

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

ARGENTINA

**CONSOLIDACIÓN Y EXPANSIÓN DE NJAMBRE COMO GRUPO DE EMPRESAS
SOCIALES DE BASE TECNOLÓGICA**

(AR-M1071)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Micaela Cordero (MIF/ AMC) y Mariel Sabra (MIF/CAR), co-líderes de equipo; Erika Molina (MIF/CAR); Nobuyuki Otsuka (MIF/AMC); Pablo Angelelli (CTI/CCH); Rodrigo Riquelme (INE/WSA); César Buenadicha (MIF/AMC); Susana García Robles (MIF/ATF); María Elena Nawar (MIF/MIL); George Rogers (LEG/NSG); Norah Sullivan (MIF/AMC); Ruben Duboin (MIF/MIL).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerara confidencial y estará disponible únicamente para un grupo restringido de personas dentro del banco. Se divulgará y pondrá a disposición del público una vez aprobado por el Comité de Donantes.

ÍNDICE**RESUMEN DEL PROYECTO**

I.	ATECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	2
II.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO	6
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	13
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	14
V.	AGENCIA EJECUTORA	14
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO	16
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	16
VIII.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	17
IX.	ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	17

RESUMEN DE PROYECTO

CONSOLIDACIÓN Y EXPANSIÓN DE NJAMBRE COMO GRUPO DE EMPRESAS SOCIALES DE BASE TECNOLÓGICA (AR-M1071)

- I.1 El mundo entero se encuentra analizando cómo las innovaciones tecnológicas están transformando las sociedades a un ritmo cada vez más rápido. Este año en el Foro Económico Mundial en Davos, líderes mundiales han señalado la importancia que tiene para los países estar preparados para gestionar responsablemente las nuevas tecnologías y los cambios que traen aparejados. Esto implica generar conocimiento sobre cómo las innovaciones pueden desarrollarse y utilizarse para tener un alto impacto social o ambiental. Las empresas sociales de base tecnológica juegan un papel crítico en esto, ya que innovan y generan modelos de negocios que les permiten dar respuesta a diferentes problemas sociales de manera sostenible.
- I.2 Njambre es una entidad sin fines de lucro que se posiciona como referente en la creación de empresas sociales de base tecnológica en la Argentina y en la región. Entre otros logros, fue reconocida por la Honorable Cámara de Diputados de la Nación por su proyecto de tratamiento de aguas servidas mediante la aplicación de bacterias y Lemnas (lentejas de agua) que posteriormente son procesadas para derivar en biocombustible y bioplástico¹. Njambre también ha formulado pilotos que utilizan la tecnología para posibilitar el acceso a salud de calidad a personas de bajos ingresos y generar oportunidades económicas a personas en situación de pobreza. La entidad ya cuenta con cuatro pilotos (*Arbusta, Umana, Mamagrande, Teqxac*) a ser expandidos en la Argentina y otros países en un horizonte temporal de tres a cinco años.
- I.3 El FOMIN, en su rol de experimentar para el IDBG nuevos modelos que involucren e inspiren al sector privado a resolver problemas de desarrollo de la región, se encuentra implementando una serie de proyectos² destinados a promover las empresas sociales, concentrándose particularmente en las instancias de incubación y aceleración de estas empresas. El presente proyecto propone complementar estas experiencias al generar aprendizaje sobre cómo expandir el impacto social de este tipo de emprendimientos y transitar el camino hacia la escala, sea por mecanismos de mercado o apropiación por parte de otros actores públicos y privados.
- I.4 Para esto el IDBG, con financiamiento de FOMIN, apoyará a Njambre en el proceso de consolidación como grupo internacional de empresas sociales y de propulsión de sus empresas a la fase de escalamiento, esperando llegar al final del proyecto a más de 14000 beneficiarios en situación de vulnerabilidad. Como resultado del proyecto, también se prevé la generación de 1000 nuevos puestos de trabajo en empresas sociales de base tecnológica, asociados a la economía del conocimiento.
- I.5 El proyecto generará aprendizaje y efecto demostrativos a partir de: (i) cuatro modelos escalables basados en soluciones tecnológicas para dar respuesta a diferentes desafíos sociales y ambientales; (ii) el modelo de Company Builder para la creación de empresas sociales; (iii) la figura de Holding para gestionar estratégicamente las empresas sociales y expandir su impacto.
- I.6 Todo el conocimiento generado será sistematizado y divulgado, para que otros actores puedan apropiarse y replicar al menos cuatro modelos económicamente sostenibles de empresas sociales. Esto es particularmente relevante en las provincias de Norte Grande, donde el nivel de emprendimiento e innovación es incipiente.³
- I.7 Cabe señalar que la división de Agua y Saneamiento y la división de Competitividad e Innovación del BID son parte del proyecto y participarán en el seguimiento del mismo, contribuyendo en el ajuste de los pilotos para que tengan el potencial de ser incorporados a programas públicos.

¹ Mamagrande es el proyecto que fue declarado de interés nacional por la Honorable Cámara de Diputados de la Nación

² Entre ellos se encuentran el proyecto con Agora (RG-M1294); Koga (PR-M1038); Socialab (CH-M1046); Compartamos (CO-M1091) y NXP Labs (RG-M1229)

³ En la región del noroeste argentino se articulará con el proyecto FOMIN AR-M1075 "Fortalecimiento del Ecosistema Emprendedor y de Innovación en el Noroeste Argentino"

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Resumido

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS FOMIN

ANEXO IV	Presupuesto Detallado
ANEXO V	Lista Preliminar de Hitos
ANEXO VI	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA)
ANEXO VII	Informes de Avance (PSR), Cumplimiento con Hitos, Acuerdos Fiduciarios e Integridad Institucional
ANEXO VIII	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
ANEXO IX	Cronograma de Actividades
ANEXO X	Reglamento Operativo
ANEXO XI	Términos de Referencia del Coordinador del Proyecto
ANEXO XII	Plan de Monitoreo y Evaluación para Evaluación de Impacto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
QED	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto

RESUMEN EJECUTIVO

CONSOLIDACIÓN Y EXPANSIÓN DE NJAMBRE: FACTORÍA DE EMPRESAS SOCIALES DE BASE TECNOLÓGICA (AR-M1071)

País y ubicación geográfica	Argentina, priorizando la generación de soluciones de impacto social en las zonas carenciadas del Gran Buenos Aires, Jujuy, Salta, Santa Fe y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.		
Organismo Ejecutor:	Njambre (legalmente denominada CO Sistema S.A.)		
Área de acceso:	Acceso a Mercados y Capacidades		
Coordinación con otros donantes/Operaciones del Banco:	La división de Agua y Saneamiento (INE/WSA) participa en el diseño y seguimiento de la operación con interés en el desarrollo de Mamagrande (biotecnología para potabilizar aguas estancadas). La división de Competitividad, Tecnología e Innovación (IFD/ CTI) es parte del proyecto con atención a posibles articulaciones de Njambre con el Programa General de Innovación Tecnológica (AR-L1181) ejecutado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología, y particularmente, siguiendo lo avances tecnológicos y empresariales de Mamagrande.		
Beneficiarios principales:	El proyecto beneficiará a cuatro empresas sociales que serán consolidadas y expandidas (<i>Arbusta, Umana, Mamagrande, Teqxac</i>), así como unos 500 emprendedores y actores de innovación social que acceden a contenido y capacitaciones en la plataforma de entrenamiento Njambre Labs. Njambre, como agencia ejecutora, también será fortalecida por el proyecto. Se espera que al final del proyecto las personas beneficiadas por las cuatro empresas sociales sean más de 14000 ⁴ . Como resultado del proyecto se espera también la generación de 1000 nuevos puestos de trabajo en empresas sociales de base tecnológica, asociados a la economía del conocimiento.		
Beneficiarios secundarios:	Otros emprendedores sociales y actores del ecosistema en la región que mejoran sus prácticas a través del conocimiento generado por la experiencia.		
Financiamiento:	Cooperación Técnica:	US\$ 400,000	46%
	Inversión:	US\$ 000.000	
	Préstamo:	US\$ 000.000	
	TOTAL CONTRIBUCION FOMIN	US\$ 400,000	
	Contraparte:	US\$ 452,000	54%
	Co-financiamiento (si lo existe)	US\$ 000.000	00%
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO	US\$ 852,000	100%
Período de Ejecución y Desembolso:	36 meses de ejecución y 39 meses de desembolsos.		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) la designación del coordinador del proyecto; (ii) la aprobación del Reglamento Operativo del Proyecto		

