propias o de otras fuentes.

En segundo lugar, cada uno de los organismos cooperantes, alinea su plan de trabajo con las áreas de la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional ENCI, en las cuales desea incidir. Sin embargo, a pesar de que esta situación genera una percepción de coordinación de la ayuda internacional, este proceso aún carece de la eficiencia requerida para que el país sea receptor de una ayuda articulada y de la duplicidad de esfuerzos, que puede causar efectos contrarios a los esperados.

Una vez definidos los entornos en los cuales se desarrollan proyectos de esta naturaleza y sin desconocer el papel de los actores cooperantes en el país, es importante evaluar si existen o no los beneficios, que a primera vista tanto las empresas privadas, públicas y sociales aseguran brindar a través de la canalización de recursos no reembolsables, o si bien estos están enfocados únicamente en la satisfacción momentánea de una necesidad, dejando de lado el concepto clave para el desarrollo de una comunidad como lo es la sostenibilidad.

Sin embargo, la impronta que el país debe buscar va más allá de la ejecución de iniciativas sociales encaminadas a generar ingresos, está enfocada en el equilibrio de la sociedad carente no solo de recursos económicos sino además de herramientas reales, inspiradoras y multiplicadoras que permitan a cada ciudadano formar parte activa del desarrollo de un modelo de comunidad que garantice el crecimiento perdurable.

Finalmente para alcanzar la coherencia de la aplicabilidad de la ayuda canalizada a través de cooperación técnica no reembolsable, este documento plantea la importancia y la necesidad de contar con un modelo de evaluación integral de resultados de los proyectos de carácter social, en pro de la erradicación de actividades que se conviertan en la duplicidad de valiosos esfuerzos de varios actores y no generen los resultados esperados.

1.3. Generación de ingresos sostenibles

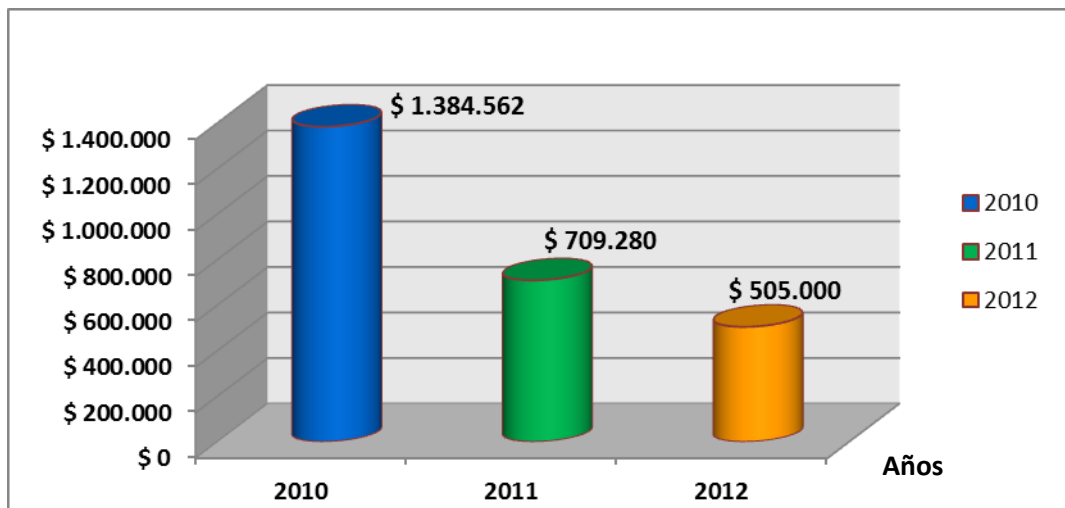
La generación de ingresos sostenibles, es una de las principales líneas de acción de la cooperación técnica, y por ende del Banco de desarrollo de América Latina, que se enmarca en el apoyo al diseño y la implementación de iniciativas que contribuyen a la inserción productiva, el desarrollo integral del ser humano y la reducción de inequidades en la región. Esta estrategia busca mediante la articulación de los sectores beneficiados económicamente, la inclusión social de las familias en situación de pobreza a través de la ejecución de iniciativas encaminadas en la generación de ingresos sostenibles que permitan el desarrollo social y económico de la sociedad.

Los proyectos enfocados en la generación de ingresos proporcionan a las poblaciones vulnerables herramientas fundamentales y aplicables a las cadenas de valor, que permiten mejorar de manera sostenible su calidad de vida, por lo que los objetivos con los cuales se planifican las operaciones de cooperación técnica que se encuentran en la línea de este estudio, se fundamentan en el desarrollo de competencias laborales de las comunidades, mejora de la convivencia en el entorno familiar e incremento en sus ingresos y productividad.

Una de las principales herramientas para alcanzar un desarrollo comunitario sostenible, es la capacitación y acompañamiento en el trabajo enfocado en la integración laboral y prestación de servicios a la pequeña y mediana empresa por parte de las comunidades intervenidas.

Finalmente un mecanismo utilizado por diversas fuentes de cooperación internacional, como instrumento de estructuración de proyectos de generación de ingresos sostenibles, es la formación a formadores que permite maximizar las réplicas de los resultados del proceso de aprendizaje de las comunidades intervenidas en las iniciativas.

Grafico 4. Monto de cooperación técnica aprobado por el fondo de desarrollo humano y social de CAF (Dólares)



Tomado y Modificado de: (CAF, 2012).

1.4. Criterios generales y específicos de un proyecto enfocado en la generación de ingresos sostenibles

Adicionalmente de ser un proyecto que genere ingresos para poblaciones de bajos recursos, existen otros criterios que han sido utilizados por los grandes organismos internacionales para apoyar la cooperación internacional a otros países y de las cuales se deberían aplicar y cumplir para nuestro fin. Dentro de estas, se encuentran: (Miranda J. J., 2002)

- Que aporte valor ya sea nacional, regional o local
- Exista transferencia y/o intercambio de conocimientos y nuevas experiencias.
- Estar orientado a la inversión en asistencia técnica, capacitación y entrenamiento.

- Los recursos no podrán ser utilizados por las empresas para cumplir con vacíos presupuestales, cubrimiento de gastos administrativos (sueldos y salarios del personal de planta)
- No se podrá incluir compra de terrenos, edificaciones, vehículos, muebles o materiales de oficina, impuestos, tasas o gravámenes.
- Tener seguridad de que la población beneficiada tenga capacidad para afrontar el proyecto y maniobrar la tecnología y conocimiento aportado.
- Generación de empleo y mejora en la calificación salarial de las mismas.

Además de las consideraciones antes mencionadas, existen criterios técnicos particulares (Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, 2006) que constituyen el fundamento para la estructuración de una iniciativa que utilice recursos de cooperación técnica:

Transferencia técnica internacional: Es ideal que los proyectos faciliten o promuevan la transferencia o el intercambio de experiencias, conocimientos, técnicas y tecnologías en lo posible de carácter internacional o que potencien las que ya existen a nivel nacional.

Desarrollo de capacidades: Uno de los objetivos principales de la cooperación internacional es contribuir al aprovechamiento y a la ampliación de las capacidades locales (Lopes & Theisohn, 2003, pág. 25)

Contrapartidas: Es deseable que los recursos internacionales solicitados permitan potenciar, complementar y apalancar los recursos nacionales. En este sentido, es pertinente que los proyectos estén enfocados a la inversión más que a los gastos de funcionamiento y que estos últimos sean financiados con cargo a los recursos nacionales de contrapartida.

Duplicidad: Es necesario establecer que el proyecto no duplique esfuerzos en la asignación de recursos, con acciones similares ya realizadas o que se estén llevando a cabo.

