



# Programa de Empresariado Social

Vencimiento: 26 de noviembre de 2003

PR-2811

19 de noviembre de 2003

Original: español

**Al:** Directorio Ejecutivo  
**Del:** Secretario  
**Asunto:** México. Resumen Ejecutivo de la propuesta de financiamiento y cooperación técnica para el desarrollo de microempresas de servicios de reparación

**Consultas a:** Señor Fernando Campero (extensión 1512)

**Observaciones:** Esta operación se presenta de conformidad con la Resolución DE-183/98 aprobatoria de la “Reforma del Programa de Pequeños Proyectos y la creación de un Programa de Empresariado Social”, y ajustándose a los criterios establecidos en el documento GP-75-9.

El **26 de noviembre de 2003**, fecha en que se cumpliría el período de cinco días establecido para la circulación del presente documento, el Presidente, o el funcionario a quien él designe, aprobaría esta operación.

**Referencia:** GP-75-9 (11/98)

**Otra  
distribución:** Representante en México

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
NO AUTORIZADO PARA USO PUBLICO

**MÉXICO**

**PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL  
PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO Y COOPERACIÓN TÉCNICA**

**DESARROLLO DE MICROEMPRESAS DE SERVICIOS DE  
REPARACIÓN**

**(SP/TC- 0212039)**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Fernando Campero (SDS/MSM) Jefe; Lisa Lindsley (consultora); Raúl Jaime (COF/CME); Juan Carlos Pérez-Segnini (LEG/OPR); Cecilia Parra (LEG/OPR) y Lisa Restrepo (SDS/MSM)

**DESARROLLO DE MICROEMPRESAS DE SERVICIOS DE  
REPARACIÓN  
(SP/TC-0212039)  
RESUMEN EJECUTIVO**

**Agencia ejecutora:** Segunda Suela S.A. de C.V.

<b>Monto y fuente:</b>	<b>Comisión Europea</b>	<b>US\$*</b>	<b>EUROS</b>
	Financiamiento:	400.000	347.600
	Cooperación Técnica:	185.000	160.765
	<b>Aporte Local</b>	<u>139.000</u>	<u>120.791</u>
	<b>Total</b>	<b>724.000</b>	<b>629.156</b>

Los recursos provendrán del Fondo Especial para la Financiación de Microempresas (EM) de la Comunidad Económica Europea, que administra el Banco. El compromiso de estos recursos por el Banco será contabilizado en Euros (€) .

\* Tipo de cambio: US\$1,00 = €0,869 (al 5/11/2003).

<b>Términos y condiciones:</b>	Plazo de amortización:	10 años
	Período de Gracia:	4 años
	Ejecución:	42 Meses
	Desembolso:	48 Meses
	Tasa de interés en términos reales:	3%

El período de gracia se aplicará solamente a la amortización del financiamiento y no a los intereses. A la tasa de interés (3%) se le agregará el mantenimiento de valor, el cual estará fijado sobre la base de Índice Precios al Consumidor (IPC) en los últimos seis meses, anualizados, utilizando como fuente de información al Banco de México. La obligación se denominará en moneda local.

**Problema que se quiere resolver:** La reparación de calzados, junto con otras ocupaciones de servicios de reparación, como la costurería, la cerrajería y actividades afines (que en adelante se denominarán en servicios de reparación), es una actividad artesanal y microempresarial que tradicionalmente ha contribuido a la generación de empleo e ingresos para un número importante de personas en México. Se estima que actualmente existen alrededor de 50.000 talleres y puestos de reparación de calzado y servicios de reparación en todo el país.

Al presente una gran mayoría de estos talleres operan como microempresas familiares de subsistencia, con escasa productividad y bajos márgenes de rentabilidad. A pesar del amplio mercado por servicios

de reparación de calzados, son pocos los talleres que han logrado alcanzar niveles de acumulación económica en sus operaciones que generen excedentes y posibilidades de operar empresarialmente. Del total de talleres y puestos de reparación, se calcula que tan sólo unos 1.200 operan establecimientos semi-tecnificados permanentes en las colonias y barrios de las ciudades, y menos aún (alrededor de 200) son talleres tecnificados, con maquinaria y con la posibilidad de atender la creciente demanda por servicios rápidos.