⁴ Los beneficiarios de las empresas sociales que se esperan son: 250 mujeres y jóvenes que se empoderan a través de un primer empleo digital (Arbusta); 8.000 mujeres y familias adicionales se suman a la Red Umana y acceden a salud primaria (Umana) alcanzando 14.000 beneficiarios; 200 hectáreas de superficie de efluentes descontaminados y procesados en ácido láctico (Mamagrande); 20 Cooperativas de Recuperadores Urbanos instalan sistemas de gestión y logran hacer más eficientes sus procesos (Teqxac)

Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:	Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.
Unidad con Responsabilidad de Desembolsar:	CSC/CAR

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto

- 1.1 Las empresas sociales de base tecnológica se valen de la innovación para deliberadamente expandir el acceso a bienes, servicios y oportunidades de generación de empleo e ingresos a las poblaciones vulnerables como parte de su negocio mientras procuran una ganancia o retorno sobre la inversión.⁵ Estas entidades híbridas se suelen caracterizar por:
 - a. Privilegiar la distribución de sus productos/servicios a comunidades vulnerables y/o la inclusión de estos grupos en su cadena de valor.
 - b. Abrir nuevos mercados al co-crear productos y servicios con las comunidades beneficiarias, apoyándose en la tecnología como base de las soluciones formuladas.
 - c. Impactar positivamente en el medio ambiente
- 1.2 En su máxima expresión las empresas sociales pueden convertirse en agentes de cambio de la industria en la que actúan⁶. En la Argentina, al igual que en el resto de América Latina y el Caribe se reconoce la creciente necesidad de promover estas empresas. La alta respuesta del sector público argentino a las problemáticas sociales y su articulación con actores del sector privado y sociedad civil como parte de esta respuesta (por ejemplo, a través de los programas de innovación social del Ministerio de Ciencia y Tecnología donde se financian pilotos con el sector privado para resolver problemas sociales), generan condiciones propicias para que las empresas sociales puedan actuar y escalar su impacto.
- 1.3 Sin embargo, se reconocen una serie de desafíos propios de la naturaleza híbrida de estas empresas que requieren ser explícitamente atendidos y que explican las dificultades que tienen los inversores para encontrar empresas en las que invertir⁷, así como el número limitado de empresas sociales que logran escalar su impacto⁸.
- 1.4 Entre los mencionados desafíos se encuentran la conceptualización de modelos de negocios que combinen retorno e impacto, la falta de habilidades empresariales en las iniciativas sociales y, en muchos casos, el desafío de lograr que otras organizaciones innoven también. Este último punto es un factor de gran relevancia: las empresas

⁵ Definición adaptada de Whitley et al.

⁶ A modo de ejemplo, se puede citar la evaluación de impacto de Ashoka "How do you know when you've revolutionized an industry?"

⁷ Los resultados de la encuesta realizada por JP Morgan y The Global Impact Investing Network (GIIN) sigue señalando la escasez de oportunidades de inversión de alta calidad con probado track record como uno de los principales desafíos (JP Morgan "Eyes on the Horizon", 2015)

⁸ A modo ilustrativo, el documento "Beyond the Pioneer" (2014) menciona que de 439 empresas analizadas en 2011 en África, sólo 13% de ellas lograron escalar significativamente.

sociales suelen tener el reto particular de ser pioneras en su actividad, así que requieren de un gran esfuerzo en el desarrollo de proveedores, clientes y socios.

- 1.5 Las empresas sociales suelen recurrir a intermediarios especializados (incubadoras, aceleradoras y otras entidades de apoyo) que fortalezcan sus capacidades para subsistir y crecer. Este sector de servicios es aún incipiente y se encuentra en construcción. Los propios intermediarios están explorando diferentes metodologías y gama de servicios a proveer, e incluso lograr su propia sostenibilidad, por lo que se precisa también generar conocimiento en este aspecto, especialmente en lo que se refiere a instituciones que impulsen a las empresas a escalar.
- 1.6 **Contexto local y retos de los emprendimientos sociales en la Argentina:** En el caso particular de la Argentina, se observan los siguientes desafíos:
- 1.7 (i) *El ecosistema de empresas sociales aún es incipiente.* Es un ecosistema pequeño pero emergente. Se observan una serie de instituciones (incluidas universidades y agencias gubernamentales) que brindan apoyo a las empresas, aunque estas son pocas y no suelen estar coordinadas. Asimismo, hay pocos inversores e intermediarios especializados, por lo que las empresas no encuentran en el mercado servicios acordes a sus diferentes estadios (especialmente para las etapas de early stage). Tampoco existe una legislación específica para este tipo de empresas. Se requiere una mejor coordinación de los diferentes esfuerzos, así como profundizar el conocimiento sobre las características propias de este tipo de empresas y sensibilizar a potenciales interesados (inversores, grandes empresas y especialmente universidades).
- 1.8 (ii) *No hay una masa crítica de empresas sociales.* Si bien no hay datos para el sector a nivel nacional, un relevamiento realizado por la Di Tella⁹ sobre 67 empresas sociales en el país da cuenta de un sector caracterizado por microempresas con una facturación anual menor a los USD 500 mil, sin inversores externos y con un alcance mayormente local. El mismo estudio indica que el análisis de los inversores pone en evidencia la dificultad en encontrar proyectos con impacto social que estén acompañados de modelos de negocios sólidos. En la mayoría de los casos los emprendimientos constituyen el primero del grupo emprendedor. Se precisa experimentar con nuevas ideas y modelos que sirvan de referencia para el sector.
- 1.9 (iii) *Las entidades de apoyo técnico son pocas y débiles.* La experiencia internacional muestra que estas entidades juegan un rol fundamental en la generación y aceleración de emprendimientos sociales, así como en la promoción del ecosistema en el cual se desenvuelven. Es preciso construir conocimiento sobre las mejores prácticas y metodologías en esta tarea (tanto en lo referido a aceleración de empresas como orquestación del ecosistema), así como modelos de negocio que permitan a las propias organizaciones intermediarias lograr su sostenibilidad económica y expandirse.
- 1.10 En este contexto nace Njambre, uno de los principales referentes en la Argentina en materia de empresa social. A diferencia de los tradicionales métodos de aceleración, Njambre trabaja bajo un modelo denominado “Fábrica de Empresas”¹⁰ (Company Builder). Este es un modelo que ha crecido en popularidad en el sector de tecnología. Bajo este esquema se interviene antes que las incubadoras y aceleradoras, y lo que prima es el aporte en conocimiento y experiencia por parte del Company Builder, así como el acceso a servicios compartidos (a diferencia de los tradicionales fondos de

⁹ “Primer relevamiento de actores de los negocios inclusivos en Argentina”, Espacio de Negocios Inclusivos, Universidad Torcuato Di Tella.