Capacidad de la entidad nacional y trabajo de socios: La entidad ejecutora debe poseer capacidad técnica, financiera y operativa para la ejecución de los proyectos y para la captación de los conocimientos que se generen con la cooperación internacional.

Sostenibilidad: Se debe asegurar la sostenibilidad de los resultados de los proyectos, de manera que la entidad colombiana ejecutora tenga la capacidad de continuar por sí misma los logros obtenidos, una vez terminada la cooperación internacional, cuando las necesidades del desarrollo lo requieran.

Participación de los beneficiarios: El proyecto debe tener un carácter participativo, de tal manera que vincule a los beneficiarios en su formulación y ejecución.

Inclusión de temas transversales de la agenda internacional: Los proyectos de cooperación internacional promueven de manera transversal los temas de perspectiva de género, sostenibilidad ambiental y su contribución a la reducción de la pobreza.

1.5. Modelos de Medición

A continuación se plantean los modelos que actualmente son utilizados para la medición de un proyecto social además de los indicadores utilizados para hallar los resultados.

1.5.1. Modelo de evaluación de un proyecto social

La evaluación de los proyectos, tanto sociales como de inversión, buscan determinar una conveniencia del mismo, entendida como la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto del proyecto, a esto se le conoce como la evaluación Ex ante (Miranda J. J., 2002). De tal forma, que los distintos modelos de evaluación de proyectos conllevan a encontrar la relación entre beneficios y costos del proyecto en diferentes ámbitos, ya sean financieros, sociales, económicos, ambientales, legales, entre otros, dependiendo del sector en el que se encuentre el plan.

Lo anterior se resume en los diferentes indicadores de rentabilidad, a través de los cuales se mide la utilidad o pérdida que tuvo el proyecto. A su vez, se podrá comparar otras iniciativas valoradas con el mismo indicador y tomar la decisión de financiarla o no según la conveniencia del mismo, sin embargo, al tener la necesidad de contrastar variables tanto monetarias como no monetarias, los modelos utilizados para evaluar un proyecto de inversión de capital, no lograrían captar toda la esencia de un proyecto social. Es por esto, que autores como Marcos Valdés (Valdés, 2007) y Juan José Miranda, concuerdan en la aplicación de dos modelos en su investigación.

1.5.2. Modelo costo – beneficio

Así como lo dice su nombre, este modelo, al igual que un flujo de fondos, integra los ingresos o beneficios y le resta los costos y gastos de inversión u operación. Cada una de las cuentas que se incluyen dentro del flujo, deben ser asignados en una fecha determinada (Mokate, 2004), identificando las fases del proyecto, pues generalmente en “los proyectos sociales, los costos son altos en la fase inicial de

ejecución del programa, dada la inversión que se debe realizar en infraestructura y equipos. Posteriormente disminuyen y se concentran en los costos asociados a las remuneraciones del equipo técnico y administrativo.” (Salamanca & Saez, 2004)

De la comparación de ambas dimensiones surgen diversos indicadores de rentabilidad, de los cuales, basándose en los resultados arrojados por los mismos, se podrá hacer la recomendación positiva o negativa de la inversión (Ver Indicadores de Resultado), no obstante, al utilizar el modelo de Costo – Beneficio para la valoración de proyectos sociales, se debe tener en cuenta que su recomendación no se va a ver expresada solo en la rentabilidad de la inversión, sino también se ve asociada a los objetivos logrados a futuro o al bienestar general, variables que tiene gran dificultad de valorizar.

Por ello, a la hora de aplicar la metodología de Costo – Beneficio, “se encontró la dificultad de cuantificar adecuadamente en términos monetarios los beneficios sociales, lo cual produjo distorsiones importantes en el cálculo de tales beneficios” (Salamanca & Saez, 2004). Es decir, que durante el desarrollo del modelo se pueden presentar vacíos o falencias que dificulten la valoración monetaria de dichos beneficios. Otro problema en la puesta en práctica de este modelo está relacionado con el “costo relativamente alto de los estudios involucrados en esta asignación de valor, lo que hace impracticable esta metodología, salvo en aquellos proyectos sociales de gran envergadura o masivos” (Cohen & Martínez, 2004)

1.5.3. Modelo costo – efectividad

La diferencia más clara con el modelo anterior es que vincula una variable nueva: el impacto social de la inversión; es decir, se concentra en detectar si el proyecto tiene efectos o no sobre la población. Por lo tanto, con este modelo se pretende que las utilidades o beneficios del proyecto realizado sean menos costosos

económicamente hablando, con el fin de poder “comparar las alternativas, según sus costos unitarios o totales, y luego seleccionar la solución de menor costo, esto es lo que se denomina Criterio de Mínimo Costo.” (Valdés, 2007)

De esta manera, el Modelo Costo – Beneficio está fundamentado en el principio de “comparar los beneficios y los costos de un proyecto particular y si los primeros exceden a los segundos, entrega un elemento de juicio inicial que indica su aceptabilidad” (Rosales & Bitrán, 1997), este a diferencia del Modelo Costo – Efectividad, el cual “compara los costos con la potencialidad de alcanzar más eficientemente los objetivo no expresables en moneda, sino en productos.” (Rosales & Bitrán, 1997)

1.6. Modelo de Negocio CANVAS

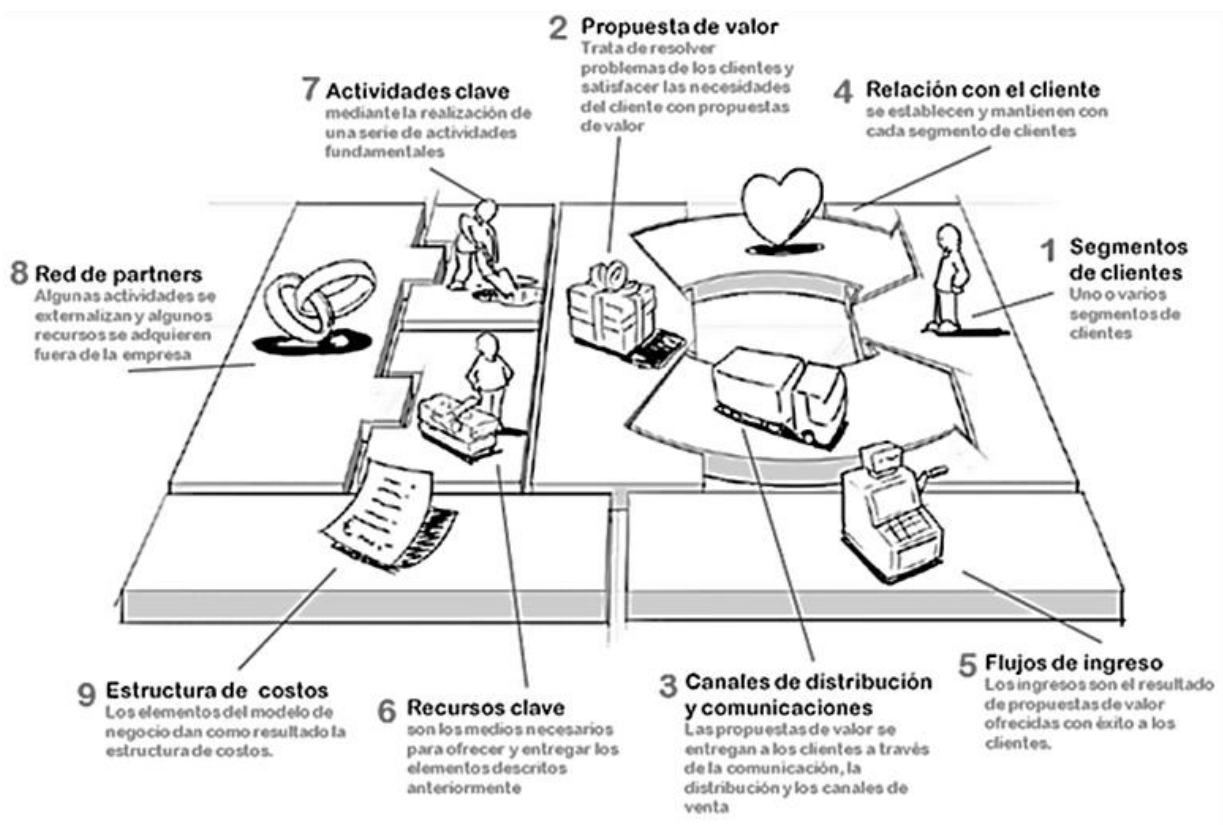
La importancia de una buena planeación de una iniciativa se ve reflejada no únicamente en el cumplimiento de los objetivos esperados sino en un desarrollo eficiente de actividades claves, con la participación activa de socios estratégicos, en un uso adecuado de recursos, en el planteamiento de propuestas de valor para el cliente, en fin en soluciones que generen verdaderos cambios en el entorno de cada uno de los actores del proyecto.

