

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**REGIONAL**

**Vinculación De Pequeñas Empresas De Mujeres A Cadenas De Valor en  
Centroamérica  
(RG-M1242)**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Estrella Peinado-Vara (FOMIN/AMC) y Yolanda Strachan (FOMIN/AMC), líderes conjuntas de equipo, Nobuyuki Otsuka (FOMIN/AMC), María Teresa Villanueva, (FOMIN/DEU), Maryline Penedo (FOMIN/DEU), María Elena Nawar (FOMIN/DEU), Griselda Soto Bravo (FOMIN/CNI), Guillermo Villacorta (FOMIN/CES); Fausto Castillo (FOMIN/CES); Floridalma Correa (FOMIN/CGU); Christina Lengfelder (FOMIN/KSC) y Luciane Medeiros (LEG/NSG).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

## ÍNDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	2
A.	Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto .....	2
II.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO .....	7
A.	Objetivos .....	7
C.	Componentes .....	9
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	16
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO .....	17
V.	AGENCIA EJECUTORA .....	19
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO .....	20
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES .....	20
VIII.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES .....	20
IX.	ACCESO A LA INFORMACIÓN .....	20

## RESUMEN DE PROYECTO

### VINCULACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS DE MUJERES A CADENAS DE VALOR EN CENTROAMÉRICA (RG-M1242)

Las mujeres emprendedoras tienen un enorme potencial para contribuir a la creación, el crecimiento y la competitividad. Existe amplia evidencia de que cuando las mujeres son capaces de desarrollar su potencial en el mercado de trabajo puede haber ganancias macroeconómicas significativas.<sup>1</sup> Las economías que tienen un entorno más favorable para mujeres emprendedoras aumentan la competitividad nacional que indica que una base próspera de mujeres emprendedoras apoya el crecimiento general de un país.<sup>2</sup> Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) lideradas por mujeres<sup>3</sup> tienen dificultades para mantener y hacer crecer a sus empresas, debido a los desafíos de acceder a productos y servicios financieros orientados al crecimiento, a los mercados y cadenas de valor, y las aptitudes necesarias para mejorar el desempeño empresarial. En América Central, las mujeres también enfrentan un acceso desigual a las oportunidades económicas como propietarias, líderes, empleadas y proveedoras de empresas en comparación con los hombres. Hay menos empresas pequeñas y en crecimiento (SGB por sus siglas en inglés)<sup>4</sup> donde las mujeres pueden desempeñar papeles de liderazgo, y aquellas SGB con líderes mujeres suelen enfrentar mayores limitaciones para ser rentables y crecer respecto de sus contrapartes masculinas.

Con el apoyo de Argidius Foundation y ejecutado por TechnoServe, el programa *Impulsa Tu Empresa (ITE)*, un modelo de aceleradora de empresas basado en servicios de asesoramiento empresarial personalizados, se está implementando en la actualidad en Nicaragua, Guatemala y Honduras. El presente proyecto propone, con el aporte del FOMIN, perfeccionar la metodología del modelo de ITE para apoyar eficazmente las necesidades específicas de las SGB lideradas por mujeres (o wSGB, por sus siglas en inglés - Women Owned/Led Small Growing Business)<sup>5</sup> en América Central y aumentar el número de wSGB participantes en el programa.

El objetivo del Proyecto es mejorar el desempeño y fomentar la participación sostenida de 455 wSGB en las cadenas de valor y contribuir a su capacidad de crecer y generar empleo. El objetivo a nivel de impacto es aumentar las ventas/los ingresos y empleos de las wSGB, promoviendo a la vez las mejores prácticas de género. El proyecto desempeñará un papel catalizador en conectar a los socios corporativos/empresas anclas para que actúen como empresas pilares para pequeñas empresas en crecimiento, con un énfasis en las empresas lideradas por mujeres. La adicionalidad del FOMIN a este proyecto consiste en apoyar la adaptación de la metodología de ITE existente, para apuntar y responder a las necesidades de

---

<sup>1</sup> "Women, Work, and the Economy: Macroeconomic Gains from Gender Equity" IMF Staff Discussion Note, varios autores. Septiembre, 2013. P. 4.

<sup>2</sup> Alcance empresarial de la mujer, EIU, 2013

<sup>3</sup> Se trata de empresas cuya propiedad es de mujer(es) y/o en la que la mujer es responsable de la gestión y la toma de las decisiones.

<sup>4</sup> El proyecto define a las SGB como empresas que a) están en funcionamiento durante por lo menos dos años, b) emplean a cinco o más personas, c) ganan por lo menos \$20.000 en ventas anuales y c) tienen planes de inversión que requieren un mínimo de \$20.000. El término SGB se refiere a las empresas que están creciendo, pero que lo hacen por debajo de su verdadero potencial debido a las limitaciones que enfrentan.

<sup>5</sup> Las SGB de mujeres se definen como: a) empresas que pertenecen a mujeres: b) Empresas con al menos una mujer asumiendo posición de gerencia o segundo nivel de dirección c) empresas conducidas por hombres que consideran transiciones en las que una mujer adoptará el liderazgo (esto es más frecuente en el caso de las empresas familiares).

asesoramiento y gestión de las wSGB en particular, y, en paralelo, aumentar la cantidad de wSGB que participan en el mismo. En este sentido, el proyecto: (i) adaptará su estrategia de reclutamiento para llegar y apuntar a las wSGB y (ii) apoyará actividades ajustadas para mejorar las aptitudes de finanzas, administración y comercialización de las mujeres mediante combinaciones eficaces de asistencia/capacitación técnica, servicios de asesoramiento empresarial personalizados, orientación y entrenamiento sobre capacidad de liderazgo, gestión y creación de redes.

Este proyecto representa la primera experiencia del FOMIN en el marco de la agenda de cadenas de valor para diseñar, implementar y monitorear un instrumento específico de diagnóstico y apoyo a las PYMES lideradas por mujeres que participan en cadenas de valor de empresas anclas. Un aspecto adicional e innovador por incorporar al programa actual será la promoción de buenas prácticas de equidad de género entre las SGB participantes y empresas ancla. El aporte del FOMIN además se basará en el programa actual extendiendo actividades a El Salvador.