La problemática de las microempresas de reparación de calzados se puede sintetizar en: (i) **El empleo de tecnología e instalaciones inadecuadas y obsoletas:** en su mayoría los microempresarios de servicios de reparación son trabajadores por cuenta propia que desarrollan sus actividades en locales pobres, mal adaptados y con maquinaria obsoleta. Por lo general carecen de medios financieros para optar a sistemas de trabajo y tecnología modernos que les permitan elevar la productividad de sus talleres y atender los nuevos desafíos y demandas que presenta el mercado, debiéndose restringir al empleo de herramientas y equipos muchas veces rudimentarios e inadecuados. La gran mayoría no cuenta con activos para garantizar un préstamo bancario en los volúmenes y plazos requeridos para adquirir herramientas y maquinaria moderna, viendo limitadas sus posibilidades de atender al mercado, como lo evidencia el bajo número de talleres tecnificados. (ii) **Débil concepto comercial y escasa capacidad de mercadeo:** Los microempresarios de servicios de reparación debido a que su trabajo es básicamente manual y semi-artesanal, son personas que gustan de trabajar solas, con una reducida capacidad de mercadear y promover sus servicios, limitándose su clientela, en muchos casos, a clientes tradicionales, establecidos a lo largo del tiempo. Son muy pocos los que desarrollan nombres comerciales y los promueven o que emplean mecanismos efectivos de mercadeo para incrementar su clientela. Todo esto contribuye a que el volumen de producción del zapatero artesanal promedio y, por tanto, sus márgenes de ganancia sean reducidos. (iii) **Falta de financiamiento.** Las personas de bajos ingresos quienes trabajan como zapateros, cerrajeros o costureras no pueden conseguir buenos locales para sus talleres porque no tienen activos financieros con que respaldar un contrato de arrendamiento en un centro comercial. No pueden comprar las máquinas modernas para mejorar su servicio y productividad porque la banca en México no atiende este segmento del mercado. Existen instituciones microfinancieras en algunas zonas de las ciudades; sin embargo la mayoría ofrecen financiamiento de capital de trabajo y no para activos fijos, que es donde el segmento de reparación tiene su mayor demanda. Por otro lado, no existe suficiente número de instituciones de microfinanzas para atender el mercado mexicano. Sin financiamiento es muy difícil que los trabajadores de servicios de reparación puedan competir en el mercado actual. (iv) **Deficiente capacidad técnica y gerencial.** Los zapateros frecuentemente desconocen las técnicas elementales de gestión,

contabilidad y manejo de inventarios, lo que dificulta el manejo empresarial de sus negocios. A pesar que son reconocidos como muy buenos artesanos y especialistas en su oficio, muchos no han sido expuestos a los nuevos materiales y productos que ingresan al mercado y las técnicas para trabajar con ellos, hecho que afecta la productividad, celeridad y calidad de sus servicios y, por ende, sus oportunidades de negocio.

**Objetivos:** El **objetivo general** del proyecto es mejorar los ingresos de artesanos de servicios de reparación de calzado, prendas de vestir y cerrajería y actividades afines, a través de convertirlos en microempresarios viables, propietarios de talleres modernos y rentables.

Los **objetivos específicos** del proyecto son: (i) facilitar el acceso de los microempresarios de servicios de reparación a financiamiento para inversión en activos fijos y para capital de trabajo, para el fortalecimiento de sus talleres-negocio; (ii) implementar un sistema de franquicia social y capacitación, para mejorar la capacidad de los microempresarios de comercializar sus servicios y dirigir sus negocios; y (iii) fortalecer a Segunda Suela para brindar servicios financieros y de apoyo a los microempresarios.