Una herramienta que nos permite analizar y diseñar un modelo de negocio de tal manera que describe los fundamentos de cómo una organización crea, entrega y captura valor es el Modelo de Negocio CANVAS. (Osterwalder & Pigneur, 2009), esto realizado a través de nueve puntos estratégicos, que describen el entorno y relacionamiento de la iniciativa que se esté planteando.

The nine blocks cover the four main areas of a business: customers, offer, infrastructure, and financial viability. The business model is like a blueprint for a

strategy to be implemented through organizational structures, processes, and systems. (Osterwalder & Pigneur, 2009)

Los nueve bloques que plantea el modelo de negocio CANVAS son:



Tomado de: (Osterwalder & Pigneur, 2009)

2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES A VALORAR

Como lo hemos venido comentando, la naturaleza de los proyectos de cooperación técnica en los cuales nos enfocamos está marcada por la generación de ingresos sostenibles. Es importante recordar que la evaluación social de proyectos está enfocada en la medición de los componentes y resultados esperados en cada uno de los momentos del proyecto y tiene como objetivo identificar el grado de equidad que aportará el proyecto.

Los beneficios o costos que un proyecto genera se pueden evidenciar tanto de manera directa o indirecta en el marco de su aplicación. Según el autor del libro “Evaluación económica y social” (Miranda J. J., Evaluación Económica y Social), una de las metodologías más utilizadas consisten en comparar dos situaciones hipotéticas:

1. Situación del entorno si no se ejecuta el proyecto.
2. Situación del entorno si se ejecuta el proyecto.

Adicionalmente, se debe orientar y asegurar que a aquellos a los que se decida otórgales el crédito y/o ayuda por parte de los organismos multilaterales, cumplan con ciertas variables, que hemos dividido en cuatro:

2.1. Negocio

Como en todo proyecto, ya sea social o de inversión, se debe conocer la base o modelo del proyecto con el fin de identificar los lineamientos que se van a seguir. El modelo de negocio “Canvas” (Osterwalde, 2009), identifica nueve claves que debe tener un proyecto generador de valor:

1. Clientes: ¿A quién le voy a vender?
2. Propuestas de valor: ¿Qué voy a vender?
3. Canales (comunicativos, distribución y ventas): ¿Cómo lo voy a vender?
4. Relación con los clientes
5. Recursos necesarios (Activos)
6. Actividades para operar exitosamente
7. Proveedores y socios
8. Flujo de ingresos

Los beneficios están dados por los bienes y servicios que se producen en el proyecto y por los cuales los individuos estarían dispuestos a pagar. Existen casos en los cuales el proyecto no genera nuevos productos sino que sustituyen la producción actual, en este caso el beneficio se presenta en los recursos (materia prima) liberada y que puede ser destinada a otro uso.

9. Estructura de costos

Los costos directos son los valores de los insumos involucrados en la producción.

2.2. Optimización

El dinero otorgado para realizar proyectos que se encuentren es su etapa inicial o que se estén ejecutando, debe estar orientado a una maximización de los elementos que se pueden identificar en una reducción de costos y mayor eficiencia.

Por esto, es importante asegurar que los proyectos tengan la inversión necesaria tanto en Tecnología como en capacitación de personal con el fin de reducir los costos en el futuro y que anualmente sea más competitivo en el sector.

2.3. Sostenibilidad

Con el fin de identificar si el proyecto al cual se destinarán recursos no solo va a ser sostenible sino que además causará efectos positivos en el mediano y largo plazo, es necesario realizar un análisis del sector en el cual se ubicará el resultado de la iniciativa a ser financiada. (Margeta, Joan , 2012)

CINCO FUERZAS DE PORTER		
FUERZA	IMPACTO	EXPLICACIÓN
1. Entrar más competidores	Utilidad Baja	Precios ↓ Costos ↑
2. Poder del proveedores	Utilidad Baja	Costos ↑
3. Poder de compradores	Utilidad Baja	Precios ↓ Costos ↑
4. Sustitos	Utilidad Baja	Precios ↓ Costos ↑
5. Rivalidad	Utilidad Baja	Precios ↓ Costos ↑

Tomado y modificado de: (Margeta, Joan , 2012)

Las cinco fuerzas de Michael Porter, constituyen un mecanismo de evaluación del sector que enmarca el proyecto a ser analizado y está constituido por los siguientes elementos:

1. Posible entrada de otros competidores a la industria

En este segmento se busca identificar las posibles entradas de competidores tanto internacionales como nacionales, por lo que se debe verificar el acceso al mercado, las barreras de entrada ya sean legales como podrían ser mayores aranceles para importaciones, licencias de venta, prohibiciones de distribución, patentes, regulaciones, subsidios, entre otros.

De igual forma, existen barreras que las plantea el mercado o la misma industria como monopolios, grandes economías de escala que no permite competir con los precios, gran reconocimiento de marca y/o exclusividad del producto, locación privilegiada, acceso a distribución, costo de investigación y desarrollo, océanos azules, entre otros.

2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores nos hace disminuir las utilidades por el incremento en el costo y es que este poder lo adquieren según la importancia del producto que nos venden (sea materia prima u otro servicio) dentro del nuestro. Por ejemplo, los productos de Intel o Microsoft en la industria de computadores tienen suma importante en el producto final, así que ambos tendrían un poder de negociación fuerte con Sony, Samsung, HP, Dell, entre otros.

Es importante incluir dentro de los proveedores a los mismos trabajadores y la capacidad que tienen estos para poder afectar la operación de la empresa (Sindicatos). Adicionalmente, los proveedores con alto poder de negociación afectan el flujo de caja de la empresa ya que exigen tiempos de pago más ágiles.

3. Poder de negociación de los compradores

Al igual que los proveedores, si los compradores tienen un poder de negociación más fuerte con la empresa, pueden disminuir las ganancias de la empresa ya que hacen que los precios de venta bajen trasladándose los beneficios para el comprador. Por esto, es importante no depender de un o pocos clientes, ya que si nuestra empresa sólo le vende a un cliente, este podrá manejar ese poder para beneficiarse, esto incluye una política de pago más amplia, precios más bajos, distribución, entre otras.

Otro punto importante en tener en cuenta si nuestros clientes son consumidores finales o son parte de la cadena del producto final, ya que en este caso se debe verificar que tan sensibles al precio son los consumidores.