## **ANEXOS**

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Resumido
ANEXO III	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo (QED)

## **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 Personal Clave del Proyecto

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>DNA</b>	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
<b>FOMIN</b>	Fondo Multilateral de Inversiones
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>QED</b>	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
<b>RO</b>	Reglamento Operativo
<b>TdR</b>	Términos de Referencia
<b>UCP</b>	Unidad Coordinadora del Proyecto
<b>wSGB</b>	Women Owned/Led Small Growing Business (Empresas pequeñas y en crecimiento lideradas por mujeres )
<b>SGB</b>	Small Growing Businesses (Empresas pequeñas y en crecimiento)
<b>PYME</b>	Pequeñas y medianas empresas

## RESUMEN EJECUTIVO

### VINCULACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS DE MUJERES A CADENAS DE VALOR

(RG-M1242)

<b>País y ubicación geográfica</b>	Regional (El Salvador, Honduras, Guatemala y Nicaragua)		
<b>Organismo Ejecutor:</b>	TechnoServe Inc.		
<b>Área de acceso:</b>	Acceso a Mercados y Capacidades		
<b>Agenda:</b>	Incorporación de pequeñas empresas a cadenas de valor (LSFVC) Iniciativa de Empoderamiento Económico de la Mujer		
<b>Coordinación con otros donantes/Operaciones del Banco:</b>	Coordinación con Departamento de Integración y Comercio (INT) del BID para la participación de empresas beneficiarias en el evento "LAC Flavors 2014".		
<b>Beneficiarios directos:</b>	630 SGBs de las cuales 455 pertenecen o son lideradas por mujeres (wSGB)		
<b>Beneficiarios indirectos:</b>	Aproximadamente 5,425 empleados y miembros de sus familias <sup>6</sup>		
<b>Financiamiento:</b>	Cooperación Técnica:	US\$1,986,098	52%
	Inversión:	US\$ 000.000	
	Préstamo:	US\$ 000.000	
	<b>TOTAL CONTRIBUCION FOMIN</b>	US\$1,986,098	
	Contraparte:	US\$1,733,053	48%
	Co-financiamiento (si lo existe)	US\$ 000.000	00%
	<b>PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO</b>	<b>US\$3,719,151</b>	<b>100%</b>
<b>Período de Ejecución y Desembolso:</b>	30 meses de ejecución y 36 de desembolsos.		
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Serán condiciones previas al primer desembolso: i) Carta compromiso de TechnoServe garantizando el cumplimiento de que el personal a ser pagado por el proyecto, el Coordinador del Proyecto y los Coordinadores de país, el Gerente de Monitoreo, estarán dedicados 100% al cumplimiento de lo establecido en el Reglamento Operativo en tiempo y responsabilidades acordadas con el FOMIN; ii) Reglamento Operativo del Proyecto aprobado por TechnoServe; iii) Evidencia de los compromisos de contrapartida de los donantes participantes y; iv) Listado de		

<sup>6</sup> Se han estimado 5 empleados por el total de SGB (630) que se beneficiaran de las actividades de género mas 5 miembros por familia que se beneficiaran de las mejoras en las wSGB (455).

	potenciales empresas anclas a involucrar en el Proyecto.
<b>Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:</b>	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.
<b>Unidad con Responsabilidad de Desembolsar</b>	MIF/CNI





## I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### A. Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto

- 1.1 Las mujeres propietarias de pequeñas y medianas empresas (PYME) orientadas al crecimiento (SGB, por sus siglas en inglés *small growing businesses*) están captando cada vez más la atención de especialistas, investigadores, profesionales del desarrollo del sector privado y de las autoridades del sector público en virtud del impacto que tienen sobre las economías nacionales. Si bien la región de América Latina y el Caribe exhibe uno de los índices más elevados de empresarias incipientes que ponen en marcha negocios, el número de mujeres que dirigen empresas establecidas, es decir empresas que tengan más de tres años y medio de antigüedad<sup>7</sup>, es mucho menor. Las mujeres empresarias tienen un tremendo potencial para contribuir a la creación de empleo, el crecimiento y la competitividad<sup>8</sup>, pero continúan concentradas en segmentos informales, pequeños y menos rentables en comparación con sus homólogos de sexo masculino y actualmente solamente la mitad de las empresas de la región propiedad de mujeres está generando empleo<sup>9</sup>. Por ejemplo, en El Salvador un 64% de las empresas establecidas de hombres tienen empleados en comparación a 56% de las empresas de mujeres.
- 1.2 Muchas PYME lideradas por mujeres tienen dificultades para crecer y mantener su actividad debido a las dificultades para acceder a los productos y servicios financieros orientados al crecimiento, a cadenas de valor y a capacitación para conseguir las aptitudes que tanto necesitan para mejorar su desempeño empresarial. El WEVenturescope<sup>10</sup> (FOMIN y *Economist Intelligence Unit* (EIU), 2013) notó que El Salvador y Guatemala quedaron en las posiciones antepenúltima (18 de 20) y última posición (20 de 20) de América Latina y el Caribe en la categoría de capacidad y habilidades (Honduras quedó en una posición más alta, 9 de 20). Adicionalmente, según esta misma publicación, los cuatro países que se incluyen en este proyecto quedaron entre los últimos cinco lugares en cuanto a acceso a financiamiento ya que, entre otros factores, menos de 1.5% de mujeres empresarias usan una cuenta bancaria para propósitos empresariales. En América Central, las mujeres también enfrentan un acceso inequitativo a las oportunidades económicas como propietarias, líderes, empleadas y proveedoras de empresas en comparación con los hombres. Hay menos pequeñas y medianas empresas orientadas al crecimiento donde las mujeres desempeñan papeles de liderazgo y aquellas con líderes mujeres suelen enfrentar mayores limitaciones para ser rentables y hacer crecer sus negocios<sup>11</sup>. Además, la mayoría de las SGB en América Central no adoptan buenas prácticas de igualdad de género en sus empresas, lo que limita una mayor participación de las mujeres en el mercado laboral.

