

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

REGIONAL

**“MUJERES SIN FILTRO” – SUPERAR EL FRACASO COMO OBSTÁCULO AL
EMPRENDIMIENTO DE LA MUJER**

(RG-T3800 - RG-G1038)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Svante Persson (LAB/DIS), Patricio Aznar (DIS/CME), Luis Alejandro Fernandez (INV/CPR), Bar Ben Yakov (LAB/STI), Andres Rubio (DIS/CGU), Juliano Seabra (KIC/ICD), Tatiana Virviescas (DIS/CME), Christine Ternent (DIS/CCO), Cristina Parilli (DSP/DVF) y Juan Pedeflous (FML/LAB).

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 considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco. Se divulgará y se pondrá a disposición del público una vez aprobado.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO RESUMEN EJECUTIVO

I.	PROBLEMA	1
A.	Descripción del problema	1
II.	PROPUESTA DE INNOVACIÓN	3
A.	Descripción del proyecto	3
B.	Resultados, medición, seguimiento y evaluación del proyecto	6
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, AMPLIACIÓN DE ESCALA Y RIESGOS	7
A.	Alineación con el Grupo BID	7
B.	Ampliación de escala	8
C.	Riesgos del proyecto e institucionales	8
IV.	PROPUESTA DE INSTRUMENTO Y PRESUPUESTO	8
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN	9
A.	Descripción del organismo ejecutor	9
B.	Estructura y mecanismo de implementación	10
VI.	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	10
VII.	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	11

RESUMEN DEL PROYECTO

“MUJERES SIN FILTRO” – SUPERAR EL FRACASO COMO OBSTÁCULO AL EMPRENDIMIENTO DE LA MUJER (RG-T3800 - RG-G1038)

Las mujeres empresarias son fundamentales para imprimir dinamismo al sector privado y brindar sostenibilidad al crecimiento económico de América Latina y el Caribe¹. Sin embargo, el acceso desigual al conocimiento y las tecnologías para mejorar las tasas de supervivencia y éxito de las PYME dirigidas por mujeres hace que las condiciones para competir por recursos no sean las mismas para los emprendedores, situación que se ve exacerbada por las normas tradicionales y los sesgos en contra de la mujer en los negocios². Estas desigualdades generalizadas hacen del fracaso empresarial un estigma mayor en las mujeres que afecta su capacidad para recuperarse, crecer y aprender de la experiencia. Además, la COVID-19 ha causado una crisis económica que afecta de manera desproporcionada a las empresarias en comparación con los hombres debido a que estas suelen trabajar en sectores como servicios y hostelería y muchas veces deben encargarse del cuidado de los niños y ancianos. Además, el hecho de que las empresarias tienen mayores probabilidades de fracasar que sus contrapartes masculinas³ y que un menor número de ellas vuelve a intentar tras un fracaso constituye un impedimento explícito para el desarrollo económico. Por lo tanto, adaptar la gestión del cambio en materia del fracaso empresarial específicamente a las necesidades de las mujeres es de suma importancia para el éxito empresarial, la innovación y el dinamismo de la comunidad empresarial.

FUN⁴ es una empresa social que se dedica a eliminar el estigma del fracaso mediante una serie de eventos abiertos al público en los que se comparten historias de fracaso profesional con el fin de ayudar a los participantes a superar el miedo a empezar o continuar un negocio. El presente proyecto, *Mujeres sin Filtro*, ampliará y fortalecerá el concepto de FUN en dos ciudades mediante una comunidad virtual para el intercambio de conocimientos que diversificará la oferta de contenidos y recursos y se centrará expresamente en las empresarias con el fin de fortalecer y ampliar sus emprendimientos a partir del desarrollo comunitario, redes, contactos clave y la creación de capacidad por medio de las lecciones aprendidas del fracaso. El objetivo es crear una comunidad de empresarias de base con representaciones locales interconectadas en los planos regional y mundial e impulsada por un método de entretenimiento educativo con los productos de conocimiento, experiencias, recursos y contactos necesarios para crear un ecosistema próspero. Las competencias de FUN en materia de orientación y narración de historias también se pondrán a disposición de los 6.000 miembros y se adaptarán para determinadas sesiones de presentación de FUN a empresas. El proyecto forma parte de la agenda del Grupo BID para 2025 dirigida a promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer a través de la innovación, la generación de conocimientos, la

¹ Secretario General de las Naciones Unidas, 2017.

² *Research Policy. 2019 Gender gap in entrepreneurship*. Guzman y Kacperczyk. Journal of Management. María Carmen Triana, enero de 2017.

³ La diferencia no es tan importante después de controlar los efectos de la industria.

⁴ Véase la definición más abajo.

narración eficaz de historias, la inclusión y la tecnología específicamente entre las empresarias, así como a hacer extensiva esta labor de divulgación a la comunidad empresarial en general.

Los principales beneficiarios son 6.000 empresarias que se han visto afectadas por la crisis de la COVID-19 en dos ciudades clave, a saber: Ciudad de México y Bogotá, donde se utilizará el modelo de negocio de FUN Movement Enterprise.