¹⁰ El modelo es también llamado “venture production studio” por su similitud con el esquema de producción en la industria cinematográfica (Nova Spivack, 2011).

Venture Capital donde el foco está puesto en los recursos financieros). Las Fábricas de Empresas crean nuevas empresas, apoyando ideas que identifican internamente o a través de sus redes. Njambre ha adaptado este modelo para crear y escalar empresas sociales. Es importante señalar, que si bien la ganancia económica es un elemento que permite la sostenibilidad de las empresas, no es el propósito de las mismas por lo que a diferencia de otros Company Builder, Njambre no genera empresas para venderlas sino que las desarrolla con una perspectiva de largo plazo. Así Njambre acompaña a la empresa en todo el proceso: desde la prueba de concepto hasta la obtención de escala.

B. Beneficiarios del proyecto

- 1.11. Los beneficiarios principales del proyecto son las empresas sociales que serán apoyados directamente por el programa y aproximadamente 14 mil¹¹ personas de poblaciones vulnerables de la Argentina que se verán beneficiadas¹² por los servicios y productos ofrecidos por las empresas sociales.
- 1.12. En términos de distribución geográfica, aunque el proyecto es de alcance nacional, se prioriza la generación de soluciones de impacto social en las zonas carenciadas del Gran Buenos Aires, Jujuy, Salta, Santa Fe y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Esta distribución geográfica se corresponde con las zonas de intervención actuales de Njambre y combina distritos con diferente grado de urbanización y desarrollo relativo. Para el caso de Jujuy y Salta, dos de las provincias en las cuales el proyecto se concentrará, el porcentaje de personas con al menos una necesidad básica insatisfecha (NBI) asciende a 18,1% y 23,7% respectivamente¹³. Asimismo, cuando se observa la distribución porcentual, la mayor cantidad de hogares con NBI se encuentra en el Gran Buenos Aires (24,4% siendo 100% el total de hogares con NBI en el país).

C. Contribución del FOMIN como Laboratorio del Grupo BID

- 1.13. Como se mencionó anteriormente en los antecedentes, la mayoría de las empresas sociales se encuentra operando a bajos niveles de escala y, por lo tanto, los inversores de impacto tienen dificultades en encontrar empresas en las cuales invertir. En este contexto, y dentro del Grupo BID, el FOMIN tiene un rol catalítico en apoyar la creación y crecimiento de empresas sociales innovadoras, económicamente sostenibles y

¹¹ Este número de beneficiarios se ha estimado a partir de los proyectos que forman parte del portafolio actual de Njambre.

¹² Incrementan sus ingresos; acceden a un nuevo producto o servicio destinado a satisfacer una necesidad básica y/o se favorecen de mejores condiciones medioambientales en sus comunidades.¹³ Datos del último censo del INDEC (2010). Son los hogares que presentan al menos uno de los siguientes indicadores de privación: (i) hacinamiento, hogares que tuvieran más de 3 personas por cuarto; (ii) vivienda, hogares que habitaran en una vivienda de tipo inconveniente; (iii) condiciones sanitarias, hogares que no tuvieran ningún tipo de retrete; (iv) asistencia escolar, hogares que tuvieran algún niño en edad escolar que no asista a la escuela; (v) capacidad de subsistencia, hogares que tuvieran 4 o más personas por miembro ocupado, y además, cuyo jefe tuviera baja educación.

¹³ Datos del último censo del INDEC (2010). Son los hogares que presentan al menos uno de los siguientes indicadores de privación: (i) hacinamiento, hogares que tuvieran más de 3 personas por cuarto; (ii) vivienda, hogares que habitaran en una vivienda de tipo inconveniente; (iii) condiciones sanitarias, hogares que no tuvieran ningún tipo de retrete; (iv) asistencia escolar, hogares que tuvieran algún niño en edad escolar que no asista a la escuela; (v) capacidad de subsistencia, hogares que tuvieran 4 o más personas por miembro ocupado, y además, cuyo jefe tuviera baja educación.

escalables. Por lo tanto, el laboratorio FOMIN prueba distintas metodologías para crear, acelerar y escalar empresas sociales, así cementando las bases para futuras inversiones de impacto o la apropiación de soluciones efectivas a problemas sociales por parte del sector público. El proyecto propuesto se enmarca en un conjunto de proyectos que apoyan a empresas sociales y de innovación a través de diferentes instrumentos - desde fondos no reembolsables hasta inversiones de impacto- y que abarca todo el espectro de naturaleza híbrida que se indica a continuación:



Fuente: Adoptado de EVPA

- 1.14. El proyecto contribuirá a generar aprendizaje sobre cómo escalar el impacto de las entidades englobadas en el segmento "Empresa Social". Sin embargo, debido a que se prevén actividades de promoción del ecosistema, se espera que el proyecto propuesto beneficie indirectamente a todo el espectro.
- 1.15. Colaboración con el Grupo BID: El proyecto está alineado con la Estrategia País del Banco en Argentina. Una de las líneas de acción previstas en dicha estrategia para fomentar la competitividad e innovación del sector privado es la mejora de las capacidades de innovación y gestión de las empresas a través del cofinanciamiento de servicios empresariales y actividades de desarrollo tecnológico. Asimismo, el apoyo a iniciativas que promuevan la sostenibilidad ambiental es una prioridad transversal a toda la estrategia. Finalmente, la estrategia tiene una orientación geográfica que prioriza las intervenciones en la Región de Norte Grande y el Conurbano Bonaerense, dos zonas críticas en las cuales trabajará el Proyecto.
- 1.16. Potencial de Escala: Las innovaciones sociales no escalan por sí solas, en adición a lograr modelos económicamente sostenibles, se requieren procesos de orquestación públicos y privados del ecosistema en el que actúan. Njambre es quien llevará adelante esta tarea, expandiendo el impacto de sus proyectos tanto en la Argentina como en otros países de la región. Ya se encuentra replicando uno de sus proyectos (Arbusta) en Medellín, Colombia.
- 1.17. La división de Agua y Saneamiento y la división de Competitividad e Innovación del BID son parte del proyecto y participarán en el seguimiento del mismo, aportando su conocimiento en el ajuste de los pilotos para que tengan el potencial de ser escalados tanto por programas públicos como actores privados.
- 1.18. Todo el conocimiento generado será sistematizado y divulgado, para que otros actores puedan apropiarse y replicar al menos cuatro modelos económicamente sostenibles de empresas sociales. Esto es particularmente relevante en las provincias de Norte Grande, donde el nivel de emprendimiento e innovación es incipiente y los proyectos a ser apoyados pueden tener un alto efecto demostrativo.¹⁴

¹⁴ En la región del noroeste argentino se articulará con el proyecto FOMIN AR-M1075 "Fortalecimiento del Ecosistema Emprendedor y de Innovación en el Noroeste Argentino"

- 1.19. Adicionalmente, el modelo de creación y aceleración de empresas desarrollado por Njambre tiene el potencial de ser replicado por otros actores, con el consecuente incremento de inversiones de impacto en la región.

II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1. El resultado final esperado del proyecto es potenciar el impacto de cuatro empresas sociales de base tecnológica para alcanzar a más de 14.000 personas en situación de vulnerabilidad y generar más de 1.000 nuevos puestos de trabajo asociados a la economía del conocimiento. El resultado intermedio es consolidar y expandir a Njambre como Grupo (Holding) de empresas sociales.