**Descripción:** El proyecto se desarrollará a través de dos componentes: (i) un componente de financiamiento reembolsable, destinado a financiar operaciones de arrendamiento financiero y crédito para atender las necesidades de inversión y de capital de trabajo de los microempresarios de servicios de reparación; y (ii) un componente de cooperación técnica no reembolsable orientado a fortalecer: (a) los niveles de competitividad y eficiencia de los talleres microempresariales, y (b) la capacidad de Segunda Suela para proveer apoyo a los microempresarios, construir un negocio sostenible de franquicias sociales acompañadas de servicios de arrendamiento financiero, y administrar y ejecutar el proyecto.

**1. Componente de Financiamiento Reembolsable (Banco: US\$400.000; contraparte: US\$30.000).** Con los recursos del componente se constituirá un “Programa de Financiamiento para el Desarrollo de Microempresas de Servicios de Reparación” administrado por Segunda Suela mediante el que se financiará a los microempresarios la compra de activos fijos (maquinaria y equipos) y sus necesidades de capital de trabajo (herramientas, insumos, materiales e inventarios) para establecer, modernizar o ampliar talleres de reparación. El financiamiento para la compra de maquinaria y equipo se otorgará al microempresario bajo la modalidad de arrendamiento financiero. Los requerimientos de financiamiento de insumos de los microempresarios se atenderán con crédito de capital de trabajo, utilizando hasta un máximo de **US\$80.000** del componente. Las operaciones de arrendamiento financiero (maquinaria y equipos) tendrán, para los microempresarios, plazos de

hasta 3 años con pagos mensuales, utilizando los propios bienes como garantía y financiando hasta el 70% de su valor o US\$10.000, el que fuera menor. El crédito para capital de trabajo operará con montos menores, de hasta US\$1.000 y plazos de hasta seis meses.

**2. Componente de Cooperación Técnica (Banco: US\$166.000; contraparte: US\$109.000).** Estos recursos se utilizarán para: (i) capacitar y apoyar a los microempresarios en el mejoramiento de la eficiencia, gestión y competitividad de sus talleres; y (ii) fortalecer institucionalmente a Segunda Suela y apoyar la gestión del proyecto.

Para apoyar a los microempresarios en el mejor manejo de sus talleres-negocio, se financiarán servicios de asistencia técnica y capacitación para: (i) desarrollar manuales de capacitación en administración, gestión y hábitos de trabajo acordes a las necesidades de los zapateros, costureras y cerrajeros; (ii) actualizar y/o adecuar los manuales técnico-operativos de la franquicia social, haciéndolos más amigables y didácticos e incorporando elementos técnicos de reciente desarrollo, a los que se incorporarán módulos de seguridad y salud ocupacional y medio ambiente; (iii) adecuar y comprar licencias de un sistema estandarizado de contabilidad “en punto de venta”, para facilitar a los microempresarios la contabilidad, manejo de caja e inventario de sus negocios; (iv) diseñar e implementar un programa de capacitación técnica y gerencial a los microempresarios, que tomen como base los manuales del proyecto, incluyendo temas de salud ocupacional y medio ambiente; (v) llevar a cabo talleres de sensibilización de género para facilitar el reclutamiento de mujeres como artesanas; y (vi) mejorar las herramientas promocionales y de publicidad y capacitar a los microempresarios en estrategias comerciales para atraer clientes a sus servicios talleres.

En cuanto al fortalecimiento institucional de Segunda Suela, se financiará: el reforzamiento de su área de operaciones de financiamiento, incluyendo el desarrollo de manuales y la reingeniería de procedimientos operativos internos, la implementación un sistema gerencial integrado para administración de cartera, la provisión de asistencia técnica para reforzar los procesos de promoción, análisis y control de la cartera de financiamiento (arrendamiento y capital de trabajo) y capacitación en el manejo de arrendamiento financiero y crédito para el personal; apoyo a su estructura administrativo-gerencial para asegurar la implementación sostenible del modelo, incluyendo el desarrollo de una metodología para fijar precios por los servicios prestados con miras a la sostenibilidad de los servicios asociados a la franquicia social. También se apoyará la capacidad de la Segunda Suela para implementar y supervisar las actividades del proyecto.