ANEXOS

Anexo I	Matriz de resultados
Anexo II	Presupuesto resumido
Anexo III	iDelta

APÉNDICES

Proyecto de resolución

**INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE
INFORMACIÓN SOBRE PROYECTOS DE BID LAB**

Anexo IV	Presupuesto detallado
Anexo V	Diagnóstico de necesidades del organismo ejecutor
Anexo VI	Requisitos de presentación de informes, cumplimiento de hitos y acuerdos fiduciarios
Anexo VII	Plan de adquisiciones
Anexo VIII	Normas operativas de innovación

SIGLAS Y ABREVIATURAS

FUN	Fvckup Nights S.A.P.I. de C.V.
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PYME	Pequeñas y medianas empresas
S.A.P.I. de C.V	Sociedad Anónima Promotora de Inversión de Capital Variable

INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO

REGIONAL

“MUJERES SIN FILTRO” – SUPERAR EL FRACASO COMO OBSTÁCULO AL EMPRENDIMIENTO DE LA MUJER (RG-T3800 - RG-G1038)

Países y ubicación geográfica:	Regional (México y Colombia).		
Organismo ejecutor:	Fvckup Nights, S.A.P.I. de C.V. (FUN) de la Ciudad de México (México).		
Área de enfoque:	Economía del conocimiento		
Coordinación con otros donantes/operaciones del Banco:	El proyecto se llevará a cabo en estrecha coordinación con la operación “We3A” (RG-T3755) financiada por la Iniciativa de Financiamiento para Mujeres Emprendedoras (We-Fi) y ejecutada por BID Lab.		
Beneficiarios del proyecto:	6.000 empresarias.		
Financiamiento:	Cooperación técnica:	US\$150.000	24%
	Inversión de capital:	0	
	Préstamo:	0	
	Financiamiento de recuperación contingente para inversión	US\$200.000	33%
	Financiamiento total de BID Lab:	US\$350.000	
	Contrapartida:	US\$268.000	43%
	Cofinanciamiento:	0	
	Presupuesto total del proyecto:	US\$618.000	100%
Período de ejecución y de desembolso:	Período de ejecución: 24 meses Período de desembolso: 30 meses.		
Condiciones contractuales especiales:	Las condiciones previas al primer desembolso serán las siguientes (a satisfacción del Banco): (i) la designación del gerente de proyecto; (ii) la constitución del comité coordinador; y (iii) la firma del acuerdo con la agencia de desarrollo de aplicaciones informáticas y de producción de video (véase el párrafo 2.10).		
Revisión del impacto ambiental y social:	El 24 de febrero de 2021 se analizó y clasificó esta operación de acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (documento OP-703). Habida cuenta de que los impactos y riesgos son moderados, se propone clasificarla en la categoría C.		
Unidad responsable de los desembolsos:	Representación en México (CID/CME).		

I. PROBLEMA

A. Descripción del problema

- 1.1 El acceso desigual al conocimiento y las tecnologías para mejorar las tasas de supervivencia y éxito de las empresarias, propietarias de empresas y líderes hace que las condiciones para competir por recursos no sean las mismas para los emprendedores y las nuevas empresas, situación que se ve exacerbada por las normas tradicionales y los sesgos en contra de la mujer en los negocios⁵. Estas desigualdades generalizadas hacen del fracaso empresarial un estigma mayor en las mujeres que afecta su capacidad para recuperarse, crecer y aprender de la experiencia.
- 1.2 Las empresarias son fundamentales para imprimir dinamismo al sector privado y brindar sostenibilidad al crecimiento económico⁶. El hecho de que los negocios de empresarias tienen mayores probabilidades de fracasar que los de sus homólogos masculinos⁷ y que un menor número de mujeres vuelve a intentar tras un fracaso constituye un impedimento al desarrollo económico. Por consiguiente, adaptar la gestión del cambio en materia del fracaso empresarial específicamente a las necesidades de las mujeres es de suma importancia para el éxito empresarial y la innovación.
- 1.3 Para que las empresarias puedan hacer crecer y fortalecer sus negocios necesitan lo siguiente⁸: (i) orientación y mentoría; (ii) redes de contacto y comunidad; (iii) modelos a seguir; (iv) acceso a financiamiento; (v) acceso a los mercados y las cadenas de valor. Los proyectos tradicionales de desarrollo en apoyo a empresarias han tenido un éxito limitado debido a los enfoques descendentes que no contemplan la creación conjunta a nivel local para destacar las necesidades adecuadas en el momento justo, así como a la falta de desarrollo comunitario que cree resultados sostenibles y duraderos. Hay pocos enfoques exitosos y ampliables para crear ecosistemas empresariales conectados para propietarias de empresas que se basen en la creación conjunta a nivel local y un acceso global a conocimiento y comunidad. Además, la pandemia de COVID-19 ha generado una crisis económica que afecta gravemente a empresarios y pequeñas y medianas empresas (PYME) con potencial de alto impacto porque estos emprendimientos tienden a ser más vulnerables debido a las necesidades que tienen de capital externo para innovar y ampliarse con rapidez. La crisis también afecta más a las mujeres que a los hombres debido a que estas suelen trabajar en sectores como servicios y hostelería y muchas veces deben encargarse del cuidado de los niños cuando cierran las escuelas. Ahora más que nunca, hay una clara necesidad inmediata para innovar y cambiar de dirección para aumentar la resiliencia y el éxito de las empresarias.