---

<sup>7</sup> 2012 Women's Report. Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

<sup>8</sup> Idem.

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup> <http://www.weventurescope.com/>

<sup>11</sup> 2012 Women's Report. Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

- 1.3 Con el apoyo de la Fundación Argidius, el programa Impulsa Tu Empresa (ITE, modelo de aceleración empresarial basado en servicios de asesoramiento personalizados) está siendo implementado en Nicaragua, Guatemala y Honduras. El programa ITE es un programa intensivo que apoya a las SGB durante 18 meses ayudándolas a fortalecer su acceso a mercados/cadenas de valor, su acceso a financiamiento, así como a fortalecer sus aptitudes empresariales. El programa ITE ya proporcionó asesoramiento empresarial y servicios de orientación a un primer grupo de 270 empresas beneficiarias (35% de las cuales aproximadamente son propiedad y/o lideradas por mujeres). En la actualidad, el programa ITE no responde a las necesidades específicas de las empresas lideradas por mujeres, ni se concentra en incluirlas como participantes en el programa. El presente proyecto propone, con el aporte del FOMIN, perfeccionar la metodología del modelo de ITE para responder a las necesidades de las wSGB en América Central y aumentar el número de wSGB participando en el programa ITE. El objetivo es mejorar el desempeño y fomentar la participación continua de las wSGB en cadenas de valor y aumentar su capacidad de crecer y generar empleo. En un mercado en el que el 80% de las SGB enfrentan dificultades para acceder a los mercados e incorporarse a cadenas de valor, el proyecto desempeñará un papel catalizador para conectar a socios corporativos/empresas anclas con SGB, con un énfasis en las wSGB.
- 1.4 **Análisis del problema.** El problema central al cual el proyecto busca responder es la difícil integración de las SGB, y en particular de las wSGB, a mercados y cadenas de valor. Goldman Sachs llevó a cabo una evaluación mediante una encuesta a 10 empresas anclas y 35 SGB en Centroamérica y demostró que, aunque las empresas anclas tienen interés en comprar más de las SGB, los principales problemas son el volumen, los plazos y la calidad. Más del 63% de las SGB encuestadas han intentado establecer relaciones comerciales para abastecer a grandes empresas, sin embargo sólo la mitad ha tenido éxito. El incumplimiento con los requisitos de grandes empresas es la causa más frecuente del fracaso de las SGBs a la hora de establecer relaciones comerciales. Los desafíos son aún mayores para las empresas lideradas por mujeres. De acuerdo a un estudio realizado por el Banco Mundial y el BID<sup>12</sup> son varias las características que distinguen a las empresas de propiedad de mujeres. En general<sup>13</sup>, las primeras usan menos mano de obra y capital físico y, en algunos países, registran niveles más bajos de formación del capital humano. Estas diferencias repercutan tanto en la productividad como en la rentabilidad de un negocio. Los principales obstáculos que enfrentan incluyen: (i) Las mujeres suelen sentirse menos preparadas por no contar con información suficiente sobre los procedimientos de registro de empresas y el cumplimiento de otras reglas; (ii) Las empresarias tienen problemas para acceder a redes y mercados para sus productos que son cruciales para acceder a financiamiento, tecnología y canales comerciales; (iii) La mujer tiene menos probabilidades de conseguir capacitación y servicios de desarrollo empresarial, ya que cuando existe capacitación en el mercado, normalmente se concentra en los roles tradicionales y excluye a la mujer para acceder a los sectores más productivos y de mayor crecimiento; (iv) Las mujeres parecen tener mayor aversión al riesgo o temor a solicitar un crédito, ya que se

---

<sup>12</sup> Mujeres Empresarias: Barreras y Oportunidades en el Sector Privado Formal en América Latina, 2010.

<sup>13</sup> Las empresarias de América Latina y el Caribe se encuentran sobre todo en los segmentos de la micro y pequeña empresa y muy pocas están en empresas grandes o medianas. Los negocios liderados por una mujer también suelen concentrarse en un menor número de sectores económicos (comercio, servicios y manufactura) que las empresas propiedad de hombres.

muestran menos familiarizadas y cómodas con instrumentos de crédito de mayor envergadura. Esta aversión puede ser relacionada con un temor a poner en riesgo el hogar familiar; (v) Los activos de las mujeres son sistemáticamente de menor valor y tamaño que aquellos de los hombres, situación que las limita más para obtener financiamiento bancario y otras fuentes formales de crédito; y (vi) Los roles de género tradicionales continúan asignándole de manera desproporcionada las responsabilidades familiares y domésticas a la mujer. Ser jefa de hogar, tener hijos menores de cinco años y un negocio en la casa, además de una menor rentabilidad del tiempo invertido en la empresa, son todos factores relacionados con la necesidad de la mujer de combinar sus responsabilidades familiares con actividades empresariales. Por otro lado, un reciente estudio del FOMIN<sup>14</sup> indica que aunque las instituciones financieras para la microempresa de la región han facilitado el acceso por parte de las mujeres a los créditos de corto plazo que satisfacen sus necesidades de capital de trabajo (principalmente mediante bancos comunales, grupos solidarios y pequeños préstamo individuales), han tenido mucho menos éxito en desarrollar productos que satisfagan sus necesidades de capital de inversión, el cual fomentaría la expansión y el crecimiento de sus empresas en el largo plazo.

- 1.5 Un segundo problema al que se busca responder con el proyecto es que las SGB en América Central suelen quedarse detrás de las SGB de los países más desarrollados en implementar buenas prácticas de género, dejando sin explotar un potencial de resultados positivos para el desarrollo de las mujeres jefas de hogar y las mujeres con bajos ingresos en América Central. Cuando se comparan mujeres y hombres de la misma edad y educación, los hombres ganan un 17% más que las mujeres, con una brecha salarial que aumenta a medida que el salario aumenta. Más aún, en comparación con el promedio mundial del 40% de firmas que cubren puestos de liderazgo con mujeres, en el caso de Centroamérica es mucho menor (20,5% en El Salvador, 19,8% en Guatemala, 27,7% en Honduras y 31,8% en Nicaragua). Con la excepción de Nicaragua, las mujeres trabajadoras de los países objetivo tienen un acceso notablemente menor a los beneficios de cuidado infantil y licencia por maternidad, lo que limita aún más su participación eficaz en el empleo<sup>15</sup>.