4. Posible sustitución del producto o servicio

Son productos o servicios que cumplen con la misma necesidad del nuestro producto pero de otra manera, por esto mismo no son rivales directos lo que hace más difícil la forma de prevenir o anticiparse a estos. Para contextualizar este tema un ejemplo se reflejaría en bebidas energizantes pueden competir contra el café, o alquiler de películas con compra online de las mismas, o hasta el internet con aerolíneas ya que los directivos no se trasladarían a otras ciudades sino que harían conferencias online.

5. Rivalidad entre los competidores

Entre más grande sea la rivalidad entre los competidores la utilidad de la empresa será menor, debido a que ya sea que la competencia sea por precio, nuevos productos, calidad, incrementando el servicio de venta; se presenta una disminución del margen viéndose beneficiado los compradores del producto.

2.4. Social

Dentro de las variables sociales, identificamos dos principales áreas que según Juan José Miranda (2002) son:

a. Costos y beneficios indirectos o secundarios:

Los costos y beneficios secundarios son aquellos efectos sobre terceros o secuelas que afecten o beneficien el funcionamiento de otros espacios en los cuales el proyecto no tiene aplicación directa (externalidades).

b. Costos y beneficios intangibles:

Los costos y beneficios calificados como intangibles presentan una alta dificultad para valorar y cuantificar, debido a que los mismos son efectos colaterales que se presentan a lo largo del proyecto con la característica de

no ser visibles a primera mano. Es por esto, que la valoración de estas variables podrá tener juicios subjetivos, sin embargo, así como lo incluye el gobierno al establecer su política de redistribución de ingreso, otorgando un mayor peso a las acciones (recursos, gastos, inversiones), canalizadas hacia las persona más pobres de la población.

De igual forma, el autor Juan José Miranda, plantea un método para valorar parte de las variables sociales enfocado hacía el coeficiente de impacto distributivo:

Dentro de las variables sociales más importantes está el número de beneficiarios que tendrá el proyecto y sobre todo, las personas de bajos recursos que recibirán beneficios ya sean directos, indirectos o intangibles. Esto debido a que uno de los principales pilares de la cooperación técnica está enfocado a la equidad así como se comentó anteriormente.

Por esto, es trascendental identificar la manera para otorgar un “mayor valor” a aquellos proyectos que promocionan lo anteriormente mencionado. Es así como diferentes organismos proponen la utilización de la metodología del Coeficiente de impacto distributivo (CID), el cual se puede conseguir con la siguiente fórmula (Miranda J. J., 2002):

$$\text{CID} = \frac{(\text{BBI} / \text{BT}) * \text{BTA} + (\text{Mpm} - \text{Mpe})}{\text{BTA} + (\text{Mpm} - \text{Mpe})}$$

Dónde:

CID = Coeficiente de Impacto Distributivo;

BBI = Número de beneficiarios del proyecto de bajos ingresos;

BT = Número total de beneficiarios del proyecto;

BTA = Beneficios totales actualizados generados por el proyecto;

Mpm = Costo de la mano de obra no calificada a precios de mercado;

Mpe = Costo de la mano de obra no calificada a precios económicos.

Con la anterior fórmula encontramos el porcentaje de los beneficios que son trasladados a los beneficiarios de bajos recursos del proyecto.

Al verificar los resultados generados del proyecto en el aspecto social y financiero, se deben tener claro algunos indicadores de ambos aspectos con los cuales se podrán guiar las decisiones y permitan identificar la viabilidad de los proyectos para la asignación de recursos de cooperación técnica de la banca multilateral, son los siguientes:

Indicadores de eficiencia financiera:

Valor Actual Neto (VAN): Representa la “equivalencia presente de los ingresos netos futuros y presentes de un proyecto: la conversión de sumas futuras a sumas presentes permite sumar los costos y beneficios de diferentes años como si hubieran ocurrido todos en el mismo período... teniendo en cuenta que los beneficios recibidos en el futuro valen menos que otro recibido en el presente, porque ha dejado pasar varias oportunidades de inversión”. (Mokate, 2004)

Tasa Interna de Retorno (TIR): “indica la tasa de interés de oportunidad por la cual el proyecto apenas es aceptable o sostenible” (Mokate, 2004) Es decir, es la tasa mediante la cual el valor presente de los beneficios, serán iguales al de los costos y por lo tanto que al calcular el VPN de igual a 0.

Tasa Única de Retorno (TUR): Es una modificación de la TIR, debido a que ésta tiene el limitante según la forma en la que esté estructurado el flujo de caja de

cada proyecto y por lo tanto puede llegar a darse el caso en el que se presente una TIR inexistente, o proyectos en los cuales se presenten múltiples tasas. Para evitar estos inconvenientes, se utiliza la TIR, con la cual solo se llegará a una única tasa, independiente de la forma en que se estructure el flujo.

Indicador de Costos (IC): Compara los costos reales en los que se incurrió en el desarrollo total de proyecto, con los costos que fueron planteados en el momento cero del proyecto. (Miranda J. J., 2002)

Indicadores de eficiencia social

Indicador de Cobertura: Compara la cantidad de personas que se pretendía beneficiar inicialmente, con el número de personas que efectivamente se vieron beneficiadas con la inversión realizada. (Miranda J. J., 2002)

Indicador de Déficit: Compara el porcentaje de personas que carecen de un determinado servicio, con el número de personas que sí se vieron beneficiadas con el servicio desarrollado por el proyecto. (Miranda J. J., 2002)

3. SELECCIÓN Y RESOLUCIÓN DEL PROYECTO

3.1. Selección e identificación del proyecto

En esta tesis y de acuerdo a los criterios mencionados en el capítulo anterior, el proyecto seleccionado para la identificación de un mecanismo de evaluación social y financiera se detallará a continuación:

Nombre del Proyecto: Fortalecimiento Integral de la cadena de artesanías en lana, para la generación rentable de ingreso en comunidades de Nariño, Colombia.

Organismo Multilateral financiador: CAF banco de desarrollo de América Latina

Ente solicitante y ejecutor del proyecto: Artesanías de Colombia

Objetivo General: Mejorar las condiciones de vida de 400 mujeres artesanas y sus familias, en cinco municipios del Departamento de Nariño, mediante el fortalecimiento de la cadena productiva de artesanías en lana.

Objetivos específicos:

- Mejorar las habilidades de comunicación y administración de las unidades productivas.
- Mejorar la calidad en diseño e incrementar el grado de innovación de los productos.
- Mejora de conocimiento y prácticas en los procesos críticos de producción, con orientación a la gestión de calidad y basado en la oferta de materia prima local.
- Mejora de habilidades y desarrollo herramientas para los procesos de mercadeo y comercialización.

Cobertura: Los 6 municipios del Departamento de Nariño contemplados en el proyecto son: Ipiales, Aldana, Pupiales, Cumbal, Carlosama y Guachucal y están caracterizados por una escasa inversión social, altos niveles de pobreza y bajo nivel educativo. La zona es considerada como una de las más violentas del país, dada la presencia de grupos al margen de la ley que durante muchos años la han utilizado para cultivos ilícitos.

Población Objetivo: 400 mujeres artesanas de la etnia de Pastos, de las cuales 145 reciben capacitación completa y fungen como líderes y multiplicadores del proceso. 40 artesanos productores de lana hilada que se vinculan como proveedores y 322 personas que forman parte de los núcleos familiares.