⁵ *Research Policy. 2019 Gender gap in entrepreneurship.* Guzman y Kacperczyk. *Journal of Management.* María Carmen Triana, enero de 2017.

⁶ Secretario General de las Naciones Unidas, 2017.

⁷ La diferencia no es tan importante después de controlar los efectos de la industria.

⁸ Comunidad Fvckup, Global Entrepreneurship Monitor, BID y Banco Mundial.

- 1.4 FUN es un movimiento mundial y una serie de eventos en los que se comparten historias de fracaso profesional. Su objetivo es ayudar a crear un cambio sistémico rompiendo los paradigmas que limitan a las personas, como el estigma del fracaso, mediante acceso a conocimientos y una comunidad que ayuden a cambiar de mentalidad. El objetivo del presente proyecto es ampliar esa comunidad y así sus efectos, haciendo que llegue e incluya a más propietarias y líderes de empresas y adaptando de manera más eficaz los servicios y las experiencias a sus necesidades. Desde 2012, FUN y su sección educativa, Instituto del Fracaso, han creado un modelo de negocio que se basa en un movimiento mundial impulsado por comunidades locales y que consiste en eventos, talleres, presentaciones y programas para cambiar la cultura, la gestión y la mentalidad sobre el fracaso empresarial. El proyecto que se propone creará una rama específica del movimiento FUN para empresarias denominada Mujeres sin Filtro.
- 1.5 Los beneficiarios principales son mujeres empresarias que se han visto desproporcionalmente afectadas por la COVID-19 en dos ciudades clave, a saber, Ciudad de México y Bogotá. Se seleccionaron estas ciudades por tener un número relativamente alto de PYME de mujeres o un buen nivel de desarrollo de los ecosistemas de empresariado, lo que permitirá a Mujeres sin Filtro alcanzar la sostenibilidad con mayor rapidez y propiciar la futura inclusión de otras ciudades de la región que tengan ecosistemas empresariales más incipientes. Una posible participante en el proyecto es una madre soltera en una ciudad mexicana que acaba de crear un negocio con el fin de conectar a otras madres solteras para trabajar a distancia como autónomas para sociedades más grandes. Debido a la COVID-19 y a la falta de contactos en su red personal, no logra conocer a posibles clientes. Después de asistir a un evento de Mujeres sin Filtro y conectar con otros participantes, conoce a otras autónomas y entra en contacto con importantes empresarias, mentores y socios estratégicos. Después pasa a ser oradora en uno de los eventos, lo que le permite ponerse en contacto con sociedades interesadas en los servicios que presta, se pone en contacto con un mentor y se apunta a una incubadora específica para empresarias, lo que le permite fortalecer su empresa, rectificar el rumbo y recuperar la rentabilidad.
- 1.6 El proyecto contará con coordinadoras locales que crearán comunidades de Mujeres sin Filtro más que todo a partir de eventos en línea durante la pandemia y eventos presenciales cuando la situación lo permita. Mujeres sin Filtro se dirigirá a empresarias con el potencial para crear emprendimientos incluyentes, sostenibles y resilientes y hará un esfuerzo especial para llegar a mujeres de bajos ingresos de poblaciones tradicionalmente excluidas, tales como propietarias de pequeñas empresas, autónomas, empresas unipersonales y nuevas empresas. El modelo de intercambio de conocimientos que se utilizará para hacer crecer a Mujeres sin Filtro se concibe con la idea de llegar a comunidades históricamente excluidas de los ecosistemas empresariales. FUN ha llegado a muchas comunidades de bajos ingresos en América Latina y el Caribe, en ciudades como Puerto Príncipe, Santiago del Estero, Tucumán, Maracaibo, etc. y aprovechará esa red para ampliar Mujeres sin Filtro. Los eventos de Mujeres sin Filtro permitirán incluir a mujeres empresarias que no están conectadas al ecosistema de alto impacto. En un principio, se centrarán en los miembros o la comunidad extendida de socios de FUN para las iniciativas sobre igualdad de género: Promujer, Dalia Empower,

1.000 Mujeres de Cambio, Momlancers, Bolder, Vital Voices, etc. Estas organizaciones asociadas se enfocan en modelos incluyentes que atienden a comunidades desatendidas con el fin de aumentar la diversidad.