- 1.6 Las causas de las dificultades para vincularse a cadenas de valor incluyen:

- a. Las wSGB tienen menos oportunidades de recibir la capacitación necesaria para mejorar sus aptitudes empresariales y administrativas para mejorar con éxito sus vinculaciones con el mercado.
- b. Las wSGB tienen un acceso financiero limitado para actualizarse y crecer. Las mujeres emprendedoras orientadas al crecimiento suelen ser incapaces de acceder a la financiación más allá del microcrédito a una escala y una tasa de interés adecuadas para las PYME. Solo entre 20% y 24% de las inversiones para PYMEs hechas por los Bancos de los cuatro países van a PYMEs lideradas por mujeres.<sup>16</sup> El valor de los activos que las mujeres emprendedoras pueden usar como garantía

---

<sup>14</sup> "Dueña de tu propia empresa: Identificación, análisis y superación de las limitaciones a las pequeñas empresas de las mujeres en América Latina y el Caribe". Jennifer Powers y Barbara Magnoni, EA Consultants. Abril 2010

<sup>15</sup> Alcance empresarial de la mujer, The Economist Intelligent Unit (EIU), 2013

<sup>16</sup> <http://www.weventurescope.com/>

suele ser inferior al valor de los activos que pertenecen a hombres emprendedores, lo que limita el tamaño del préstamo que al que pueden acceder las mujeres.

- c. Las wSGB tienen mayor dificultad para acceder a redes empresariales que les puedan generar vínculos de mercado y acceso a mejores y más grandes clientes.
- d. Las wSGB tienen menos oportunidades de recibir la capacitación necesaria para mejorar sus productos y pueden no cumplir sistemáticamente con los criterios de abastecimiento (embalaje, volúmenes, certificaciones, etc.) de los compradores.

1.7 Las causas de desigualdad en las SGB de América Central incluyen:

- a. Percepciones del Empleador<sup>17</sup>: Los empleadores de América Central suelen percibir desventajas al contratar mujeres. Los gerentes mencionan que las empleadas toman más días libres para encargarse de responsabilidades del hogar y toman licencias de maternidad. Esto puede inclinarlos a favorecer la contratación de hombres y puede hacer que los hombres obtengan ascensos con más frecuencia que las mujeres.
- b. Poco reconocimiento de la diversidad: A pesar de que los estudios indican que una mayor diversidad en el personal resulta en un mayor crecimiento al acentuar la creatividad y la innovación, mejorar la comprensión de las necesidades del cliente y ayudar al desarrollo de nuevos productos, servicios y estrategias de comercialización muchas organizaciones (grandes y pequeñas) no están totalmente al tanto de estos beneficios.
- c. Los incentivos externos a la empresa no están alineados: Existe poco incentivo externo para establecer lugares de trabajo más equitativos para hombres y mujeres. Hay pocas recompensas o reconocimiento para las empresas que implementan buenas prácticas de equidad de género.

**B. Beneficiarios del proyecto**

- 1.8 El proyecto beneficiará a un total de 630 SGB, 455 de las cuales serán wSGB. Los requisitos de elegibilidad son: (i) ventas mínimas de \$20.000 (hasta \$2.000.000), (ii) mínimo 2 años de registros financieros; y (iii) 5 o más empleados. Se considerarán todos los sectores, excepto el de producción agrícola primaria puesto que se considera que sus particularidades llaman a un tipo de intervención diferente al de actividades con más valor añadido y servicios. A pesar de la diversidad de los perfiles que son elegibles, el proyecto está diseñado para proveer capacitación en liderazgo y gestión empresarial aplicable a todos seguida de servicios de asesoría, mentoría y seguimiento que se ajustará a las necesidades y perfiles de cada wSGB.
- 1.9 El beneficiario típico que participa en el programa 1 tiene 14 empleados, genera \$314.900 en ventas anuales y opera desde hace 4 años. La mayoría son empresas que pertenecen y son administradas por familias y que son activas en áreas como procesamiento de alimentos y fabricación de indumentaria, textiles, cuero y cerámica. El

---

<sup>17</sup> “Cuestionando un mito: Costos laborales de hombres y mujeres en América Latina” Oficina Internacional del Trabajo, Abramo y Todaro (2002).

proyecto tiene como meta incluir a firmas del sector de servicios (turismo, servicios financieros, educación, salud y tecnología de la información).