Plazo: 18 meses contados a partir del convenio CAF – Artesanías de Colombia

Monto de aplicación de los recursos:

RUBROS	ARTESANIAS DE COLOMBIA	CAF	TOTAL
Honorarios de Consultoría	\$ 119.925	\$ 10.880	\$ 130.805
Gastos de Formación y Capacitación	\$ -	\$ 62.420	\$ 62.420
Pasajes y Viáticos	\$ 7.500	\$ 12.000	\$ 19.500
Gastos para Seminarios y Encuentros	\$ 1.600	\$ -	\$ 1.600
Materiales	\$ 11.150	\$ 18.950	\$ 30.100
Compra de Equipos	\$ -	\$ 19.950	\$ 19.950
Gastos de Impresión y Publicaciones	\$ -	\$ 3.000	\$ 3.000
Pasajes y Viáticos CAF	\$ -	\$ 2.500	\$ 2.500
TOTAL	\$ 140.175	\$ 129.700	\$ 269.875

Cifras expresadas en Dólares USD

3.2. Resolución del proyecto

Para la resolución del proyecto debemos valorar todas las variables mencionados en el capítulo anterior:

3.2.1. Aplicación del Modelo de Negocio CANVAS

RED DE ASOCIADOS

La red de asociados del proyecto “Fortalecimiento Integral de artesanía en lana para la generación rentable de ingresos” está conformada de la siguiente manera:

- **Asociaciones:**
 - La Asociación Artesanal de la etnia de los Pastos está compuesta por más de 400 artesanos, de los cuales fue seleccionada una muestra de 150 mujeres artesanas.

- **Organismos Internacionales:**
 - CAF Banco de desarrollo de América Latina se constituyó como el principal financiador del proyecto a través de una cooperación técnica no reembolsable.
 - ONU Mujeres apoyó al proyecto en el marco del proyecto “Ventana de Paz”

- **Empresa Privada:**
 - Artesanías de Colombia cumplió con el papel de estructurador y coordinador del proyecto, a través de un equipo técnico de campo.
 - Cámara de Comercio de Pasto: A través del convenio firmado entre esta entidad y Artesanías de Colombia, se crea el “El proyecto

Laboratorio Artesanías de Colombia Nariño”, el cual busca enfrentar la problemática del sector artesanal que se caracteriza por la informalidad, la poca aplicación tecnológica, escasa visión empresarial, poca proyección y participación en el mercado y marco en el cual se generó este proyecto.

- **Sector Público:**

- La Alcaldía de Pasto fue un socio estratégico, como ente colaborador en la ejecución del proyecto, con respaldo financiero a través de refrigerios para las beneficiarias a lo largo del proyecto. Por otro lado la presencia de un ente público cuya responsabilidad es el bienestar de la población fortaleció la estructura de sostenibilidad que se busca en el proyecto.

ACTIVIDADES CLAVES

- Levantamiento de Línea de Base de las beneficiarias dedicadas al oficio de la tejeduría en lana con los formularios diligenciados del Censo Socioeconómico para el Sector Artesanal aplicados a las 400 artesanas.
- Selección del Grupo Beneficiario: a partir de la identificación del grupo beneficiario, se estableció que el 80% de las mujeres artesanas de comunidad indígena se ubican en el municipio de Cumbal y el 20% restante se ubica en los municipios de Guachucal, Pupiales, Aldana, Ipiales y Carlosama. Se realizó la selección de las artesanas beneficiarias del proyecto en cada uno de los seis municipios, cumpliendo con el cupo establecido para cada municipio, acorde a criterios básicos de selección y con el fin de obtener un total de 160 beneficiarias.
- Evaluación de las ternas de artesanas, aspirantes a ocupar el cargo de Líder en cada Municipio, acorde a perfil a construir.

- Desarrollo del Taller de Sensibilización para Resolución de Conflictos, el cual busca acompañar a las beneficiarias en la identificación de conflictos dentro de su organización, permitiendo a la vez que puedan apoyar a la construcción del plan de vida de sus comunidades y así mismo estar capacitadas para la conformación de organizaciones formales.
- Diseño y aplicación de los cuatro espacios de Diálogos-Taller, orientados a la sensibilización y acompañamiento del grupo beneficiario en temas como: Herencia y Valores, Cambio Estilo de Vida, Comunicación Asertiva, Fortalecimiento de Relaciones Interpersonales, en pro de establecer acuerdos entre las beneficiarias para una convivencia pacífica, bajo un trabajo mancomunado, así como reconocer su actividad artesanal como una herencia de gran valor, adquirida de sus ancestros y una posibilidad de desarrollo humano, social, cultural y económico.
- Capacitación en Habilidades Empresariales, desde el enfoque humano, la cual permitió fortalecer al grupo de artesanas beneficiarias de los seis municipios, en liderazgo, motivación, trabajo en equipo, desarrollo de guías prácticas, que les permita iniciar un nuevo esquema productivo.
- Desarrollo de cuatro espacios de Diálogos-Taller, cuyas temáticas están orientadas a: “Trabajo en Equipo”, “Planeación y Organización”, “Creatividad” y “Servicio con Calidad”.
- Sensibilización de las beneficiarias en la necesidad de que ellas puedan crear un Fondo Rotatorio, con el apoyo de un profesional con conocimiento y experiencia en el tema, fondo que les permita tener ahorros, para que puedan solventar las necesidades de producción y comercialización de sus productos.

- Sensibilizar al grupo de artesanas beneficiarias directas, en su disponibilidad de replicar sus nuevos conocimientos a 255 nuevas artesanas de los diferentes municipios del área de cobertura del proyecto. Con el fin de iniciar su nuevo esquema productivo, partiendo de un desarrollo humano integral; que favorezca inicialmente su condición humana, con el fin de dar continuidad a los demás componentes del proyecto.
- Mejorar la calidad en diseño e incrementar el grado de innovación de los productos artesanales en tejeduría de lana.
- Desarrollo de talleres de creatividad (taller de referentes, taller de la forma, taller de texturas, taller de formas tridimensionales para el diseño de nuevos productos, taller de diversificación de productos y el diseño de cinco líneas de producto una por municipio.
- Implementar la imagen gráfica para la conformación de la red productiva.
- Entregar equipos para el mejoramiento de los productos en cuanto a la calidad y el acabado

RECURSOS CLAVES

Equipo Técnico:

1 Coordinador General	1 Psicóloga
2 Diseñadoras de Moda	1 Consultor en mercadeo
1 Diseñador Gráfico	1 Consultor financiero

Herramientas:

25 telares manuales

5 máquinas de coser

5 fileteadoras

Kit de herramientas para cada beneficiaria, compuesto por un juego de reglas, un metro, un juego de agujones y 1 tambor.

Materia prima de acuerdo al diseño de los productos.

Proceso Productivo:

Proceso productivo establecido en la planeación del proyecto y ajustado a lo largo de su ejecución.

Espacios Físicos:

Utilización de espacios físicos donde se realizaron las capacitaciones y que fueron prestados como parte de la contraparte de la Comunidad.

Materiales Gráficos:

Elaboración de 100 bocetos de productos.

Desarrollo de una cartilla de calidad para mejorar el acabado de productos.

Material didáctico utilizado en las capacitaciones.

PROPUESTA DE VALOR

Mejorar las condiciones de vida de las mujeres artesanas incrementando el desempeño productivo, brindando condiciones comerciales para los productos elaborados en lana natural de los municipios de Cumbal, Guachucal, Ipiales, Pupiales, Aldana y Carlosama en el Departamento de Nariño.

RELACION CON LOS CLIENTES

En el marco del proyecto de cooperación técnica, las artesanas recibieron una capacitación en temas de marketing y ventas, dentro de la cual uno de los ítems priorizados fue la relación con el cliente.