B. Descripción del Modelo/Solución/Intervención

- 2.2 Njambre utiliza un modelo de intervención denominado “*Fábrica de Empresas*” (*Company Builder*), cada vez más popular en el mundo de las start-up, especialmente en Silicon Valley¹⁵. Bajo este modelo Njambre identifica y testea ideas con potencial de escala; las desarrolla bajo su propiedad exclusiva o co-crea empresas con otros socios y participa en la gestión de la empresa con una perspectiva de largo plazo. Los Company Builders suelen actuar como holding de empresas, aprovechando las sinergias existentes entre las diferentes iniciativas que conforman su portafolio. Asimismo, se desarrollan servicios comunes que permiten abaratar ciertos costos fijos de las start-up, entre ellos gastos administrativos, contables y legales.
- 2.3 Los rasgos distintivos del modelo de Njambre frente a esquemas tradicionales de aceleración de empresas sociales son:
- Intervienen en la instancia de originación de la idea, fase previa a la abordada por las aceleradoras. Los Company Builder co-crean las empresas a partir de ideas propias o de socios; o replicando experiencias de otros países. Las aceleradoras trabajan sobre la oferta existente de emprendedores, y dentro de la misma focalizándose sobre aquellos con capacidad de crecer a partir de servicios estandarizados (formación, mentoreo, red de contactos y capital semilla).
 - Participan del capital de la empresa, con injerencia en decisiones tanto estratégicas como operativas. El aporte puede ser financiero y/o en especie (tiempo y trabajo), y representa entre el 40% y el 100% del valor total de la empresa. Al quedarse con una participación accionaria de las empresas, se asegura el alineamiento de intereses entre todas las partes en los proyectos. Las inversiones se realizan con un horizonte temporal de largo plazo (las empresas no son creadas y aceleradas para ser vendidas).
 - El foco está puesto en escalar el impacto de las empresas. Las empresas sociales no escalan espontáneamente, sino que se requiere un apoyo sostenido en el tiempo con acciones de orquestación del ecosistema (algunos fundadores hablan de períodos de 5 años, otros de más). Los programas de aceleración preparan a las empresas de cara a la inversión, en cambio, el Company Builder participa en todo

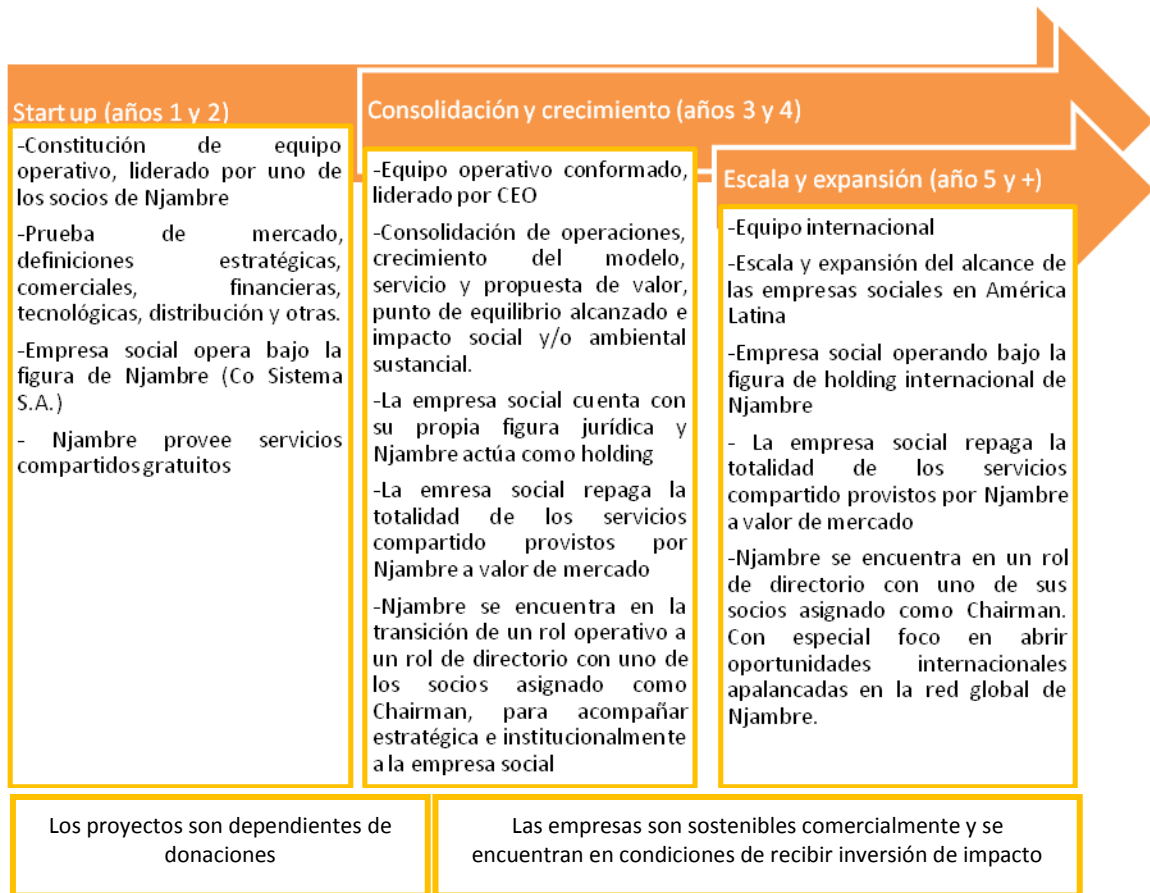
¹⁵ <http://venturebeat.com/2015/01/18/how-venture-builders-are-changing-the-startup-model/>.

Para una mayor información de esta modalidad de creación de empresas en la Argentina, se puede consultar el siguiente artículo del Diario La Nación <http://www.lanacion.com.ar/1658473-empresas-fundadoras-de-empresas-un-modelo-que-se-expande-en-el-pais>

el proceso de desarrollo de la empresa hasta la obtención de escala en su impacto. Hay tres elementos distintivos del modelo de Njambre de cara a escalar el impacto: (i) los proyectos son desarrollados en el marco de un grupo de proyectos, lo que trae aparejado beneficios como la diversificación de riesgo, el abaratamiento de costos por la existencia de servicios compartidos, el aprovechamiento de sinergias, la re-inversión cruzada, mejor gestión de los talentos y una misma cultura; (ii) la intensidad del involucramiento de los socios fundadores en la dimensión operativa se va adecuando en función del estadio de la empresa, por lo tanto se priorizan una menor cantidad de iniciativas pero con mayor potencial de escala y más estratégicas desde una perspectiva de portafolio; (iii) Njambre trabaja no sólo con las empresas, sino también con el ecosistema en los cuales estas se encuentran inmersas, alineando y juntando voluntades diferentes con respecto a un mismo plan o proyecto.

- d. En el modelo de Company Builder lo que prima es la experiencia de los socios y el conocimiento de los equipos técnicos, por lo que la implementación de los proyectos no se ve amenazada por el “síndrome del fundador”.

La participación de Njambre es dinámica y los servicios provistos se van adecuando al estadio de la empresa. A este efecto, Njambre trabaja con tres fases de apoyo cuyos aspectos principales se encuentran sintetizados en el siguiente gráfico:



- 2.4 **Portafolio de Njambre.** Los recursos ordinarios generados por Njambre a junio de 2015 fueron de USD 880.999, representando un incremento de 13 veces respecto a los ingresos generados en 2014. El resultado neto del ejercicio reportado en los Estados Contables al 30 de junio de 2015 fue de USD 441.564, mientras que en 2014 fue nulo.