II. PROPUESTA DE INNOVACIÓN

A. Descripción del proyecto

- 2.1 El proyecto tiene por objeto fortalecer a empresarias mediante la creación y ampliación del modelo Mujeres sin Filtro y la comunidad virtual para el intercambio de conocimientos con el fin de promover la creación, la ampliación y el relanzamiento de sus negocios.
- 2.2 Mujeres sin Filtro ampliará y fortalecerá el concepto de FUN en América Latina a través de una plataforma que diversificará la oferta de contenidos y recursos y se centrará expresamente en las empresarias con el fin de consolidar y ampliar sus emprendimientos a partir del desarrollo comunitario, redes, contactos clave y la creación de capacidad aprendiendo del fracaso y gestionándolo. El objetivo es crear una comunidad de empresarias de base con representaciones locales interconectadas en los planos regional y mundial e impulsada por una plataforma digital de entretenimiento educativo que tenga los productos de conocimiento, experiencias, recursos y contactos necesarios para crear un ecosistema próspero. Las competencias de FUN en materia de orientación y narración de historias también se pondrán a disposición de los miembros y se adaptarán incluso para determinadas sesiones de presentación de FUN a empresas. A través de la innovación, la generación de conocimientos, la narración eficaz de historias, la inclusión y las tecnologías, FUN seguirá ampliando su alcance a la comunidad empresarial.
- 2.3 En el núcleo de Mujeres sin Filtro están la generación y la colaboración abierta de nuevos conocimientos sobre el fracaso y el éxito de emprendimientos de mujeres, así como la conversión de estos conocimientos en productos prácticos y su presentación en una plataforma de alta potencia que tenga la capacidad de expandir y ampliar la comunidad y el impacto de FUN. La plataforma digital utilizará los multimedios, la colaboración abierta y las tecnologías de desarrollo comunitario para crear un espacio de entretenimiento educativo que amplíe las actividades de creación de capacidad a través de contenidos, experiencias digitales (seminarios en línea, transmisiones en directo, encuestas), alianzas y metodologías. Además, dará acceso a recursos clave dentro y fuera de Mujeres sin Filtro, como financiamiento, proveedores de servicios, innovación abierta y contactos con socios locales para brindar actividades de fortalecimiento de capacidad, recursos y conocimientos a fundadoras sobre temas jurídicos y contables, recursos humanos y trabajo en equipo, y recaudación de fondos a fin de establecer asociaciones en cada ciudad con una organización local de empresarias y crear así un auténtico movimiento que va de lo global a lo local.
- 2.4 Mujeres sin Filtro también se sumará a la comunidad general como generador de contenidos y divulgador local de la iniciativa WeXchange de BID Lab. Gracias a esta complementariedad, la plataforma WeXchange puede beneficiarse de los datos e investigaciones que genere el Instituto del Fracaso, así como de las capacitaciones y contenidos de Mujeres sin Filtro. Esta plataforma puede

complementar la de WeXchange y facilitar a su vez las conexiones locales y mundiales a través de paneles comunitarios digitales y bancos de tiempo. Los coordinadores locales de Mujeres sin Filtro también pueden actuar como agentes de WeXchange para ampliar esta comunidad y, a su vez, los participantes de WeXchange también pueden disfrutar de la red empresarial de FUN como fuente de conocimientos y fondos. El modelo transformará la relación que FUN mantiene actualmente con las empresas, de organizador de eventos a puerta de acceso al ecosistema del empresariado femenino. Así, por un lado, las empresas proporcionarán los conocimientos, la experiencia y los contactos, y, por el otro, buscarán soluciones y colaboraciones pertinentes con las emprendedoras. Por último, se organizarán eventos de FUN dirigidos a grandes empresas y empresas de capital emprendedor para que fundadoras de nuevas empresas presenten sus ideas y fracasos y también para que los socios empresariales compartan sus fracasos y experiencias con los miembros de la comunidad de fundadoras y sirvan de modelos a seguir.

- 2.5 También existe la posibilidad de que en el futuro se establezcan puentes con otras iniciativas de BID Lab como NEXT y Kala y se complemente la iniciativa El Confesionario del Sector de Conocimiento, Innovación y Comunicación (KIC) del BID. Además, el modelo de FUN y más concretamente Mujeres sin Filtro puede ofrecerse a BID Invest como valor agregado para sus clientes y, en colaboración con la División de Género y Diversidad (GDI) del BID, también podría ofrecerse a clientes del sector público.
- 2.6 El modelo de ciudades clave se usará para la sostenibilidad y ampliación de la escala de Mujeres sin Filtro. Estas ciudades dirigirán, a su vez, la creación de más representaciones locales conectadas a nivel mundial. El modelo consiste en contar con un líder a tiempo completo por ciudad (en lugar de tener una licencia como miembro), capacitado e inmerso en la cultura de FUN, que mejore los cuatro indicadores clave de desempeño, a saber: calidad de los eventos y las historias, comunicaciones externas, contenidos de las charlas en video y alianzas. Al mejorar estos indicadores, FUN empezará a tener suficientes posibilidades de negocio para volver la operación económicamente sostenible con el tiempo y, más importante aún, aumentar su impacto.
- 2.7 Estas experiencias, recursos y estrategia permitirán que FUN se beneficie de la expansión de su modelo en la intersección del ocio, la educación y los medios de información a fin de aprovechar la nueva ola de entretenimiento educativo, que se está acelerando rápidamente con la digitalización debido a los efectos de la COVID-19. FUN ocupa actualmente una posición única para satisfacer la apremiante necesidad de los empresarios y las PYME de obtener los conocimientos, las innovaciones y la gestión del cambio necesarios para volverse más resilientes. Esto puede ayudar considerablemente a establecer las comunidades que creen la mentalidad, la cultura y los conocimientos necesarios para que los empresarios cambien de rumbo y salgan fortalecidos de la crisis de la COVID-19. Estas conexiones también incluirán un aspecto de inversión, puesto que ciertos fundadores podrían atraer inversiones de BID Lab y vínculos a fondos de la cartera de BID Lab.