En este sentido las beneficiarias han venido desarrollando su negocio, manteniendo siempre el enfoque de brindar un producto de calidad, con precios competitivos en el mercado y en especial con responsabilidad social.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

- **Directo:**
 - A través de la participación en ferias comerciales y artesanales.
- **Intermediario:**
 - Artesanías de Colombia realizó varias negociaciones para que los artesanos vendan productos específicos a empresas colombianas y extranjeras.
 - En las tiendas de Artesanías de Colombia serán expuestos para la venta productos previamente seleccionados por la empresa.

SEGMENTOS DE CLIENTES

El segmento al cual estarán dirigidos a dos tipos de cliente, que son:

- **Personas naturales:** Estas personas son de estrato entre productos será Medio – Alto debido al precio de los productos que se venden.
- **Empresarial:** Dirigido a aquellas empresas que compran al por mayor con el fin de dar un buen detalle tanto a sus empleados como a sus clientes en fechas importantes como navidad, fin de año o aniversarios.

FLUJO DE INGRESOS Y COSTOS DE ESTRUCTURA

Dentro del estudio financiero, debemos revisar el proyecto desde dos ópticas, la primera es que el proyecto sea rentable como empresas y la segunda es que sea les aporte valor a los socios (artesanos):

- **Análisis financiero del proyecto**

Dentro de la estructura financiera del proyecto se parte de las fuentes con las que inició, donde se visibilizan en primera instancia se proyectan los aportes tanto de la CAF como de la comunidad y la empresa, en este caso, Artesanías de Colombia. Sin embargo, este tipo de proyectos tiene más de un aportante por su naturaleza social, y es por esto que UNIFEM y Skandia se unieron en segunda instancia para aportar.

Y estas fuentes tuvieron su respectivo uso, en donde se contabilizaron todos los gastos preoperativos y de instrumentación del proyecto como los rubros “Consultoría” o “pasajes y viáticos”, así como gastos de inversión y operación:

FUENTES		USOS	
Aporte Caf	USD 127.200	Consultoria	USD 130.805
Artesanias De Colombia	USD 98.193	Capacitación Y Formación	USD 62.420
Aporte Solidario (UNIFEM)	USD 37.342	Materia Prima	USD 30.100
Aporte Comunidad	USD 31.360	Pasajes Y Viaticos	USD 22.000
Aporte Skandia	USD 6111	Maquinaria Y Equipo	USD 26.061
Total Aportes	USD 300.206	Publicación e Impresión	USD 3.000
		Seminarios y Encuentros	USD 1.600
		Total Aportes	USD 275.986

Realización: Propia

Al ser un proyecto social en donde los recursos aportados (Equity de la empresa) no tiene ningún costo ya que no se van a devolver, sumado a que no se va a tomar deuda en ningún momento, la construcción del WACC (Costo ponderado de

la deuda y la rentabilidad exigida por accionistas) es complicada y puede llegar a ser algo subjetiva, por lo que una buena medición sería una tasa de deuda a la que probablemente pueda conseguir financiación.

Es importante aclarar que pese a que el capital puesto por la CAF y demás aportantes no se cobrará, lo hemos tenido en cuenta para hallar el TIR Y Valor Presente Neto de los accionistas, esto con el fin de ser más “ácidos” con el modelo. El resultado del VPN es positivo pero la TIR es negativa por lo que si los socios quisieran recuperar el dinero puesto, no sería buen negocio.

En cuanto al flujo de caja libre operacional, ambos indicadores, tanto VPN como TIR dan positivos lo que reflejan que el proyecto financieramente es viable.

Pero además de los indicadores del resultado, en las proyecciones se ve que el proyecto tiene un crecimiento sostenido en ventas, genera utilidades operacionales, un Ebitda en crecimiento y utilidades netas a partir del segundo año, tiene en endeudamiento mínimo y una inversión en activos fijos y capacitaciones (Intangibles) que son soportadas con el flujo de financiación de la empresa sin necesidad de endeudamiento.

- **Análisis financiero de los socios (Artesanos)**

Es importante tener en cuenta que el proyecto está enfocado a ser productivo para los artesanos, por lo que un gasto importante está el pago a ellos mismos; según el modelo se les va a pagar mensualmente COP\$800.000 al 2013 con un incremento de la inflación a futuro.

Adicionalmente, al ser los socios directos del proyecto, los dividendos que genere la operación también será un ingreso directo, sin embargo, este va a ser el 80% de las utilidades que presente la empresa, debido a que el restante 20% va a ser utilizado ya sea para compra de maquinaria, capacitaciones o como forma de

fondo de empleados, en donde las artesanas podrán hacer uso de estos en forma de crédito.

Según las proyecciones, cada artesana tendrá un ingreso de aproximadamente 1,35 SMMLV en los primeros años hasta llegar a más de 1.6 SMMLV, por lo que a pesos de hoy y de acuerdo a las estadísticas del DANE, es un 59,8% más que el ingreso per capital promedio nacional del 2012 ubicado en \$500.531 y un 296% más que el ingreso umbral de pobreza que es de \$202.083 para el 2012. (DANE, 2013).

3.2.2. Optimización

En esta variable se puede identificar que el dinero aportado tanto por la CAF como por Artesanías de Colombia ha sido utilizado con el fin de maximizar los beneficios y reducir los costos y gastos del proyecto. Es por esto, que en los usos iniciales del proyecto se encuentran la capacitación de las artesanas pesando un 23%, así como la maquinaria y equipo (7%) necesaria para realizar el proyecto.

Adicionalmente, se proyecta que el 20% de las utilidades anuales del proyecto se destinen tanto a la modernización de la tecnología como a continuas capacitaciones del personal, buscando continuar con la reducción de costos y maximización de la materia prima para realizar mejores artesanías.

Proceso productivo de los artesanos: se realiza principalmente de forma manual, sin embargo esta iniciativa busca construir herramientas simples que generen un mayor nivel de agilidad y productividad sin perder el enfoque cultural y característico que impregna cada etnia en sus artesanías.

Parte de la labor de los diseñadores se enfoca en adecuar las herramientas actuales de los artesanos, de tal manera que puedan realizar su trabajo en

condiciones más confortables y saludables. Por otro lado la materia prima será adquirida al por mayor en pro de una reducción de costos y optimización del uso de la misma.

3.2.3. Sostenibilidad

Como se mencionó anteriormente, para verificar si el proyecto de artesanías así como de cualquier otro tipo es sostenible en el tiempo, revisando la industria donde está ubicado el proyecto, que para este caso específico, es el de las artesanías debemos revisar las cinco fuerzas de Porter:

1. Posible entrada de otros competidores a la industria

El riesgo de posibles competidores o sustitutos para las artesanías colombianas es significativamente alto, esto debido a que Colombia y sus culturas forman parte de los países andinos que tiempo atrás compartieron sus costumbres, su forma de vida, su cultura, situación que se hace visible al comparar y encontrar gran similitud entre el trabajo que realizan artesanos de los países vecinos de Colombia.

Por otro lado la presencia de copias desarrolladas por maquilas y tecnología extranjera, constituyen hoy una amenaza visible para los artesanos, y gracias a que su producción se realiza en grandes volúmenes, sus costos son mínimos y alcanzan precios que para un artesano no son viables.

2. Poder de negociación de los proveedores

En la distribución de la población artesana por el país se distinguen los departamentos de Nariño que concentra 14.3% de la población, Sucre 10.06%, Córdoba 9.34%, Boyacá 8.43%, Cesar 6.95%, Atlántico 6.52% y Tolima 5.15%. (Artesanías de Colombia, 2012)

La ubicación de los principales proveedores de los artesanos concuerda con las zonas antes mencionadas, situación explicada en gran parte por la cultura y la diversidad en la flora y fauna que rige estas zonas.