**C. Contribución al Mandato FOMIN, Marco de Acceso, y Estrategia BID**

- 1.10 El proyecto contribuye al desarrollo del sector privado al fortalecer la capacidad de las wSGB de América Latina y al mejorar las oportunidades de vincularse a cadenas de valor y acceder a mercados. Tiene como meta fomentar la adopción de nuevas aptitudes y prácticas empresariales en más de 600 empresas en crecimiento, facilitar su acceso a las finanzas, las redes empresariales y los nuevos mercados, y desarrollar su capacidad de vincularse a cadenas de valor.
- 1.11 Vinculo a la Agenda. Incorporación de pequeñas empresas a cadenas de valor. El programa contribuirá con los resultados y el conocimiento generado en su ejecución al (i) ajustar la metodología existente de la aceleradora de la empresa pequeña a las necesidades específicas de las wSGB y (ii) vincular eficazmente las pequeñas empresas a las cadenas de valor. En términos de conocimiento, el Proyecto generará información para responder a dos brechas de conocimiento: a) cómo mejorar el acceso de las wSGB a los mercados y las cadenas de valor y b) cómo fomentar buenas prácticas de género en las cadenas de valor (firmas ancla y SGB).
- 1.12 Iniciativa Empoderamiento Económico de la Mujer (WEempower). El programa contribuirá con el avance de la iniciativa WEempower del FOMIN al apoyar el desarrollo y el emprendimiento de las empresas de mujeres, al facilitar el acceso a finanzas, mercados, cadenas de valor y redes empresariales para mujeres emprendedoras. El FOMIN está experimentando con una amplia gama de intervenciones, para identificar las más efectivas de acceso a las finanzas y el mercado, sean éstas para emprendedoras o emprendedores dinámicos que lideren firmas de alto impacto. Las áreas de prioridad incluyen: acceso financiero de las PYME, modelos rentables de orientación y capacitación, y vinculación de las PYME que pertenecen a mujeres con los mercados.
- 1.13 Colaboración con el Grupo BID. El Proyecto se encuentra alineado con la Estrategia de País con Nicaragua 2012-2016. Uno de los temas de diálogo de interés con el país es el desarrollo de cadenas de valor, trabajando para identificar un enfoque multisectorial con base en el fortalecimiento de las cadenas de valor de origen rural, incrementando el valor añadido de producción e inclusión de pequeños productores, con el fin de incrementar sus ingresos. Adicionalmente, la Estrategia incorpora un enfoque de género transversalmente en todas sus intervenciones. Igualmente, la Estrategia de país con Guatemala identifica el desarrollo productivo y desarrollo empresarial como áreas prioritarias de enfoque. En este sentido, un tema transversal es buscar mecanismos para impulsar la integración al mercado laboral formal de las mujeres y se fomenta la creación de empresas por parte de éstas. En el caso de El Salvador y Honduras, el proyecto no está directamente vinculado con las áreas prioritarias identificadas con la Estrategia de País sin embargo el proyecto refuerza las metas de crecimiento económico.

- 1.14 El proyecto estará coordinado con los esfuerzos del Departamento de Integración y Comercio (INT) del Banco a través del cual se facilitará la participación de algunas de las empresas beneficiarias en el evento anual “LAC Flavors”, organizado por INT.

## **II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO**

### **A. Objetivos**

- 2.1 El objetivo del Proyecto es mejorar el desempeño y el acceso a mercado al fomentar la participación sostenida de 630 SGB (455 wSGB) en las cadenas de valor. El objetivo a nivel de impacto es aumentar las ventas/los ingresos y empleo de las SGB, promoviendo a la vez las mejores prácticas de género.

### **B. Descripción del Modelo/Solución/Intervención**

- 2.2 El modelo de acelerador empresarial actual de SGB (ITE), lanzado en 2013 y financiado por Argidius Foundation, se está ejecutando en alianza con instituciones locales en Nicaragua, Guatemala y Honduras con una primera cohorte de SGB que no está concentrada específicamente en las wSGB o en sus necesidades específicas. La metodología del Acelerador Empresarial se implementa mediante tres fases durante un programa intensivo de 18 meses que permite que las SGB fortalezcan su acceso a los mercados y las cadenas de valor, mejoren sus aptitudes empresariales y obtengan acceso financiero para crecer. Las tres fases son: (1) Convocatoria y Selección (2-4 meses), (2) Capacitación y Desarrollo del Plan de Negocios (2-6 meses) e (3) Implementación del Plan de Negocios (12 meses). Durante la fase de convocatoria y selección, se identifican las empresas pequeñas con mayor potencial para recibir e implementar servicios de asesoramiento. Este potencial se evalúa a través del compromiso de los emprendedores y de su potencial de crecimiento empresarial. Durante la fase de Capacitación y Desarrollo del Plan de Negocios, las empresas seleccionadas participan en actividades de capacitación y asesoramiento con el objetivo de elaborar planes de negocios orientados al crecimiento. Los servicios de capacitación y asesoramiento se proporcionan a través de una metodología de aprendizaje combinado, que incluye capacitación en línea, talleres y asesoramiento personalizado. Al final de esta fase, se evalúan los planes de negocios y se identifican las posibles opciones de financiación para la etapa de implementación. Durante la fase de Implementación del Plan de Negocios, los mejores planes de negocios reciben servicios de asesoramiento con el objetivo de establecer un plan de financiación y multiplicar los vínculos con los mercados nacionales e internacionales. Durante esta última etapa, las empresas reciben servicios de asesoramiento para diagnosticar y completar brechas de aptitudes para el acceso al mercado (estrategia de comercialización, ventas y acceso a redes relevantes), administración (operaciones, recursos humanos, asuntos jurídicos e impositivos) y finanzas (acceso financiero y gestión financiera).
- 2.3 Los aprendizajes que se desprenden de este primer grupo (62 SGB en Guatemala, 61 SGB en Nicaragua y 63 SGB en Honduras) se pueden resumir en que: (i) la planificación y gestión centralizada del proyecto promueve mayor eficiencia y eficacia en la ejecución, puesto que permite cierto nivel de estandarización de procesos y promueve el