- 2.8 **Componente I: Creación de la comunidad virtual para el intercambio de conocimientos.** (BID Lab: US\$200.000; recursos de contrapartida: US\$112.000). El objetivo de este componente es aumentar el impacto de los productos de conocimiento al ampliar el alcance de los destinatarios desarrollando programas informáticos, incrementando los contenidos, diversificando el inventario de productos de conocimiento y creando funcionalidades de desarrollo comunitario. Esto dará visibilidad a Mujeres sin Filtro, constituirá un punto de entrada a la comunidad, vinculará a PYME de mujeres con recursos clave para que aumenten su resiliencia y las posibilidades de ampliar su escala, y permitirá establecer relaciones comerciales duraderas para fortalecer la comunidad y el impacto de largo plazo. Mujeres sin Filtro pondrá a disposición de las empresarias servicios y productos para que fortalezcan sus aptitudes empresariales y negocios, tales como cursos en línea, videos y contactos con mentores, incubadoras y aceleradoras. Las actividades consisten en (i) definir la arquitectura técnica y el contenido de los servicios y productos; (ii) crear e implementar flujos de trabajo para aprovechar los contenidos y usuarios de las series de eventos; (iii) crear e implementar una funcionalidad de conocimiento; (iv) producir contenidos de gran valor y experiencias digitales de empresarias; y (v) crear y activar el sistema de inscripción de usuarios, las funcionalidades comunitarias y las preferencias de contenidos.
- 2.9 El proyecto subcontratará a una agencia de desarrollo de aplicaciones informáticas y producción de video para que diseñe y cree las herramientas y contenidos digitales. El organismo ejecutor también se pondrá en contacto con grupos y asociaciones existentes enfocados en PYME de mujeres para ampliar el alcance de los contenidos dentro del círculo idóneo de personas y beneficiarios.
- 2.10 Los productos previstos de este componente son los siguientes: (i) puesta en marcha de la comunidad virtual de aprendizaje con funcionalidades de video y perfil/conexión de usuarios; (ii) visita de 5.000 personas al mes a los productos de conocimiento; (iii) disponibilidad de 20 cursos de capacitación y al menos una red de mentoría por ciudad; (iv) conclusión de al menos un curso en línea o puesta en contacto con un mentor por parte de 1.000 mujeres a través de la comunidad; (v) inscripción de 6.000 PYME de mujeres en la comunidad de Mujeres sin Filtro; y (vi) conexión de 100 mentores con la comunidad de Mujeres sin Filtro.
- 2.11 **Componente II: Fortalecimiento del modelo de Mujeres sin Filtro** (BID Lab: US\$150.000; recursos de contrapartida: US\$93.600). El objetivo de este componente es lanzar y hacer crecer el modelo de Mujeres sin Filtro en ciudades clave hasta alcanzar la sostenibilidad financiera mediante la creación de una comunidad de base de PYME de mujeres a partir del modelo de FUN de series de eventos bajo licencia. Se contratará a dos coordinadores comunitarios a tiempo completo en dos ciudades clave con el objetivo de llegar efectivamente a PYME de mujeres y crear allí representaciones locales de la comunidad de base. Para ello se adaptará el modelo empresarial a una nueva oferta centrada en el género con el objetivo de lograr la sostenibilidad a largo plazo. El ecosistema empresarial ampliado de emprendedoras redundará en su beneficio gracias a la red más grande de servicios de fortalecimiento empresarial, contactos con pares y empresas ancla y sus correspondientes cadenas de valor, así como al mayor acceso a financiamiento y los mercados.

- 2.12 Las actividades consisten en (i) crear la marca, el diseño, los contratos jurídicos, los manuales de operaciones, las plantillas de comunicaciones, la segmentación de correos electrónicos y las directrices para las alianzas, y brindar apoyo tecnológico a líderes comunitarios; (ii) integrar y capacitar a dos coordinadores locales en la Ciudad de México y Bogotá; (iii) adecuar sus operaciones a las esferas funcionales: administración, comunicaciones, generación de contenidos, video y apoyo tecnológico; (iv) lanzar y ampliar el modelo bajo licencia de series de eventos en otras ciudades; y (v) fortalecer la amplia oferta de productos empresariales para que el modelo de negocio sea económicamente sostenible.
- 2.13 El proyecto colaborará con PYME de mujeres e iniciativas comunitarias lideradas por mujeres para coordinar actividades y otorgar licencias relacionadas con el modelo de series de eventos, iniciativas y recursos clave para el fortalecimiento de dichas PYME, así como con sociedades y grandes empresas para el intercambio de conocimientos y actividades empresariales con los miembros de la comunidad.
- 2.14 Los productos previstos de este componente son los siguientes: (i) la organización por las dos ciudades clave de 30 eventos cada año en cada una de ellas durante un período de dos años; (ii) la constitución de 100 alianzas con empresas y empresarios para la prestación de servicios a la comunidad (mentoría, etc.); (iii) la implementación de dos iniciativas de empresariado por ciudad; y (iv) la asistencia de 6.000 mujeres a los eventos en ambas ciudades.