La principal materia prima para su producción son los recursos naturales que a simple vista pueden generar la confianza de contar con un fácil acceso a los mismos, sin embargo debido al deterioro del ecosistema cada vez son más escasos, colocando así a los artesanos en una posición débil frente a sus proveedores, reflejada en altos precios y escases continua.

3. Poder de negociación de los compradores

Los principales destinos de las artesanías colombianas en el 2012 fueron Estados Unidos (US\$17,3 millones), Japón (US\$6,9 millones) y Brasil (US\$3,2 millones). (Artesanías de Colombia, 2012)

Destinos que sobresalen para los artesanos debido a los factores que caracterizan a la producción de estos bienes, entre los que destacan el uso de materiales reciclables, la responsabilidad social y de género que conllevan, la presencia de detalles sobresalientes de las distintas etnias de Colombia y en especial por reflejar una cultura que en otros países por distintas causas se ha perdido.

Sin embargo, la escases de materia prima y el alto costo de la misma ha ocasionado que las artesanías colombianas no puedan establecer precios competitivos para el sector y su capacidad de negociación con sus clientes esté enfocada únicamente en el hecho de vender o no sus productos, sin que sus ganancias reflejen el esfuerzo realizado en sus obras.

4. Posible sustitución del producto o servicio

Las exportaciones del sector de artesanías presentaron un crecimiento del 6% con respecto al año anterior, reportando un total de US\$60 millones, US\$3,5 millones más de lo comercializado durante el año 2010. Para el periodo enero – septiembre de 2012 las exportaciones alcanzaron los US\$47,7 millones, 8% más de lo reportado en el mismo periodo en 2011 (US\$44,2 millones). (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2012)

En el 2012 se estima que 260.000 personas están vinculadas directamente al sector artesanal en calidad de artesanos, y que 1.200.000 están relacionadas con el sector ya sea como artesanos de dedicación temporal o como agentes comerciales, de prestación de servicios de desarrollo y otros aspectos de la actividad artesanal. (Artesanías de Colombia, 2012)

5. Rivalidad entre los competidores

Por los cuatro factores antes explicados, podemos realizar la siguiente conjetura: el sector no solamente enfrenta una competencia a nivel nacional sino internacional conformada por sus pares andinos que poseen técnicas y diseños similares de artesanías, es por esta razón que la estructuración asociaciones o figuras similares de artesanos colombianos potencializará sus fortalezas y disminuirá sus debilidades como individuos.

3.2.4. Social

Y la última variable a valorar es la parte social, que sin duda es fundamental para los proyectos de cooperación técnica de generación de ingresos sostenibles es fundamental.

Dentro de esta, es vital contemplar la ubicación del proyecto, debido que al ser en municipios rurales que no se contemplan dentro de las cabeceras (principales 23 ciudades de Colombia), se está aportando a un punto geográfico con mayor problema de pobreza por lo que evidencian las estadísticas del DANE.

Adicionalmente, también es de gran importancia la cantidad de personas a las que se ayuda (400), por lo que esto nos indicaría que se estaría beneficiando a aproximadamente 1.200 personas (partiendo de que cada familia tiene cuatro integrantes).

a. Costos y beneficios indirectos o secundarios:

Con el proyecto además de verse beneficiado los artesanos, hay otros sectores de la economía de los cinco municipios que ganarían con el mismo, como los transportadores, los agricultores que venden la materia prima utilizada para las artesanías, los capacitadores de las artesanas, los proveedores de los equipos y maquinarias.

Adicionalmente, el reconocimiento de las sociedades indígenas de los municipios del proyecto va a incorporar un beneficio para toda la sociedad, ya que el turismo va a incrementarse y con este el sector comercial y todas las familias indígenas ya que los visitantes querrán ver los resguardos de estos.

Es importante tener en cuenta que con el proyecto se está contribuyendo fuertemente a que las familias de las artesanas salgan de las condiciones de pobreza al mejorar sus ingresos mensuales y la educación por las constantes capacitaciones, y con esto seguramente las otras dimensiones especificadas en el Índice de Pobreza Multidimensional del Departamento Nacional de Planeación.

4. CONCLUSIONES

Ante la evidente disminución de los recursos de cooperación técnica en Colombia, se hace notoria la importancia del uso eficiente de los mismos, canalizándolos a estrategias que sean detonantes de cambios no solo para la sociedad receptora de la cooperación sino también para el Gobierno a través de la generación y fortalecimiento de la política pública.

La naturaleza de los proyectos de cooperación técnica enfocada en la generación de ingresos sostenibles, revela desde su planeación la necesidad de contar con información estratégica y clara a través de una línea base, que permita realizar el control a lo largo de su ejecución, desarrollar los correctivos y mejoras necesarias y en especial para contar con una evaluación efectiva que se convierta en la base de la estructura de futuras operaciones de esta naturaleza.

En una operación financiada con recursos no reembolsables es de gran relevancia enfocar su evaluación no únicamente en factores sociales, que a pesar de cumplir un rol protagónico no garantizan que su buen desempeño individual conlleve al éxito y sostenibilidad del proyecto, por esta razón la inclusión de variables cualitativas que permitan identificar la situación social y económica equilibrada del beneficiario y su entorno se convierte en un aspecto estratégico en este proceso.

Más allá de enfocar estos proyectos como una iniciativa de cooperación técnica, la visión a la cual se debería apuntar con estos recursos, es la creación de iniciativas emprendedoras y competitivas para el mercado, que no solo generen una ayuda económica durante la vida activa del proyecto sino que sean el inicio de soluciones efectivas de largo plazo que mejoren la calidad de vida de las poblaciones receptoras.

Cuatro aspectos que actualmente no son considerados durante el proceso de aprobación de recursos de cooperación técnica, por ser catalogados como

antesala únicamente para la planeación de negocios, entendidos estos como iniciativas enfocadas únicamente en la generación de utilidades son: características financieras, de negocio, optimización y sostenimiento, factores que una vez finalizado este análisis salen a relucir como pilares fundamentales sujetos de análisis en un proyecto.

Por lo antes mencionado esta tesis plantea la necesidad del uso de una herramienta conocida como el Modelo de Negocio CANVAS, plantilla que resume enfoques claves a priorizar, planificar y corroborar para que la iniciativa se estructure de manera integral en cada una de sus etapas. Además de ciertas características que deberían poseer tanto los objetivos específicos como los entregables de una operación de esta naturaleza:

- ¿Los recursos sociales, técnicos, y financieros que genera el proyecto son suficientes para generar una mejor calidad de vida en los beneficiarios y su entorno?
- ¿El horizonte de tiempo en el cual se desarrollará el proyecto es suficiente para generar cambios sustanciales en los beneficiarios y su entorno?
- ¿Los actores involucrados son estratégicamente correctos para garantizar que el cambio se desarrolle en todos los aspectos? ¿Gobierno, Sociedad Civil, Organismos Internacionales?
- ¿La iniciativa a desarrollar genera valor agregado para el entorno?
- ¿Los beneficiarios son capaces de gestionar recursos adicionales de manera autónoma?
- ¿Es posible que este proyecto sea sostenible una vez que el cooperante y el gobierno finalice su aporte técnico y financiero?

Sin embargo, realizando el análisis financiero del proyecto, se generaron algunos problemas para realizar los estados financieros proyectados, además de que no

deja de ser una incertidumbre los resultados ya que no se tiene un histórico para comparar los márgenes o indicadores del mismo.

Adicionalmente, para encontrar el WACC al ser estos proyectos sin un fin de recuperar el dinero invertido por parte de los aportantes (Organismos multilateral, empresa y otros) y la mayoría de estos no toman deuda bancaria, los resultados de VPN pueden ser basados en cierta subjetividad.