intercambio de conocimiento y la homogeneidad en el monitoreo y control de calidad. Además, un programa con una estructura centralizada permite la diseminación de estrategias de éxito entre los diferentes países y el mejor uso de las fortalezas del personal en unos países para equilibrar las debilidades en otros; (ii) la estrategia de comunicación y lanzamiento de la convocatoria se debe adaptar a los perfiles de las SGB objetivo, como así fue en esta ocasión donde se intensificó los esfuerzos de comunicación con instituciones locales como cámaras de comercio, bancos locales y otras ONGs y organizaciones de desarrollo que tienen contacto con negocios que se adaptan al perfil establecido en el programa; (iii) la aplicación web es una herramienta costo-efectiva para la selección de las SGB y facilita la gestión del proceso de selección; (iv) son necesarias entrevistas de seguimiento en el procedimiento de selección para comprobar la información y motivación del empresario/a; (v) la falta de tiempo de los empresarios/as a puede limitar la asesoría de acompañamiento por lo que es aconsejable identificar un sustituto que reciba el conocimiento para luego transmitirlo cuando el participante principal no puede; (vi) los programas de mentoría pueden ser una buena opción para escalar las Aceleradoras de Negocios pero el proceso de selección de los mentores debe ser robusto; y (vii) es aconsejable dividir los grupos de empresarios/as por grupos con niveles de educación similares para adaptar mejor las capacitaciones y seguimiento. Con el apoyo del FOMIN, el proyecto ajustará la metodología de ITE a las necesidades específicas de asesoramiento y administración de las wSGB. En primer lugar, para identificar e incorporar las wSGB, el proyecto desarrollará alianzas estratégicas con redes empresariales de mujeres existentes, así como una estrategia de comercialización enfocada en los sectores empresariales donde es más probable que se concentren las empresas lideradas por mujeres. En segundo lugar, para responder mejor a las necesidades de asesoramiento y administración de las wSGB, el proyecto responderá —a través de combinaciones eficaces de asistencia técnica/capacitación, servicios de asesoramiento empresarial personalizados, orientación y entrenamiento sobre capacidad de liderazgo, gestión y creación de redes— a los desafíos específicos que enfrentan las wSGB. En particular, el apoyo a las wSGB se concentrará en: (i) aumentar su acceso a instrumentos de crédito a un más largo plazo y fomentar una mayor incorporación de capital físico y humano en sus empresas; (ii) ayudarlas a reforzar la administración de la producción, para cumplir con los requisitos de plazo, calidad y volumen de las empresas ancla; (iii) ayudarlas a crear y fortalecer redes empresariales más sólidas; (iv) fomentar una división de tareas más equilibrada en sus hogares; (v) trabajar con las instituciones financieras y las empresas ancla en los países participantes para presentar los beneficios de brindar servicios al mercado de las wSGB y concretamente las ventajas de ofrecer financiamiento a las wSGB y convertirlas en proveedoras (esta es una parte importante del esfuerzo en el cual la agencia ejecutora se enfocará) y, finalmente, (vi) proporcionar asistencia técnica y actividades de capacitación que apunten a fomentar la adopción de buenas prácticas de equidad de género entre todas las SGB participantes y las empresas ancla, para garantizar que las mujeres tengan acceso a los mismos recursos y oportunidades que los hombres, no sólo en lo que respecta a ocupar puestos de liderazgo en las empresas, sino también como empleadas de estas empresas (este es un aspecto adicional e innovador a incorporar en el programa actual).



- 2.4 Para aquellas SGB que ya estén en el programa, el proyecto incluirá una evaluación de género y medidas de integración para garantizar que las mujeres tengan acceso a los mismos recursos y oportunidades que los empleados hombres en las empresas. El Proyecto ayudará a las SGB a reconocer el valor de la equidad de género en sus operaciones, y las ayudará a implementar las mejores prácticas de género a través de las actividades. El proyecto también alcanzará a una amplia gama de empresas ancla líderes en cada país como es el caso de Super Selectos e Industrias La Constancia en El Salvador, Corporación Saúl, La Torre Supermarkets y Kerns en Guatemala, Supermercados La Colonia en Honduras y Nicaragua; y PriceSmart y Cargill en Honduras y Nicaragua respectivamente, para establecer su interés en alentar a sus proveedores y a otros socios de negocios a implementar buenas prácticas de género. Si el Proyecto puede convencer a las firmas ancla líderes de exigir buenas prácticas de género a lo largo de su cadena de valor, será más fácil para las SGB reconocer el valor de implementar dichas prácticas.

### **C. Componentes**

**Componente I: Mejorar las capacidades empresariales y de desarrollo de productos. (FOMIN: US\$ 824,322; Contraparte: US\$ 698,996).**

- 2.5 El objetivo de este componente es capacitar y asesorar a SGB para mejorar las capacidades de administración de empresas de las SGB y facilitar la planificación del desarrollo/mejora de productos para acceder a mercados de más alto valor. El acelerador utiliza un conjunto de herramientas y metodologías probadas para proporcionar capacitación, servicios de asesoramiento empresarial y apoyo de orientación personalizados.
- 2.6 Las actividades de este componente son las siguientes: (i) desarrollar alianzas estratégicas con redes empresariales de mujeres existentes, así como una estrategia de comercialización enfocada en los sectores empresariales donde es más probable que se concentren las empresas lideradas por mujeres y; (ii) proporcionar apoyo personalizado a las wSGB para mejorar la administración de su producción para cumplir mejor con los requisitos de plazo, calidad y volumen de las empresas que se abastecen; y (iii) brindar servicios de asesoramiento personalizado que permitan a las wSGB desarrollar estrategias específicas para aumentar el nivel de capital físico y humano en sus empresas.
- 2.7 Específicamente, las principales actividades son: (i) campaña de promoción del programa para wSGB y empresas ancla; (ii) proceso de selección; (iii) implementación de las capacitaciones y desarrollo de los planes de negocio; (iv) apoyo para la implementación de los planes de negocio y; (v) supervisión y dirección de las capacitaciones y servicios de asesoría.
- 2.8 La selección se basa en criterios establecidos tales como calidad de la postulación; (a) claridad de la descripción de la propuesta, (b) potencial de creación de empleo, (c) factibilidad de implementar el plan de crecimiento y (d) potencial para crear un impacto positivo en la comunidad.
- 2.9 Los resultados esperados de este componente son: 630 SGB (455 wSGB) capacitadas en gestión de negocios incluyendo planificación, contabilidad y marketing; y, 300 SGB que

desarrollan un plan para nuevos productos o servicios o para mejorar los productos que ya ofrecen.