**Revisión social** El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI), en su reunión del

- y ambiental:** 28 de febrero del 2003, revisó esta operación. Sus recomendaciones fueron tomadas en cuenta en el desarrollo de la Propuesta de Financiamiento y Cooperación Técnica.
- Beneficiarios:** Los beneficiarios directos serán aproximadamente 185 artesanos de servicios de reparación y sus familias, que verán sus ingresos mejorados a través de incrementos en su ventas, que serán posibles gracias a la tecnificación de sus talleres, una mayor capacidad para manejar sus negocios y brindar servicios de calidad a sus clientes, y una mejor comercialización de sus servicios. Los artesanos se convertirán en microempresarios propietarios de alrededor de 95 talleres modernos de servicios de reparación, cada uno con dos o tres artesanos–dueños. Un 33% de los beneficiarios serán mujeres. Los microempresarios se beneficiarán a través de un sistema de franquicia social y métodos de trabajo que permiten mayores eficiencias y mejoras en la calidad de los servicios prestados, financiamiento de maquinaria moderna y de otros activos fijos que permiten mayor volumen y calidad, ubicaciones superiores (en centros comerciales u otros), responsabilidad compartida con los otros microempresarios del taller, un sistema moderno de contabilidad, y capacitación para mejorar su gestión y servicio. Como un beneficio adicional, se espera que la consolidación de un modelo de arrendamiento financiero con franquicia social para servicios de reparación genere experiencias que puedan eventualmente ser replicado en otros países.
- Riesgos:** Existen los siguientes riesgos del proyecto: (i) *Riesgo:* Un elemento clave para la comercialización de los servicios que brindan los talleres de reparación, es la localización de estos talleres en lugares estratégicos, como ser centros comerciales y ubicaciones con alto flujo de personas, aspecto en el que Segunda Suela ha apoyado con éxito a los microempresarios beneficiarios de las franquicias sociales. Al ampliarse sustancialmente la escala de sus operaciones con el proyecto, existe el riesgo de no encontrar suficientes espacios comerciales para localizar a los talleres. *Mitigante:* Para mitigar este riesgo, la cooperación técnica prevé apoyar el financiamiento de un plan de negocios detallado, en que se establezca la estrategia y pasos para identificar ubicaciones apropiadas para los talleres. Asimismo, con recursos de contraparte se mejorarán las herramientas promocionales y de publicidad de la franquicia social. (ii) *Riesgo:* La absorción lenta por parte de los artesanos de las técnicas y sistemas de trabajo, que retrase las ganancias en eficiencia y competitividad previstas por el proyecto y, por tanto, afecte a los indicadores de desempeño. *Mitigante:* Se ha previsto el desarrollo y adecuación de manuales técnico-operativos y gerenciales, el desarrollo de un programa de capacitación, y la contratación de asistencia técnica especializada para apoyar a los artesanos a adoptar las técnicas de trabajo que promueva la franquicia social. *Riesgo:* Dada la asimetría de fuerzas

en la capacidad de negociación entre Segunda Suela, como proveedor de financiamiento y servicios, y los microempresarios beneficiarios del proyecto la primera podría obtener ventajas en la negociación de los contratos de arrendamiento financiero con los segundos. *Mitigante:* Se estima que la probabilidad de este riesgo es pequeña, toda vez que Segunda Suela ha desarrollado su franquicia social de mutuo propio en el pasado, subsidiando algunos de los costos de la misma. Para mitigar el riesgo se han incluido en el Reglamento de Operaciones de Financiamiento y las cláusulas de ejecución del proyecto, salvaguardas y mecanismos de seguimiento, como ser la aprobación por parte del Banco de los modelos a los contratos de arrendamiento financiero a ser utilizados en el proyecto, criterios claros para la fijación de tasas de interés y comisiones a los contratos, límites al cobro de regalías y comisiones en las franquicias, así como el requerimiento que en los informes de progreso y las evaluaciones del proyecto se verifique, por muestreo, que los precios de los equipos sean justos.