B. Resultados, medición, seguimiento y evaluación del proyecto

- 2.15 Se prevé que el proyecto mejorará la accesibilidad de las empresarias a los servicios y productos de fortalecimiento empresarial y permitirá que las personas que hayan experimentado un fracaso empresarial se recuperen y vuelvan a lanzar sus emprendimientos. De las 6.000 empresarias inscritas, 250 ampliarán sus negocios y al menos 500 crearán nuevos emprendimientos en los dos próximos años. Esto se logrará organizando al menos 60 eventos de Mujeres sin Filtro en las dos ciudades donde, como mínimo, 1.000 mujeres terminarán un curso en línea y 100 mentores apoyarán a mujeres a través del sistema en línea.
- 2.16 El equipo de FUN se encargará de recopilar los datos e informar sobre los resultados y logros. FUN elaborará un plan de seguimiento al comienzo del proyecto que velará por el seguimiento y la medición de los indicadores. Los sistemas de internos de FUN facilitarán el avance en el seguimiento de los indicadores. Además, FUN presentará al Banco un informe de situación del proyecto (PSR) cada seis meses para fines de información y un informe de terminación del proyecto (PCR) sobre los resultados finales alcanzados.
- 2.17 El organismo ejecutor junto con el equipo de BID Lab elaborará un producto de conocimiento en el que se recogerá la experiencia del proyecto y se establecerán las medidas para ampliar la escala de los resultados. En esta actividad se analizarán varios elementos, a saber: (i) la experiencia que cada mujer y su empresa han tenido con el proyecto y las repercusiones que este ha tenido para ellas; (ii) la eficacia del modelo para atraer a PYME de mujeres; (iii) los principales beneficios del proyecto para las PYME de mujeres participantes; (iv) la manera en que se vieron afectados los principales indicadores operativos de las PYME de mujeres; y (v) si la participación afectó la capacidad de supervivencia y reinicio de los emprendimientos de PYME de mujeres.

III. ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, AMPLIACIÓN DE ESCALA Y RIESGOS

A. Alineación con el Grupo BID

- 3.1 Este proyecto está en consonancia con el objetivo normativo de la Estrategia Institucional del Grupo BID (2010-2020) de acelerar el desarrollo económico y social de manera sostenible al mejorar la productividad y la innovación. El proyecto está directamente relacionado con el objetivo de apoyar la expansión de PYME nuevas y de mayor rendimiento por medio del uso mejorado de la tecnología, con el objetivo de estabilizar el cambio climático. El proyecto también se concibió para mejorar factores relacionados con el cambio climático y la sostenibilidad ambiental, tema transversal definido en la Actualización de la Estrategia Institucional 2016-2019. El proyecto espera contribuir a dos de los tres principales desafíos de desarrollo en la región, a saber: (i) la exclusión social y la desigualdad; y (ii) los bajos niveles de productividad e innovación. Asimismo está en consonancia con los temas transversales del Grupo BID relativos al fomento de la igualdad de género y la diversidad con el Plan de Acción de Género del BID y de BID Lab, puesto que tiene por objeto empoderar a las mujeres en los negocios y aprovechar sus capacidades para liderar, innovar y desarrollar sus empresas.
- 3.2 El proyecto también es congruente con las estrategias de país del BID con los dos países participantes, en particular la Estrategia de País del BID con México 2019-2024 (documento GN-2982), concretamente con el ámbito prioritario de desarrollo del acceso equitativo, a través del objetivo estratégico de fortalecer el mercado de trabajo; así como con la Estrategia de País del BID con Colombia 2019-2022 (documento GN-2972), que tiene entre sus objetivos estratégicos promover la igualdad de la mujer por medio del objetivo estratégico de reducir las disparidades sociales y de género en el empleo.
- 3.3 El proyecto complementa los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, centrados en el mantenimiento de servicios sociales de calidad, los derechos básicos y la igualdad de género. En particular, el proyecto está en consonancia con la meta 5.5 del ODS relativo a la igualdad de género, que consiste en asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública, y con la meta 5.B de ese mismo objetivo, que consiste en mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres. Además, está alineado con el ODS 8 relativo al trabajo decente y el crecimiento económico, al apoyar actividades empresariales y la innovación (ODS 8.3), así como con el ODS 10 relacionado con la reducción de las desigualdades, al empoderar y promover la inclusión social y económica de PYME de mujeres (ODS 10.2).
- 3.4 El proyecto se llevará a cabo en estrecha coordinación con la operación We3A (RG-T3788), financiada por la iniciativa We-Fi y ejecutada por BID Lab, y con las divisiones INE/INE y SCL/GDI. Además, en el plano regional, contribuirá junto con el Grupo BID a la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento económico de la mujer, al generar sinergias con el área de la División Social del Banco en materia de desarrollo equitativo y diverso, aptitudes del siglo XXI y empleos futuros.