**Componente II: Facilitar el acceso financiero de las wSGB. (FOMIN: US\$ 44,266; Contraparte: US\$ 162,233).**

- 2.10 El objetivo de este componente es facilitar el acceso financiero de las wSGB. El componente desarrollará e implementará una estrategia de acceso a financiación. Las subactividades principales vinculadas a este componente son: (i) conducir una investigación acerca de los productos financieros disponibles en los cuatro países para los tipos de wSGB participantes y sobre cuáles instituciones financieras tienen estrategias de mercado y de producto específicas dirigidas a las mujeres emprendedoras; (ii) establecer alianzas del proyecto con instituciones financieras locales que estén dispuestas a ofrecer productos financieros adaptados a las wSGB en los sectores pertinentes; (iii) establecer alianzas del proyecto con otras iniciativas existentes del Banco, tales como Banca para Empresarias (weB por sus siglas en inglés *women entrepreneurship Banking*), inversores de capital ángel y paciente, fondos de inversión (de impacto y tradicional) e instituciones financieras locales, para préstamos de apoyo a las SGB participantes; (iv) incorporar un enfoque que considere cuestiones relativas al género, entre ellas, orientar a las mujeres respecto de los distintos productos financieros disponibles y comprender los riesgos de los tipos de inversiones, incluyendo aquellas a largo plazo, y ayudarlas a negociar préstamos; y (v) trabajar con las instituciones financieras asociadas para mejorar su comprensión de las cuestiones particulares que enfrentan las mujeres emprendedoras con la meta de que se establezcan relaciones mejoradas y duraderas entre las instituciones financieras y las clientas.
- 2.11 Los resultados esperados de este componente son: 12 instituciones financieras que establecen relación con las SGB participantes y promueven oportunidades para dar crédito como resultado de las actividades del programa y; 200 SGB que solicitan crédito u otros servicios financieros.

**Componente III: Facilitar el acceso a las cadenas de valor y redes estratégicas y de colaboración (FOMIN: US\$ 6,321; Contraparte: US\$ 196,950).**

- 2.12 El objetivo de este componente es crear espacios tanto reales como virtuales para establecer relaciones empresariales verticales y horizontales para las wSGB. A través del componente se: (i) conectará a las wSGBs con socios locales e internacionales y (ii) se desarrollará una plataforma en línea para capacitación y networking. Esta plataforma también servirá para que las mujeres puedan tener grupos de discusión sobre temas que afectan particularmente a mujeres empresarias, como los estereotipos en el ámbito de trabajo y el balance entre el negocio y las tareas del hogar.
- 2.13 Las subactividades del presente componente incluyen las siguientes: (i) determinar las necesidades y requisitos de compras de las firmas ancla en cada país; (ii) fomentar la inclusión de las wSGB como proveedores/socios de negocios; (iii) facilitar los contactos con los potenciales proveedores en cada país, acercando la asistencia desde otros

programas de apoyo para ayudarlas a cumplir con estos requisitos siempre que sea posible. Además, facilitará las oportunidades de trabajo en red con las redes empresariales existentes, asociaciones empresariales y cámaras de comercio), así como las reuniones con posibles proveedores de la fuente de productos de las wSGB (trabajo en red hacia atrás) y los posibles compradores (trabajo en red hacia adelante), lo que incluye las oportunidades de abastecimiento público. Se desarrollará una plataforma en línea que permitirá a las mujeres acceder a posibles compradores, así como a oportunidades de aprendizaje y trabajo en red, siempre que lo deseen, lo que les proporcionará flexibilidad. El proyecto coordinará con WEConnect International<sup>18</sup> para certificar a las empresas y otorgarles ciertos beneficios a través de membresías a su red, como es el acceso al programa de capacitación WeAcademy. La agencia ejecutora será responsable del mantenimiento y monitoreo de uso de la plataforma durante la duración del proyecto y se espera que, como parte de la sostenibilidad de esta iniciativa una vez acabado el proyecto, estas tareas pasen a mano de otra organización que será definida después del taller de sostenibilidad (ver párrafo 2.28).

- 2.14 Los resultados esperados de este componente son: 200 wSGBs que participan en más de una red de empresarias y; 250 wSGB registradas para usar la plataforma en línea.

**Componente IV: Promover la igualdad de género en la cadena de valor (en las wSGB y las firmas ancla) (FOMIN: US\$ 151,196; Contraparte: US\$ 130,291).**

- 2.15 El objetivo de este componente es proporcionar servicios, herramientas y capacitación sobre la equidad de género tanto a las firmas ancla como a las wSGB. Las actividades del presente componente son: (i) realizar evaluaciones de género, para ayudar a las wSGB y las empresas ancla a comprender que tan «conscientes e inclusivas del género» son en la actualidad (según lo medido por la participación de empleadas, las brechas salariales entre empleados mujeres y hombres con características similares, la proporción de mujeres en los papeles de toma de decisiones, etc.); (ii) módulos de capacitación, para ayudar a las wSGB y las empresas ancla a identificar y a aprender las buenas prácticas para establecer un ambiente empresarial inclusivo respecto del género desarrollo y aplicación de una Tarjeta de Puntuación de Equidad de Género, para evaluar hasta qué punto las wSGB y las empresas ancla implementan las supuestas buenas prácticas y para desarrollar una empresa más inclusiva respecto del género y (iii) promoción e implementación de módulos de capacitación, para ayudar a las wSGB y las empresas ancla a identificar y a aprender las buenas prácticas para establecer un ambiente empresarial inclusivo respecto del género de igualdad de género en las wSGBs.
- 2.16 El resultado esperado de este componente son 455 wSGB capacitadas para implementar la Tarjeta de Puntuación de Equidad de Género; 40 empresas ancla sensibilizadas en el potencial de la igualdad de género en las wSGB usando la plataforma online.

---

<sup>18</sup> WeConnect International identifica, educa, registra y certifica a empresas de mujeres en las que el 51% es propiedad, gestionada y controlada por una o más mujeres y las conecta con compradores corporativos multinacionales.