El presente proyecto se concentrará en escalar cuatro proyectos del portafolio que se encuentran en la fase de consolidación y crecimiento. Si bien Njambre continúa explorando nuevas iniciativas a ser apoyadas, la estrategia institucional para los próximos años se focaliza en convertirse en un grupo internacional de empresas sociales, que escala el impacto de los proyectos en cartera tanto en la Argentina como en otros países de la región. Las cuatro empresas mencionadas anteriormente son:

- a. Umana¹⁶: Umana es una iniciativa promovida por la Fundación SER y Njambre que busca democratizar el acceso a servicio de salud primaria de calidad. Se basa en una plataforma virtual con un modelo de suscripción donde los usuarios pagan una comisión anual baja (USD 7 en valores de 2016) y acceden a una extensa red de prestadores médicos con tarifas de bajo costo. El proyecto tiene como antecedente la experiencia desarrollada por Fundación SER¹⁷, la cual posibilitó la asistencia sanitaria a más de 60.000 personas de bajos ingresos en Jujuy durante la última década. Las operaciones de UMANA iniciaron en marzo 2015 y ya se cuenta con más de 6.000 usuarios en Jujuy y Salta en su fase piloto. A junio de 2015 Njambre había asignado USD 30,825 al proyecto de Umana. La empresa será constituida formalmente en 2016 con 50% de participación accionaria de Njambre y 50% de Fundación SER.
- b. Arbusta¹⁸: Constituida por Njambre en abril de 2013, es la primera empresa de tercerización de servicios digitales de impacto de Latinoamérica con presencia en Argentina y Colombia. Arbusta empodera mujeres y jóvenes de barrios postergados a través de la generación de trabajo digital inclusivo. En la Argentina ya se han desarrollado 5 nodos digitales productivos en zonas de escasos recursos (Buenos Aires y Rosario), que brindan trabajo a 65 mujeres y jóvenes. A junio de 2015 se logró una facturación de USD 124.072, cubriendo el 100% de los costos. Arbusta tiene en su base de clientes a empresas como el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Diario La Nación, Globant, Staples y Mercado Libre. La empresa será constituida formalmente en 2016 con participación accionaria 100% de Njambre. Su objetivo para el período 2016-2018 es generar 1.000 puestos de trabajo para mujeres y jóvenes en situación de riesgo.
- c. Mamagrande¹⁹: Es un proyecto de biotecnología de alto impacto. Se está desarrollando una tecnología que permite obtener bioplástico de origen vegetal a partir de la descontaminación de aguas estancadas. Las plantas y bacterias utilizadas en la descontaminación del agua tienen el potencial de ser transformadas en combustible (etanol); plásticos biodegradables (monómero) y alimento animal. Mamagrande ya ha recibido un subsidio de FONARSEC (Fondo Argentino Sectorial del Ministerio de Ciencia y Tecnología) por ARS 30 millones (equivalente a USD 3.000.000) para descontaminar 200 hectáreas y fortalecer el desarrollo biotecnológico reconocido como único por la comunidad científica internacional. Es un proyecto declarado de Interés Nacional por el Congreso de la Nación Argentina. El proyecto aún no genera ingresos comerciales.
- d. Teqxac²⁰: Es una empresa social de base tecnológica que tiene por objetivo reducir la brecha de acceso a plataformas tecnológicas de gestión con la que hoy conviven las

¹⁶ El sitio web de Umana es www.umana.red

¹⁷ En 1988, el Dr. Jorge Gronda fundó el Centro de Estudios Ginecológicos (CEGIN) Jujuy. Trabajó en la revalorización de la medicina generalista y rural y ante la demanda de comunidades excluidas, creó un sistema de "giras rurales" que llevó salud a los lugares más alejados. En 2003 surgió un sistema de pertenencia a través de la Tarjeta SER-CEGIN. Su visión era crear un sistema de salud equitativo que buscara hacer accesible una atención de calidad e igualitaria a mujeres de bajo ingreso y sus familias.

¹⁸ El sitio web de Arbusta es www.arbusta.org

¹⁹ El sitio web de Mamagrande es www.mamagrande.org

²⁰ Sitio web del proyecto www.teqxac.com

organizaciones de la economía social. El software desarrollado ha sido especialmente adaptado a las necesidades del sector, siendo fácil de implementar, de bajo costo y no requiere que la entidad usuaria tenga una estructura administrativa propia. Ya ha sido implementado en 16 experiencias entre Cooperativas de recicladores urbanos, Red de Bancos de Alimentos, sistemas de la economía social y solidaria, y Empresas Recuperadas en manos de sus ex-empleados. Algunas de las entidades aliadas de Njambre en esta iniciativa son Clase X (empresa de software); Avina; Ashoka y eBay Foundation. A fines de 2015 la facturación de Teqxac había ascendido a USD 30407, cubriendo el 100% de los costos operativos de esta versión prototipo. En 2016 Njambre formalizará la empresa manteniendo el 50% de la participación accionaria²¹.

- 2.5 **Njambre como promotor del ecosistema de empresas sociales.** Las empresas sociales requieren que otros actores innoven junto a ellas para poder lograr su cometido. Para este propósito, Njambre promueve el concepto de empresa social sensibilizando y capacitando a diferentes actores. Njambre coordina sus esfuerzos con otros actores del ecosistema de Empresas Sociales como son Ashoka, Socialab y Empresas B.
- 2.6 **El proyecto propuesto.** El proyecto propuesto se focalizará en fortalecer a Njambre y su portafolio con miras a lograr la sostenibilidad económica y la expansión del impacto del Grupo Njambre. A este propósito, se estructurará en tres componentes: (i) sensibilización y capacitación sobre emprendimientos sociales de base tecnológica; (ii) consolidación de Njambre como grupo de empresas sociales e incremento de su impacto; (iii) evaluación y sistematización del modelo.
- 2.7 Dado que uno de los resultados esperados del proyecto es generar aprendizaje sobre cómo escalar el impacto social de emprendimientos sociales de base tecnológica, las actividades de evaluación y sistematización de la experiencia serán continuas y tendrán un especial valor durante la vida del proyecto. Se adoptará un enfoque de evaluación formativa, retroalimentando la implementación del programa y generando aprendizaje que pueda ser compartido con otras organizaciones de la región (especialmente en materia de apoyo a empresas sociales).

C. Componentes

Componente I: Sensibilización y capacitación sobre emprendimientos sociales de base tecnológica. (FOMIN: 106,000; Aporte Local: 63,800)

- 2.8 El objetivo de este componente es la sensibilización de nuevos actores, la capacitación de emprendedores sociales y el desarrollo y divulgación de productos de conocimiento específicos. Todo el conocimiento generado será sistematizado y divulgado, para que pueda ser aprovechado por otros actores de la innovación social que quieran replicar alguna de las experiencias de Njambre. Esto es particularmente relevante en las provincias de Norte Grande, donde el nivel de emprendimiento e innovación es incipiente.²²
- 2.9 Las acciones de promoción se realizarán de manera virtual y presencial en coordinación con universidades u otros actores relevantes, como pueden ser Avina, Ashoka, Sistema B, Social Lab prestando particular atención al acceso que tienen los emprendedores sociales en las zonas de menor desarrollo relativo en el país.

²¹ El 50% restante será propiedad de Clase X, empresa de software

²² En la región del noroeste argentino se articulará con el proyecto FOMIN AR-M1075 "Fortalecimiento del Ecosistema Emprendedor y de Innovación en el Noroeste Argentino"

- 2.10 Las actividades previstas son: (i) desarrollo de una plataforma multimedia para capacitaciones de emprendedores sociales y diseminación de conocimiento al ecosistema general. Respecto a las capacitaciones, Njambre actualmente cuenta con un programa de capacitación y mentoreo presencial denominado Njambre Labs que será ajustado para ser dictado online; (ii) publicación de un libro virtual y físico de Njambre con experiencias y aprendizajes en la co-construcción y escalamiento de empresas sociales de base tecnológica.
- 2.11 Los resultados esperados son: (i) al menos 500 emprendedores u otros actores de la innovación social visitan y toman cursos de la plataforma virtual de entrenamiento Njambre; (ii) al menos 5000 publicaciones físicas del libro y descargas virtuales.