B. Ampliación de escala

- 3.5 La estrategia de FUN para ampliar su escala se basa en crear contenidos y experiencias de cambio de mentalidad que hagan crecer la comunidad virtual y presencial, lo cual atrae a más empresas clientes de alto rendimiento y permite crear más y mejores conocimientos y experiencias. Históricamente, FUN ha logrado todo su crecimiento de manera orgánica mediante el establecimiento de procesos mejorados y una comunidad más estrechamente vinculada. Una vez que las ciudades del proyecto alcancen la sostenibilidad financiera, el movimiento también podrá ampliarse geográficamente hacia ecosistemas más incipientes que necesitarán más apoyo para conseguir su potencial de crecimiento y un gran impacto. FUN tiene la ambición de incursionar en toda América Latina y el Caribe, incluidos los países de los grupos C y D. Actualmente tiene equipos activos en El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Bolivia y Nicaragua y tiene previsto ampliar esas actividades cuando haya fortalecido su sostenibilidad financiera general.

C. Riesgos del proyecto e institucionales

- 3.6 Riesgos de sostenibilidad financiera: Debido a la situación económica de las ciudades y las incertidumbres que encaran los empresarios y las empresas de pequeña escala, existe el riesgo de que FUN no atraiga a suficientes seguidores y participantes y que, por consiguiente, no pueda crear la escala necesaria para mantener a Mujeres sin Filtro como modelo de negocio. Esto puede mitigarse haciendo el modelo más resiliente y más rentable y redoblando los esfuerzos para conectar al mayor número de PYME de mujeres y empresas asociadas como sea posible en el ecosistema, lo que le dará a FUN la escala necesaria para que su modelo sea financieramente sostenible y alcance una trayectoria viable para la sostenibilidad a largo plazo y el crecimiento del modelo de negocio.
- 3.7 **Posibles riesgos para las mujeres empresarias:** Los sesgos generales en contra de las mujeres en los negocios pueden afectar la competitividad de sus empresas debido al menor acceso a financiamiento tradicional y a los mercados. Los efectos prolongados de la pandemia como los cierres de escuelas y los confinamientos también pueden afectar la reactivación de las economías locales. Las fluctuaciones de precios de los productos, servicios y productos básicos u otros insumos constituyen riesgos que pueden afectar el desempeño empresarial de las mujeres participantes. Estos riesgos se mitigarán brindando servicios de apoyo, contactos y actividades de fortalecimiento de capacitación para mejorar la resiliencia y el desempeño de las empresas.

IV. PROPUESTA DE INSTRUMENTO Y PRESUPUESTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$618.000, de los cuales BID Lab proporcionará US\$350.000 (57%) por medio de una operación de cooperación técnica no reembolsable (US\$150.000) y un financiamiento de recuperación contingente para inversión (US\$200.000) y el organismo ejecutor aportará US\$268.000 (43%) como financiamiento de contrapartida.

Categorías del proyecto	BID Lab (US\$)	Contrapartida (US\$)	Total (US\$)
Componente 1: Creación de la comunidad virtual para el intercambio de conocimientos	200.000	112.000	312.000
Componente 2: Fortalecimiento del modelo de Mujeres sin Filtro	150.000	93.600	243.600
Administración del proyecto	-	56.400	56.400
Auditoría		6.000	6.000
Total general	350.000	268.000	618.000
% de financiamiento	57%	43%	100%

V. ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN

A. Descripción del organismo ejecutor

- 5.1 **Fvckup Nights S.A.P.I de C.V. (FUN)** es una empresa social de propósito específico centrada en la triple cuenta de resultados. Desde 2012, FUN y su sección educativa, Instituto del Fracaso⁹, han creado un modelo de negocio basado en un movimiento mundial impulsado por comunidades locales que comprende eventos, talleres, presentaciones y programas sobre cambio de cultura y mentalidad y gestión del cambio en relación con el fracaso empresarial. El movimiento ahora abarca más de 300 empresas, organizaciones no gubernamentales (ONG) e instituciones académicas como Google, Unilever, Coca-Cola, la Escuela de Negocios de Harvard, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Corporación Financiera Internacional (IFC). Las comunidades están activas actualmente en 320 ciudades de 90 países y registran más de un millón de participantes, varios millones de miembros en línea y más de medio millón de descargas de los recursos de conocimiento. En los tres últimos años, FUN dejó de ser una organización sin ánimo de lucro para adoptar un modelo de negocio sostenible que le permite expandir sus recursos y el impacto. Leticia Gasca, una de las cofundadoras del Instituto del Fracaso, tiene 10 años de experiencia como emprendedora, inversionista, mentora y reportera de datos. Fue nombrada Global Shaper por el Foro Económico Mundial y en 2014 recibió el premio Gifted Citizen por dirigir uno de los 30 proyectos más innovadores del mundo. Leticia es autora del libro Sobrevivir al fracaso y una de las investigadoras sobre el fracaso empresarial más reconocidas del mundo. FUN ha sido reconocido o galardonado por la iniciativa Global Shapers del Foro Económico Mundial, el premio Gifted Citizen y World Innovation Expo¹⁰.

⁹ <https://www.thefailureinstitute.com/es/>.

¹⁰ <https://thefutureshapers.com/innovation-failure-need-fckup-nights/>,
<https://demandsolutions.iadb.org/es/speakers/detail/leticia-gasca>,
<https://www.devex.com/organizations/instituto-del-fracaso-failure-institute-131308>.