**Estrategia del  
Banco de país:**

La estrategia del Banco en México para el período 2002-2006 (documento GN-2181-1 de marzo de 2002), está centrada alrededor de cuatro pilares básicos: (a) modernización del sector social y reducción de la pobreza; (b) integración; (c) modernización del estado; y (d) reducción de barreras que limitan la competitividad y el desarrollo eficiente del sector privado. Dentro del pilar de modernización del sector social y reducción de la pobreza, el desarrollo empresarial de la microempresa está identificado como un área de atención prioritaria, haciendo énfasis en la necesidad de apoyar iniciativas que faciliten el acceso a recursos de crédito y financieros por parte de los microempresarios mexicanos. Asimismo, el pilar de referido a la reducción de barreras que limitan la competitividad y eficiencia del sector privado, también hace referencia a la importancia de apoyar a sistemas eficientes de crédito a la microempresa para impulsar su desarrollo. El proyecto propuesto se enmarca dentro de esta estrategia, al facilitar promover innovativos esquemas de financiamiento, apoyo técnico y de comercialización para los microempresarios dedicados a la reparación de calzados y a las confecciones del hogar.

**Coordinación  
con otras  
Instituciones  
Oficiales de  
Desarrollo:  
Justificación:**

No existen otras organizaciones desarrollando actividades en el sector de reparación en México. El Equipo de Proyecto informó de los alcances de la propuesta a otros organismos internacionales con operaciones en el sector de la microempresa, como son la USAID y el PNUD.

El proyecto se enmarca en la política que orienta el Programa de Empresariado Social, ajustándose a los criterios establecidos en el documento GN-138-3 y GP-75-9 del 23 de noviembre de 1998. Adicionalmente, se espera que el proyecto: (i) tendrá un impacto substancial sobre los ingresos y activos de artesanos microempresarios y sus familias, quienes no están siendo atendidos por ningún otro



intermediario de arrendamiento financiero ni empresa de servicios de franquicia; (ii) fomenta el desarrollo de un modelo de intervención innovador —que utiliza el arrendamiento financiero, para resolver temas de acceso a financiamiento de activos fijos enfrentado por los microempresarios, y el de franquicia social, para dar atención a la comercialización y mejora en la calidad de los servicios prestados por los artesanos del sector— que generará lecciones importantes para otras iniciativas en el sector y el que eventualmente también podría ser replicado en otros países, tanto en el sector de servicios de reparación como en otros sectores; (iii) ayuda a fortalecer a una institución que realiza actividades de empresariado social desde el sector privado, con potencial de ampliar sus operaciones en el largo plazo, beneficiando a un mayor número de microempresarios proveedores de servicios de reparación.

**Condiciones contractuales especiales:**

Con posterioridad a la firma del Convenio, y para apoyar a la Segunda Suela en el cumplimiento de las condiciones especiales para el desembolso de los recursos del financiamiento y la cooperación técnica, con el cumplimiento de las condiciones establecidas en las Normas Generales, el Banco autorizará el desembolso de hasta US\$4.000 para la contratación de una consultoría que apoye en estos aspectos.

Como condición previa al desembolso del remanente de fondos del proyecto, Segunda Suela presentará al Banco, copia de sus estados financieros auditados para el año fiscal 2002.

Como condición previa al desembolso del componente de cooperación técnica por encima de US\$4.000, Segunda Suela deberá presentar a satisfacción del Banco, un plan de ejecución que incluya: (i) metas anuales para el cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto; (ii) un cronograma detallando las actividades a ser desarrolladas por el proyecto; y (iii) un cronograma de desembolsos del proyecto. Con carácter previo al tercer desembolso de la cooperación técnica, Segunda Suela deberá presentar, a satisfacción del Banco, los resultados del estudio de Línea de Base y una propuesta de indicadores de medición del proyecto. Para desembolsar más del 40% de los recursos de la cooperación técnica, deberá haberse iniciado el desembolso de los recursos del componente de financiamiento. Segunda Suela velará por que los desembolsos y ejecución de los componentes de financiamiento y de cooperación técnica se den de forma coordinada a lo largo de la operación, debiendo reportar la forma en que ambos componentes se complementan en los informes de progreso.