Componente II: Consolidación de Njambre e Incremento del Impacto de Empresas Sociales. (FOMIN: 138,000; Aporte Local: 329,200)

- 2.12 El componente tiene como objetivo consolidar a Njambre como grupo internacional de empresas sociales y propulsar a cuatro de sus empresas (Arbusta, Umana, Mamagrande y Texacq) a la fase de escalamiento, esperando llegar al final del proyecto a más de 14000 beneficiarios en situación de vulnerabilidad. Se trabajará en las dimensiones de sostenibilidad económica y administración de riesgo, gobierno corporativo, estrategia de crecimiento e internacionalización, así como ajuste de los desarrollos tecnológicos de cara a ser escalados tanto por actores públicos como privados. Para esto al inicio del proyecto se realizará un plan de expansión de negocio, a ser implementado en el período 2016-2019.
- 2.13 Adicionalmente, se destinarán USD 300.000 (USD 100.000 FOMIN no reembolsables y USD 200.000 de Aporte Local)²³ a mejorar la propuesta de valor de las empresas sociales y realizar eventuales ajustes en las tecnologías de cara a aumentar su potencial de réplica. Los fondos FOMIN asignados con este propósito podrán utilizarse para financiar servicios de consultoría específicos, adquisición de licencias y equipos de menor envergadura²⁴, desarrollo de software, y otros gastos considerados pertinentes para lograr la mejor calidad de servicios a sus usuarios/ beneficiarios que sea compatible con la sostenibilidad económica y los respectivos objetivos de escala. La utilización de estos fondos debe responder a las necesidades identificadas en los planes de crecimiento de las empresas a ser realizados en este mismo componente, y serán utilizados por Njambre previa no objeción del FOMIN. El proyecto también apoyará a Njambre en el desarrollo de relación con posibles inversores de impacto, el FOMIN tendrá una participación activa en esta dimensión.
- 2.14 Las actividades previstas para este componente son: (i) asesoría estratégica, operativa y legal a Njambre y a los cuatro proyectos para su constitución como empresas y el desarrollo de sus estructuras y protocolos de gobierno corporativo; (ii) desarrollo de entregables para inversores y viajes de ronda de negocios; (iii) formulación e implementación de un plan de acción para fortalecer el Grupo (Holding) Njambre en su conjunto, especialmente en los puntos referidos a capital humano, modelo de negocio, protocolos de reinversión cruzada y gestión del riesgo.

²³ Los USD 100,000 FOMIN están incluidos en monto total de la contribución del proyecto. En lo que respecta a la utilización de fondos FOMIN para brindar apoyo a las empresas individuales, dichos fondos no podrán ser utilizados para financiar infraestructura física, incluyendo construcción o compra de propiedades, edificios, oficinas o equipos permanentes como maquinaria pesada.

²⁴ Se podrá cubrir la adquisición de equipos de menor envergadura, como fotocopadoras, computadoras portátiles, impresoras y escáners, siempre y cuando todos los gastos de esta naturaleza realizados durante la ejecución del proyecto sean considerados pertinentes a los objetivos del mismo por FOMIN y no excedan el 30% de la contribución.

- 2.15 Como resultado de este componente se espera: (i) cuatro empresas sociales constituidas legalmente e integradas bajo la figura paraguas de Njambre Holding, con sus respectivas estructuras de gobierno establecidas; (ii) planes de fortalecimiento estratégico de las empresas formulados e implementados; (iii) se reciben inversiones por al menos USD 200 mil dólares; (iv) al menos dos empresas logran comenzar operaciones en otro país; (v) Njambre define su oferta de servicios compartidos hacia sus empresas y estos son pagos por cada una de sus 4 empresas; (vi) se crea una cultura y valores del grupo Njambre que potencia la articulación y sinergias entre sus empresas y el grupo.

Componente III: Evaluación y sistematización del modelo. (FOMIN: 22,500; Aporte Local: 23,000)

- 2.16 El presente componente tiene por propósito evaluar y sistematizar de manera permanente la ejecución del programa de cara a utilizar el conocimiento logrado en el proceso de consolidación del modelo, la construcción del ecosistema y la generación de aprendizaje que pueda ser compartido con otras organizaciones de la región. Para este fin se realizarán las siguientes actividades: (i) construcción del tablero de indicadores y el sistema de monitoreo; (ii) evaluación concurrente del proyecto; (iii) sistematización de los principales aprendizajes; y, (iv) divulgación del conocimiento generado a través de eventos, página web y otros medios. Los principales resultados que se esperan obtener son: (i) Sistematización de la metodología Njambre para impulsar los emprendimientos de innovación de impacto; (ii) un taller de cierre del proyecto y divulgación en un evento internacional del FOMIN.

D. Gobernanza del Proyecto y Mecanismo de Ejecución

- 2.17 Para la ejecución del proyecto se constituirá una Unidad de Coordinación de Proyecto (UCP) que estará conformada por el Coordinador de Proyecto, quien velará por la correcta implementación operativa, y un responsable financiero, encargado de realizar los procesos de adquisiciones y desembolsos de acuerdo a los procedimientos del Banco. La UCP también se responsabilizará por someter informes de avance acerca de la implementación del proyecto.
- 2.18 La UCP trabajará coordinadamente con el FOMIN y el Comité Directivo de Njambre, conformado por los tres socios y la Directora Ejecutiva. Njambre proporcionará la estructura necesaria para que la UCP ejecute las actividades y gestione los recursos del proyecto.

E. Sostenibilidad

- 2.19 La estrategia de sostenibilidad de Njambre se basa en los siguientes servicios:
- 2.20 (i) Servicios compartidos de Njambre hacia las empresas de su Grupo: Se espera que una vez que las empresas del Grupo se hagan sostenibles, paguen por estos servicios.
- 2.21 (ii) Servicios al ecosistema de las EI2: Servicios a gobiernos y organizaciones del sector privado (corporativo y sector social) en los siguientes ejes: aceleración y acompañamiento a emprendedores, desarrollo de innovación y motivación social en los recursos humanos de empresas, capacitaciones en temáticas de innovación social.
- 2.22 (iii) Ganancias de empresas del holding: La generación de ingresos a partir de las mencionadas líneas serán trabajadas en el componente II, siendo la consolidación del

modelo de negocio de Njambre y su sostenibilidad económica resultados esperados del propio proyecto. El plan de sostenibilidad del proyecto será formulado en el segundo año, y será revisado y actualizado en el tercero. Un año antes de finalizar la ejecución se realizará un **Taller de Sostenibilidad** con todos los actores involucrados para reforzar las acciones necesarias para asegurar la continuidad de las actividades una vez terminados los fondos FOMIN.

F. Lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones en el diseño del proyecto

- 2.23 Las principales lecciones aprendidas a ser capitalizadas por el proyecto son:
- 2.24 En muchas oportunidades el perfil o los intereses del fundador de una empresa social terminan por obstruir el proceso de crecimiento de la organización (situación denominada “síndrome del fundador”). Para mitigar este riesgo, el proceso de aceleración debe focalizarse en constituir y fortalecer equipos, más que emprendedores individuales.
- 2.25 Las empresas sociales deben competir con las empresas tradicionales por talento y muchas veces (especialmente en los primeros años) las condiciones de remuneración no son las mismas. La motivación vinculada al impacto y la compensación en áreas blandas (como educación, reconocimiento y participación en toma de decisiones) tienen un rol fundamental en la convocatoria y retención de los talentos, y por lo tanto deben ser considerada en la cultura organizacional.
- 2.26 En la mayoría de las situaciones, las organizaciones de apoyo no conciben todo el sendero de crecimiento de la empresa y por lo tanto el proceso de aceleración se ve afectado. Para lograr que una empresa social escale se requiere un apoyo sostenido en el tiempo (algunos fundadores hablan de períodos de 5 años, otros de más). Njambre tiene un compromiso de largo plazo con los proyectos incubados exitosamente.