B. Estructura y mecanismo de implementación

- 5.2 FUN creará una unidad de ejecución y la estructura necesaria para llevar a cabo las actividades del proyecto y gestionar sus recursos de manera eficaz y eficiente. También tendrá la responsabilidad de elaborar informes de avance sobre la implementación del proyecto. En el Anexo V de los archivos técnicos del proyecto figura información detallada sobre la estructura de la unidad de ejecución y los requisitos de presentación de informes.
- 5.3 FUN constituirá un comité coordinador encargado de supervisar la implementación del proyecto, gestionar los riesgos y abordar los desafíos, que estará formado por representantes de FUN y de la comunidad empresarial en los países respectivos. Un representante de BID Lab podrá participar en las reuniones para brindar comentarios y asesoramiento sobre los cambios que puedan ser necesarios para fortalecer el impacto y lograr los resultados del proyecto, así como para fomentar contactos con asociados técnicos de BID Lab en la región en apoyo del intercambio de conocimientos y la ampliación de la escala a nivel regional. El comité coordinador se reunirá cada seis meses o con una mayor frecuencia de ser necesario para examinar el avance del proyecto y los riesgos y tomar las decisiones estratégicas necesarias para apoyar la consecución de resultados. Una vez que se implemente el proyecto podrán sumarse otros miembros al comité.

VI. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 6.1 **Recuperación contingente.** Este proyecto incluye un componente de financiamiento de recuperación contingente de US\$200.000. Los archivos técnicos del proyecto incluyen el pliego de condiciones acordado con el organismo ejecutor. Los principales aspectos son los siguientes: si los ingresos brutos de FUN (ventas brutas menos costos de ventas directas) durante el ejercicio fiscal iniciado el 36º mes siguiente a la firma del acuerdo de ejecución se cifran en US\$1 millón o más, FUN reembolsará a BID Lab US\$70.000; si son de US\$1,5 millones o más, reembolsará US\$100.000; y si ascienden a US\$2 millones o más, reembolsará US\$200.000. FUN hará ese reembolso a BID Lab en ocho pagos semestrales equivalentes al 3% de todos sus ingresos semestrales.
- 6.2 **Desembolso por resultados y acuerdos fiduciarios.** El organismo ejecutor se ceñirá a los acuerdos estándar de BID Lab sobre desembolso por resultados y a la política de adquisiciones de BID Lab¹¹ y los acuerdos de gestión financiera¹², según se especifica en los Anexos VI y VII, así como a cualquier política o procedimiento que se establezca en el futuro.
- 6.3 **Desembolso en función de resultados.** La Representación en México, en coordinación con el especialista de BID Lab en operaciones de financiamiento del sector privado, estará a cargo del seguimiento del proyecto, actividad que se realizará de acuerdo con las políticas de desempeño y gestión de riesgos

¹¹ Enlace a la [Política para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo](#).

¹² Enlace a la [Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID](#).

(cumplimiento de hitos) establecidas por BID Lab (anteriormente el FOMIN) en abril de 2008. Los desembolsos del proyecto estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de hitos (productos previamente determinados que son fundamentales para la consecución de los objetivos de desarrollo), lo cual no exime al organismo ejecutor del cumplimiento de los indicadores de la Matriz de Resultados y de los objetivos del proyecto.

- 6.4 **Gestión y supervisión financieras.** FUN creará y mantendrá registros adecuados de sus finanzas, controles internos y archivos del proyecto de conformidad con la política de gestión financiera de BID Lab. Para la adquisición de otros bienes y la contratación de servicios de consultoría, el organismo ejecutor aplicará las políticas establecidas del BID (documentos GN-2349-9 y GN-2350-9). El organismo ejecutor, que es una entidad privada, usará los métodos de adquisiciones y contrataciones del sector privado que se especifican en el Anexo 1 de la Guía Operativa de Adquisiciones para Operaciones de Cooperaciones Técnicas No Reembolsables (documento OP-639).

VII.DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 7.1 **Divulgación de información.** 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 considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco. Se divulgará y se pondrá a disposición del público una vez aprobado.
- 7.2 **Propiedad intelectual.** El organismo ejecutor tendrá la titularidad de los derechos de propiedad intelectual de todos los trabajos producidos o los resultados obtenidos en el marco del proyecto y otorgará al Banco una licencia irrevocable, mundial, perpetua, libre de derechos y no exclusiva para usar, copiar, distribuir, reproducir, presentar al público y ejecutar todos y cada uno de estos, así como para crear trabajos derivados. El Banco podrá otorgar sublicencias a terceros sin necesidad de pedir nuevas autorizaciones o licencias del organismo ejecutor. El organismo ejecutor representará y garantizará al Banco que la ejecución del proyecto no infringe ni infringirá los derechos de terceros y hará todo lo que sea necesario para que el Banco pueda ejercer los derechos aquí previstos sin limitación alguna. El organismo ejecutor liberará o indemnizará al Banco, su personal, sublicenciarios y/o consultores por cualquier acción que pueda ser iniciada en su contra por el ejercicio de los derechos licenciados al Banco. El Banco podrá divulgar, reproducir y publicar cualquier información vinculada al proyecto e incluir en dicha información el nombre y el logotipo del organismo ejecutor.