Por lo anterior, se recomienda basarse en el estudio financiero en indicadores como el crecimiento en las ventas, el Ebitda, margen operacional, margen neto, nivel de endeudamiento y la capacidad del proyecto de soportar el capex invertido con la generación de caja. Esto sumado al análisis financiero de los beneficiarios, el cual llega al objetivo real de la cooperación técnica.

Finalmente, hemos llegado a un formato de solicitud en el que se resume todas las variables expuestas anteriormente, las cuales debería realizar la empresa que requiere de la colaboración de la CAF para realizar su proyecto. El formato es el siguiente:

Formato Solicitud CAF Proyectos cooperación técnica

PROYECTOS DE COOPERACIÓN TÉCNICA - GENERACIÓN DE INGRESOS SOSTENIBLES	
NOMBRE PROYECTO:	
SECTOR DEL PROYECTO:	
COOPERACIÓN TÉCNICA	
1	Proyecto de Generación de ingresos Sostenibles
2	Hay participación directa de los beneficiarios en la instrumentación del proyecto?
3	Se comprarán terreno, edificaciones, vehículos?
NEGOCIO	
4	¿A quién le va a vender?
5	¿Qué va a vender?
6	¿Cómo lo va a vender?
7	¿Cómo es la relación con los posibles clientes?
8	¿Qué recursos necesita para realizar el proyecto?
9	¿Cuáles son las actividades que va a realizar para operar exitosamente?
10	¿Quiénes van a ser sus proveedores?
11	¿Quiénes va a ser sus socios?
FINANCIERAS	
12	¿Los ingresos per capital incrementarán con el nuevo proyecto?
13	¿El proyecto tendrá ganancias?
16	¿Cuál es el Valor Presente Neto del proyecto?
17	¿Cuál es la TIR del proyecto?
18	¿Sin necesidad de más inversión de capital, el proyecto seguirá funcionando?
OPTIMIZACIÓN	
19	¿La maquinaria invertida tiene una tecnología competente a nivel mundial?
20	¿Los beneficiarios recibieron capacitación para afrontar el proyecto?
21	¿Con los recursos invertidos se tiene ventaja competitiva frente a la competencia?
22	¿Se proyectan inversiones futuras en capex y capacitaciones para seguir mejorando?
SOSTENIBILIDAD	
23	¿Es fácil y posible el ingreso de otros competidores?
24	¿Sus proveedores tienen poder de negociación frente a ud.?
25	¿Sus compradores tienen poder de negociación frente a ud.?
26	¿Qué productos sustitutos existen?
27	¿Hay rivalidad con sus competidores?
SOCIAL	
28	¿Cuántas personas se van a ver beneficiadas directamente?
29	¿El proyecto es ubicado en que municipio(s)? Son rurales?
30	¿Beneficia a familias en situación de pobreza?
31	¿Qué otros sectores o personas se ven beneficiadas con el proyecto?

5. BIBLIOGRAFÍA

Acción, S. (junio de 2008). *Cuarenta años de la institucionalidad de la cooperación internacional en Colombia*. Recuperado el abril de 2013, de Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional: http://www.accionsocial.gov.co/documentos/40_a%C3%B1os.pdf

Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional. (2006). *Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional*. Bogotá: Raúl Palomar Avilés.

APC. (s.f.). *Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia*. Recuperado el mayo de 2013, de Acción Social: http://www.accionsocial.gov.co/new_mapa/main.asp

BID. (s.f.). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado el abril de 2013, de <http://www.iadb.org/es/banco-interamericano-de-desarrollo,2837.html>

CAF. (2012). *Informe Anual 2011*. Bogotá: Dirección de Comunicación Estratégica de CAF.

CAF, .. (diciembre de 2005). *Cooperación Técnica - Impulso al desarrollo*. Recuperado el abril de 2013, de CAF: http://www.infoandina.org/sites/default/files/recursos/CoopTecnica_full.pdf

CAF. (s.f.). *Banco de Desarrollo de América Latina*. Recuperado el abril de 2013, de <http://www.caf.com/view/index.asp?ms=19>

Cohen, E., & Martínez, R. (agosto de 2004). *Manual de formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales*. Recuperado el abril de 2013, de División de Desarrollo Social - CEPAL: http://www.eclac.org/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf

CONPES. (s.f.). *Consejo Nacional de Política Económica y Social* . Recuperado el abril de 2013, de <https://www.dnp.gov.co/CONPES.aspx>

DNP. (1983). La Planeación en Colombia 1958 - 1983. *Revista Planeación y desarrollo* , Volumen XV, No. 4.

DNP, .. (s.f.). *Departamento Nacional de Planeación*. Recuperado el abril de 2013, de <https://www.dnp.gov.co/>

Gutierrez, M. C. (2012). *Analizar las relaciones de Cooperación entre la ONU y Accion Social, y la Cooperación Internacional - Acción Social para la construcción de paz y desarrollo humano. Estudio de Caso: Art-Redes Nariño con enfoque de género en 2007 y 2009*. Recuperado el abril de 2013, de Monografía de grado - Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/2948/1/1010173855-2012.pdf>

Historia de Cooperación Técnica. (s.f.). Obtenido de Monografía de grado - Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/2948/1/1010173855-2012.pdf>

Lopes, C., & Theisohn, T. (2003). *¿Es posible lograr un mejor desarrollo de la capacidad?* PNUD.

MinMinas. (febrero de 2012). *Estrategia Nacional de Cooperación Internacional en Colombia 2012 - 2014*. Recuperado el 15 de abril de 2013, de <http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/UserFiles/File/Planeacion/Cooperacion%20Internacional/ENCI%202011-2014.pdf>

Miranda, J. J. (2002). *Gestión de Proyectos*. Bogotá, Colombia: Editora Guadalupe.

Mokate, K. M. (2004). Criterios para la toma de decisión. En K. M. Mokate, *Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión* (pág. 138). Bogota: Ediciones Uniandes.

OEA. (s.f.). *Organización de los Estados Americanos*. Recuperado el 15 de abril de 2013, de <http://www.oas.org/es/>

Rosales, V., & Bitrán, D. (1997). *Lecciones aprendidas en América Latina de mitigación de desastres en Instalaciones de Salud. Aspectos de Costo - Efectividad*. Recuperado el abril de 2013, de Capitulo 2. Costo - Efectividad: http://www.cridlac.org/CD/CD_hospitales_Seguros/pdf/doc9321/doc9321-02.PDF

Salamanca, F., & Saez, J. R. (2004). *Manual de formulación y evaluación de proyectos sociales*. Recuperado el abril de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/124486648/Manual-Formulacion-y-Evaluacion-Proyectos-Salamanca>

UE. (s.f.). *Unión Europea*. Recuperado el 15 de abril de 2013, de http://europa.eu/index_es.htm

UN. (26 de junio de 1945). *Organización de las Naciones Unidas*. Recuperado el 15 de 04 de 2013, de <http://www.un.org/es/documents/charter/preamble.shtml>

UN. (s.f.). *Organización de las Naciones Unidas*. Recuperado el 15 de abril de 2013, de <http://www.un.org/es/>

UNASUR. (s.f.). *Unión de Naciones Suramericanas*. Recuperado el abril de 2013, de <http://www.unasursg.org/>

Valdés, M. (2007). *Modelos de evaluación de proyectos sociales: Definición y conceptos*. Recuperado el abril de 2013, de http://www.mapunet.org/documentos/mapuches/Evaluacion_impacto_de_proyectos_sociales.pdf

f