G. Adicionalidad del FOMIN y el IDBG

- 2.27 Aporte técnico: Será de valor el diálogo de las empresas con los especialistas sectoriales del IDBG sobre experiencias en otras regiones y dimensiones a considerar en los ajustes de las tecnologías de cara a su expansión. Serán también capitalizadas las sinergias con otros proyectos del grupo Agora (RG-M1294); Koga (PR-M1038); Socialab (CH-M1046); Compartamos (CO-M1091) y NXTP Labs (RG-M1229) y las lecciones aprendidas del FOMIN en temas de promoción de la innovación social y en métodos de aceleración e incubación de empresas (se destaca particularmente la experiencia del proyecto AR-M1015 de “Promoción del Ecosistema de Emprendimiento Dinámico”).
- 2.28 Apalancamiento de recursos. Existe aún muy poco financiamiento en la Argentina destinado a promover las empresas sociales. Njambre ha conseguido donaciones para actividades y proyectos específicos, pero ha sido bajo una modalidad de caso por caso en lugar de un acompañamiento a su intervención integral. El apoyo del FOMIN permitirá apalancar recursos de nuevos donantes e inversores locales e internacionales. Será de particular valor la vinculación que se realice con la red de Fund Managers del FOMIN.

H. Resultado del Proyecto

- 2.29. Al final del proyecto, los resultados esperados son: (i) cuatro empresas sociales legalmente constituidas y consolidadas en sus operaciones, en condiciones de recibir

inversión de impacto (CRF 330201); (ii) modelo operativo de Grupo Njambre y sus empresas validado y sistematizado; (iii) 500 emprendedores capacitados (CRF 110100).

I. Impacto del Proyecto

- 2.30 Al final del proyecto se espera que 14000 personas mejoren sus condiciones de vida a través de los servicios y productos de las empresas apoyadas (CRF 310401)²⁵. Asimismo, se generarán 1000 nuevos puestos de trabajo en empresas sociales de base tecnológica, asociados a la economía del conocimiento.

J. Impacto Sistémico

- 2.31 El proyecto sistematizará la práctica de Njambre en la co-creación de empresas de impacto y la transferirá al ecosistema para contribuir a su maduración y consolidación. Si el proyecto es exitoso, se espera contribuir a los siguientes indicadores de impacto sistémico del FOMIN: (i) modelos de empresas sociales apoyadas por programa FOMIN que son escalados o replicados (450100); (ii) número de instituciones o actores públicos o privados que cambian o adoptan nuevas prácticas basadas en la experiencia del proyecto (CRF 450300); (iii) número de mercados o sectores que surgieron con el apoyo del FOMIN (CRF 450600)

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 3.1 Seguimiento y Evaluación: La evaluación será externa y será supervisada por FOMIN. Se implementará una metodología de evaluación concurrente, a través de la cual el aprendizaje sirva para recalibrar el modelo a lo largo de la ejecución del proyecto. La instancia de contratación de la misma será decidida por el FOMIN en función de los avances del proyecto. El enfoque será de medición rigurosa sobre el impacto social y la rentabilidad, de cara a sustentar el efecto demostrativo de los casos apoyados. Será de particular interés el análisis sobre las siguientes preguntas: (i) cuáles son las prácticas y consideraciones en un proceso de escalamiento de empresas sociales de base tecnológica; (ii) qué ventajas y debilidades tiene el modelo de servicios de Company Builder respecto a otras metodologías de creación y desarrollo de empresas sociales; (iii) cuál es la propuesta de valor óptima en cada una de las empresas de cara a ser escaladas por el sector público u otros actores del sector privado; (iv) cuál es el modelo operativo de un grupo de empresas sociales que hace que su intervención conjunta sea más eficiente. Se espera que las conclusiones de la experiencia puedan ser comparadas con otros modelos de apoyo a empresas sociales que está realizando el FOMIN en la región. Antes de terminar el periodo de ejecución del proyecto se organizará un Taller de Cierre con la participación de BID/FOMIN y otros actores relevantes que servirá de insumo a la evaluación final.
- 3.2 La Evaluación Final se realizará al final del Período de Ejecución, o cuando el Banco así lo indique. Este informe deberá incluir parámetros razonablemente solicitados por el Banco, y como mínimo, un análisis sobre (i) el impacto inmediato del Proyecto en el grupo beneficiario; (ii) resultados alcanzados en comparación con los objetivos

²⁵ El desglose de objetivo por empresa así como la definición cualitativa de mejora en las condiciones de vida será revisitado en oportunidad del desarrollo de línea de base y sistema de monitoreo. Por la temática de las empresas, el proyecto contribuirá a los siguientes indicadores del MIF Corporate Result Framework: Número de personas que acceden a servicios básicos de salud (210600); número de mujeres y jóvenes vulnerables empleados (310201); hectáreas de superficie de efluentes descontaminados (proxy 340100); número de organizaciones de recicladores y otras entidades de la sociedad civil que adoptan nuevas prácticas o tecnologías (proxy 230100)

establecidos inicialmente; (iii) lecciones aprendidas; y (iv) sostenibilidad de las acciones del Proyecto.

- 3.3 Para contar con los insumos adecuados para la evaluación, se realizará un sistema de monitoreo y un análisis de línea de base al inicio del proyecto. Un miembro del equipo de Njambre será responsable de mantener actualizado el sistema. Se medirán resultados sociales y medioambientales de las empresas, así como la performance económica y financiera de las mismas. El sistema de monitoreo también considerará la presencia de Njambre en el ecosistema, e incorporará indicadores como presencia mediática, usuarios de la plataforma, etc. Otra dimensión que se procurará cubrir es la sostenibilidad económica de Njambre como intermediario especializado.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$ 852.000 de los cuales US\$ 400.000 serán aportados por el FOMIN y US\$ 452.000 de la contraparte, de los cuales USD 145.500 serán en especie y USD 306.500 en efectivo. El período de ejecución será de 36 meses y el período de desembolsos será de 39 meses.

<i>Componentes del Proyecto</i>	FOMIN	Contraparte	Total
Componente 1: Sensibilización y capacitación sobre emprendimientos sociales de base tecnológica.	106.000	63.800	169.800
Componente 2: Consolidación de Njambre e Incremento del Impacto de Empresas Sociales	138.000	329.200	467.200
Componente 3: Evaluación y sistematización del modelo	22.500	23.000	45.500
Ejecución y Supervisión (Coordinación técnica y administrativa del proyecto)	108.000	36.000	144.000
Revisiones Ex post	7.500	0	7.500
Contingencias	10.000	0	10.000
Sub-total	392.000	452.000	844.000
% of Financiamiento	46%	54%	
Fortalecimiento Institucional en aspectos de ejecución fiduciaria	8.000	0	8.000
Gran Total	400.000	452.000	852.000

V. AGENCIA EJECUTORA

- 5.1 La organización **CO Sistema S.A.**, constituida en noviembre de 2012, cuya denominación comercial es “Njambre” será Agencia Ejecutora de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. **CO Sistema S.A.** es una Asociación Civil sin fines de lucro, constituida como Sociedad Anónima que tiene como fin favorecer dentro del territorio de la República Argentina el desarrollo de proyectos para la solución de problemas sociales y/o medioambientales, promoviendo el crecimiento económico y el acceso a bienes y/o servicios críticos en las comunidades postergadas.
- 5.2 Njambre se ha posicionado como una entidad referente en el tema de empresas sociales en la Argentina y en la región. En 2014 forjó una alianza con Ruta N en

Colombia, y abrió oficinas en Medellín²⁶, en donde se encuentra replicando la experiencia de Arbusta (véase párrafo 3.3- portfolio de Njambre). La visión de la entidad es posicionarse en los próximos tres años como un grupo de empresas de impacto que lidera en Latinoamérica, tanto por su modelo, su escala como su operación geográfica.