Como condición previa al primer desembolso del componente de financiamiento reembolsable, Segunda Suela deberá presentar, a satisfacción del Banco, evidencia de: (i) que su Consejo de Administración

ha aprobado y puesto en vigencia: (a) el Reglamento de Operaciones de Financiamiento del proyecto; y (b) políticas de calificación de cartera y provisiones para cartera de dudosa recuperación que reflejan las mejores prácticas de microfinanzas; (ii) la conformación de un Comité de Arrendamiento Financiero y Crédito; (iii) la contratación del Ejecutivo de Cuenta y el Oficial de Cartera; y (iv) haber constituido la cuenta bancaria separada para el Programa de Financiamiento, donde depositarán los desembolsos del componente de financiamiento, las recuperaciones de capital y los intereses a capitalizarse del Programa de Financiamiento. Asimismo, deberá presentar a satisfacción del Banco: (i) los modelos de los contratos de arrendamiento financiero y de préstamo para capital de trabajo que se emplearán en las operaciones financiadas con recursos del componente; y (ii) la tasa de interés de referencia señalada en el Reglamento de Operaciones de Financiamiento

Para los desembolsos del componente de financiamiento por encima de US\$40.000, Segunda Suela presentará, a satisfacción del Banco, evidencia de: (i) la instalación y funcionamiento adecuado del nuevo sistema computarizado de gestión de la cartera de créditos y arrendamiento financiero integrado a la contabilidad; (ii) que su Consejo de Administración ha aprobado: (a) un plan de negocios; y (b) una estrategia de fijación de precios y comisiones de franquicia comercial, social, y peletería que muestre la sostenibilidad financiera las operaciones de Segunda Suela.

Segunda Suela no cobrará regalías a los microempresarios que participen de la franquicia social.

**Informes y  
Evaluaciones:**

Informes. Segunda Suela someterá al Banco, dentro de los 60 días posteriores a la conclusión de cada semestre, informes sobre el progreso del proyecto y el uso de los recursos del Banco. Estos informes incluirán: (i) una descripción del avance alcanzado en la ejecución del plan de ejecución del proyecto y sus indicadores, así como una relación de los principales logros y dificultades encontrados por el proyecto en el cumplimiento de sus metas y objetivos; (ii) una actualización del plan de ejecución del proyecto para los siguientes 12 meses, incluyendo medidas para superar los obstáculos identificados; (iii) información sobre los beneficios que han sido transferidos a los microempresarios en términos económicos y de capacitación y asistencia técnica en temas de eficiencia, calidad, gestión y comercialización de sus talleres; (iv) información sobre el fortalecimiento institucional de Segunda Suela; (v) información detallada sobre: (a) las características y condiciones del financiamiento otorgado por Segunda Suela a sus clientes, incluyendo comisiones y tasas de interés (implícitas o explícitas) efectivamente cobradas en las operaciones de arrendamiento y de crédito, valores de rescate de las operaciones de arrendamiento, plazos y otras variables sensibles a los

contratos de arrendamiento financiero y crédito; (b) el comportamiento de las tasas de interés de referencia empleadas en el Reglamento de Operaciones de Financiamiento; y (c) los precios de adquisición de la maquinaria y equipo financiado a los microempresarios con contratos de arrendamiento financiero y los márgenes de ganancia que hubiera generado Segunda Suela en el proceso, si alguno; (vi) información sobre las comisiones u otros cobros a los franquiciatarios sociales y la evolución de sus ventas; (vii) información sobre el comportamiento de la cartera de créditos y arrendamiento; (viii) una relación sobre la ejecución de actividades medioambientales, salud ocupacional y género; (ix) un estado del uso de los recursos del Banco y de las contribuciones de contraparte realizadas; y (x) los estados financieros de Segunda Suela. El informe final deberá contener un resumen de los logros alcanzados en función de los objetivos e indicadores originales, así como un acápite especial con una sistematización del modelo aplicado, con miras a su potencial replicación, el mismo que deberá además incluir las lecciones aprendidas del proceso.