- 5.3 El equipo fundador de Njambre está conformado por tres profesionales de vasta experiencia en el campo del emprendimiento social²⁷. La entidad ha co-creado cuatro proyectos (detallados en el párrafo 3.3 del presente documento), para lo cual han incorporado referentes y especialistas en la temática específica de cada proyecto.
- 5.4 En términos de capacidad operativa y administrativa, el Diagnóstico de Necesidades Institucionales validó la capacidad técnica y de monitoreo de la entidad. Sin embargo, por tratarse del primer proyecto que implementan con financiamiento de organismos multilaterales se han presupuestado recursos para fortalecimiento de capacidades fiduciarias.
- 5.5 Socios estratégicos: Algunos de los socios estratégicos de Njambre son Ashoka, Socialab y Sistema B, entidades con las que coordina sus actividades de promoción del ecosistema. Asimismo, está vinculada a diversas instituciones del sector académico, entre ellas Di Tella y San Andrés. En lo que respecta al sector público, Njambre se encuentra trabajando con diferentes niveles de gobierno (Nacional y Sub-nacional) en la implementación de sus proyectos.
- 5.6 Adquisiciones y contrataciones: Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, la Agencia Ejecutora se regirá por las Políticas de Adquisiciones del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9). De acuerdo a lo establecido en el Apéndice 4 de dichas Políticas, la Agencia Ejecutora, perteneciente al sector privado, utilizará los métodos del sector privado detallados en el Anexo 1 de la Guía Operativa de Cooperaciones Técnicas (OP-639). Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo alto, el equipo de Proyecto ha determinado que se requerirá de fortalecimiento fiduciario con financiamiento del proyecto y que la revisión de las contrataciones y adquisiciones para el Proyecto se realizará en forma ex-post con una frecuencia trimestral. Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del Proyecto, la Agencia Ejecutora deberá someter a aprobación del FOMIN el Plan de Adquisiciones del Proyecto. Este plan deberá ser

²⁶ La publicación del BID “Panorama actual de la innovación social en Colombia” (IDB-DP-381) hace referencia a la articulación entre Ruta N y Njambre, así como el papel de intermediario de la innovación social que tiene Njambre en Colombia

²⁷ (i) Paula Cardenau tiene más de 15 años de experiencia en el área. Es asesora de Negocios Sociales en Ashoka y previamente, fue Directora de Integración para América Latina y Directora Regional para Argentina, Chile y Uruguay. Creó la [Iniciativa Moviliza](#) en el Cono Sur y la replicó en otros países de Sudamérica. Es miembro del board del Espacio de Negocios Inclusivos en la Universidad Di Tella, de la Fundación para la Integración Social Oscar Alvarado, y de [The Working World](#). Contribuye con varias empresas sociales argentinas y latinoamericanas como [RedActivos](#), El Arca y [Community Enterprise Solutions](#), entre otras. (ii) Emiliano Fazio co-fundó [Valos](#), organización promotora de la RSE en Argentina, Banco de Alimentos de Mendoza, el RARSE (Red Argentina de RSE) y Despertar al Consumo Consciente. En 2005 fue reconocido en el programa del Gobierno de Estados Unidos “Jóvenes Líderes Latinoamericanos”. (iii) Federico Seineldin es asesor del consejo de sostenibilidad de la empresa [Globant](#), co-fundador de la ONG [MoveRSE](#) e integrante del board de [Endeavor](#) Rosario. En el 2001 fue seleccionado como [emprendedor internacional Endeavor](#) y en el 2003 como líder de la [Fundación Avina](#), por su visión de futuro en el cambio de los modelos de negocios en Latinoamérica. También ha sido reconocido por [Junior Achievement](#) y otras organizaciones por su track record como emprendedor. Dentro de sus pasados emprendimientos se destacaron [Openware](#) (empresa de IT adquirida en el 2008 por Globant) y la creación del proyecto [Facultad Libre](#).

actualizado semestralmente y cuando se produzca un cambio en los métodos y/o en el bien o servicio a adquirir.

- 5.7 Gestión y supervisión financiera: La Agencia Ejecutora establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo del Proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de gestión financiera del BID/FOMIN. Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo medio para la sección de gestión financiera, la revisión de la documentación soporte de los desembolsos será efectuada en forma ex-post y con una frecuencia semestral.
- 5.8 El BID a través de la Representación del BID en Argentina contratará un auditor independiente para llevar a cabo las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación de soporte de desembolsos. El alcance de las revisiones ex post incluirá el análisis de los Informes Financieros que la Agencia Ejecutora deberá preparar anualmente como parte de su gestión financiera. El costo de esta contratación se financiará con los fondos de la contribución del FOMIN según los procedimientos del Banco.
- 5.9 Durante la ejecución del Proyecto, la frecuencia de las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación de soporte de los desembolsos, así como la necesidad de informes financieros adicionales, podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los hallazgos de las revisiones ex post realizadas por los auditores externos.

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 El principal desafío del proyecto es lograr que las iniciativas de Njambre crezcan su impacto de manera sostenible en términos económicos. El principal riesgo que se observa en este proceso, es que las empresas puedan ver condicionado su crecimiento por falta de acceso a financiamiento adecuado. Para mitigar este riesgo, el proyecto prevé en el componente II acciones orientadas a buscar fondos tanto en la Argentina como en otros países, y desarrollar relaciones con inversores de impacto. Será de particular valor la vinculación que se realice con la red de Fund Managers del FOMIN.
- 6.2 En términos de riesgo de negocio, la instancia de prueba de concepto de las iniciativas ha sido favorable, y el equipo directivo y técnico de Njambre cuenta con vasta experiencia empresarial para mitigarlos (principalmente asociados a los riesgos de venta y costo de insumos). Asimismo, a través del proyecto se proveerá a las empresas y al Grupo Njambre en su conjunto asesoramiento en temas puntuales de cara a implementar sus planes de expansión (por ejemplo, en lo que respecta a la personería jurídica de las empresas).

VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.
- 7.2 No se identifican potenciales efectos sociales o medioambientales negativos. Las cuatro empresas a ser escaladas benefician a grupos vulnerables y excluidos y una de ellas,

adicionalmente, procura remediar el medioambiente. Asimismo, las actividades de promoción del ecosistema de empresas sociales contribuirán a crear conciencia sobre la temática en el país y generar nuevas oportunidades de negocios con impacto.

VIII. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 8.1 Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios. La Agencia Ejecutora se comprometerá a los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones, y gestión financiera.

IX. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 9.1 Acceso a la información. De acuerdo a la Política de Acceso a Información del Banco, este documento es de acceso público.

Propiedad Intelectual. Todos los trabajos y los resultados obtenidos bajo el Proyecto serán de propiedad intelectual del BID. El Banco otorgará una licencia no exclusiva y gratuita al Organismo Ejecutor, incluyendo los derechos de diseminación, reproducción y publicación en cualquier medio de cualquier producto. La diseminación, reproducción y publicación deberá indicar que ha sido financiado por el FOMIN. A estos efectos, cualquier uso del nombre o logotipo del Banco Interamericano de Desarrollo o del Fondo Multilateral de Inversiones, por parte del Organismo Ejecutor para cualquier fin, requiere previa autorización por escrito del Banco.