El Banco revisará el contenido, resultados y recomendaciones que emanen de los informes de progreso e indicadores. En caso que se encuentren deficiencias significativas en la ejecución del proyecto, el Banco podrá suspender los desembolsos del mismo hasta tanto Segunda Suela no tome las medidas satisfactorias para corregir tales deficiencias.

Línea de Base: Segunda Suela será responsable por recolectar y analizar información relevante para el seguimiento continuo de los indicadores de desempeño del proyecto así como para facilitar la evaluación de su impacto. Al inicio del proyecto, con recursos de la Cooperación Técnica, Segunda Suela contratará un consultor para diseñar un sistema de indicadores para el seguimiento y evaluación del desempeño e impacto del proyecto, y establecer línea de base con parámetros iniciales de medición para los mismos, que complementarán o actualizarán aquellos establecidos en el marco lógico. El estudio de línea de base establecerá mediciones iniciales para todos los indicadores que se listan en el marco lógico del proyecto, y otros que fueran considerados necesarios. Segunda Suela presentará los parámetros de base y los indicadores de seguimiento propuestos a la Representación del Banco en México para su aprobación, con carácter previo al tercer desembolso de la cooperación técnica. Una vez acordados, estos parámetros e indicadores, junto con los contenidos en el marco lógico, se constituirán en la base para el seguimiento del desempeño del proyecto. Segunda Suela y el Banco usarán en sistema de seguimiento y los indicadores para la supervisión y evaluación del proyecto. Estos indicadores se considerarán en los reportes de progreso, así como en las evaluaciones intermedia y final.

Evaluaciones: A fin de evaluar el progreso del proyecto, cuando se hubiera desembolsado un 40% de los recursos del proyecto se realizará una

evaluación *intermedia*. La evaluación medirá el cumplimiento de los objetivos propuestos y el grado de cumplimiento de los indicadores previstos en el marco lógico y en la propuesta de financiamiento y cooperación técnica. Se evaluará entre otros: (i) el efecto del proyecto sobre: (a) los microempresarios del sector de servicios de reparación que hubieran accedido al proyecto; y (b) la evolución socioeconómica de los mismos; (ii) el desempeño del programa de financiamiento y el acceso al mismo de parte de los beneficiarios; (iii) el desempeño de la franquicia social; (iv) la capacidad institucional y sostenibilidad de las actividades de Segunda Suela; y (v) el impacto ambiental y de género de las actividades ejecutadas. Asimismo, se analizarán: (i) las condiciones del financiamiento otorgado por el Organismo Ejecutor a los microempresarios respecto a las existentes en el mercado; (ii) los mecanismos de adquisición de la maquinaria y equipo para los talleres; y (iii) la calidad y precios de la maquinaria y equipos, mediante un muestreo de los mismos, para verificar que los microempresarios estén recibiendo éstos a precios competitivos.

Se realizará una evaluación *final* del proyecto cuando se hubiera desembolsado el 90% de los recursos del proyecto. Esta evaluación se enfocará en un análisis de la estrategia ejecutada por Segunda Suela, con especial atención a los siguientes aspectos: (i) política de reclutamiento, selección y precios de las franquicias sociales; (ii) las características, condiciones y comportamiento del financiamiento ofrecido a los microempresarios; (iii) el desarrollo socioeconómico de los microempresarios y la mejora en su nivel de ingresos; (iv) la autosuficiencia financiera de los franquiciatarios y de Segunda Suela; y (v) los indicadores económicos y financieros del proyecto. Pondrá especial énfasis en establecer aquellos aspectos del modelo que puedan ser replicable