**Componente V: Estrategia de Gestión de Conocimiento y Comunicación (FOMIN: US\$ 237,795; Contraparte: US\$ 106,944).**

- 2.17 Este componente tiene por objetivo sistematizar, documentar y diseminar el conocimiento y los resultados obtenidos en el Proyecto con el fin de dar a conocer las metodologías y resultados y promover la adopción por parte de otras empresas con potencial de incorporar empresas de mujeres dentro de su cadena de valor.
- 2.18 Se han identificado las siguientes audiencias para los efectos de la diseminación y comunicación del conocimiento y las experiencias generadas por el proyecto:
- i. Empresas del sector privado con interés en incorporar igualdad y diversidad de género en sus empresas.
  - ii. Otras organizaciones de la sociedad civil, organismos multilaterales y redes de expertos, con interés en desarrollar experiencias o proyectos similares.
- 2.19 Instituciones financieras que quieran desarrollar nuevos modelos de negocios dirigidos a wSGBs. A efectos de satisfacer las necesidades de estas audiencias se desarrollarán los siguientes productos de conocimiento: (i) una Guía Metodológica que sistematice la metodología ajustada de ITE para mejorar el acceso de las wSGB a los mercados y las cadenas de valor y para que se puedan divulgar y compartir con empresas y otras organizaciones; y (ii) dos Estudio de Caso; uno que describa cómo desarrollar y utilizar Tarjetas de Puntuación de Género que evalúen la implementación de buenas prácticas de género en las empresas; y otro que documente la implementación de prácticas mejoradas de las wSGB, haciendo especial énfasis en el acceso al financiamiento y sus resultados.
- 2.20 El Estudio de Caso se enfoca en la relación causal entre las nuevas herramientas implementadas y las prácticas mejoradas de las wSGB. Se espera que estos productos reduzcan las brechas de conocimiento de la agenda y demuestren cómo las wSGB pueden mejorar su acceso a los mercados y fomentar buenas prácticas de género. Durante la ejecución del Proyecto, se difundirán experiencias exitosas y desafíos de las wSGB a través de un boletín periódico.
- 2.21 Por otra parte, el conocimiento producido se divulgará en diversos foros, tales como la conferencia anual de ANDE y los capítulos regionales, FOROMIC, la conferencia Cracking the Nut y los medios en línea, como nextbillion.net. Se prevé realizar al menos una actividad de capacitación en el uso y aplicación de la Guía Metodológica.
- 2.22 Con frecuencia anual, la Agencia Ejecutora actualizará la Hoja de Proyecto (estándar facilitada por el FOMIN), que contiene información básica sobre el mismo, los retos, estrategia de intervención y resultados alcanzados.

**D. Gobernanza del Proyecto y Mecanismo de Ejecución**

- 2.23 Para asegurar la adecuada gobernanza del proyecto Technoserve se conformará un Comité de Seguimiento integrado por representantes de FOMIN, Fundación WalMart,

Fundacion Argidius, Citi Foundation y PIMCO a quien TechnoServe reportará los avances en el proyecto<sup>19</sup>. TechnoServe será la entidad responsable de promover y asegurar la coordinación efectiva de los actores principales de este proyecto: empresas ancla, instituciones financieras, redes empresariales, otros socios del sector privado, etc.

- 2.24 TechnoServe establecerá una Unidad Ejecutora (UE) y la estructura necesaria para que se ejecuten las actividades y gestionen los recursos del proyecto. Esta UE estará conformada por: (i) un(a) Coordinador(a) de Proyecto; (ii) un(a) asistente administrativo-contable; (iii) 4 coordinadores de país; y, (iv) un(a) responsable de monitoreo y evaluación. Los miembros del equipo de proyecto contarán con un equilibrio apropiado de aptitudes técnicas y de negocios para ejecutar el proyecto con éxito. Se establecerá un programa minucioso de seguimiento y evaluación para asegurar el logro de resultados.

## **E. Sostenibilidad**

- 2.25 La sostenibilidad se determina como la capacidad de ampliar los beneficios generados por la provisión de servicios que ofrece el Proyecto a nivel local y regional después del final de la ejecución del programa. Estos beneficios se relacionan tanto con aquellos que suceden a nivel de los beneficiarios directos del programa como con la integración institucional de acuerdo con el alcance del programa.
- 2.26 La sostenibilidad también se define como los beneficiarios que estableciendo relaciones comerciales a largo plazo con firmas ancla y que adoptan prácticas de género más equitativas en sus modelos de negocios, porque internalizan que tiene sentido a nivel empresarial. El Proyecto ha sido diseñado para garantizar que las wSGB participantes permanezcan en un camino de crecimiento después de que finalice el Proyecto. Los servicios de asesoramiento están diseñados para empoderar a los/as propietarios/as y los/as gerentes de las empresas para obtener nuevas aptitudes que les brinden apoyo a medida que dan rienda suelta a sus planes de crecimiento y avanzan hacia un crecimiento económico más sostenible.
- 2.27 Los elementos clave que garantizan la sostenibilidad del programa incluyen: 1) vinculación de las wSGB con las diversas redes existentes (Vital Voices, asociaciones empresariales, etc); 2) apoyo a los/las emprendedores/as para que se conviertan en «listos para el inversor», como se describe en el Componente 2, 3) establecimiento de relaciones empresariales que conduzcan a ventas continuas, 4) movilización de la financiación, y 5) establecimiento de la plataforma de servicios en línea desarrollada como parte del Componente 3. Durante la ejecución del Proyecto, se investigarán posibles modelos de negocio para desarrollar corrientes de ingresos que permitan que la plataforma sea financieramente sostenible.
- 2.28 Un año antes de finalizar la ejecución se realizará un **Taller de Sostenibilidad** con todos los actores involucrados para identificar las medidas necesarias para asegurar la continuidad de las acciones del proyecto una vez terminados los fondos.

---

<sup>19</sup> Con todas estas organizaciones existe acuerdos de colaboración y/o compromiso de aporte de recursos en el marco del proyecto.

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

- 2.29 El proyecto se basará en experiencias previas y actuales en proyectos de cadena de valor (vinculación de firmas pequeñas a cadenas de valor), en los eslabones de abastecimiento, producción y comercialización de la cadena de valor, particularmente, en el proyecto que se ejecutó recientemente en el Perú y Ecuador (Desarrollo de Negocios Inclusivos en la Base de la Pirámide Económica, EC-M1035 y PE-M1050, ambos aprobados en diciembre de 2007) y en América Central (Inclusión Económica en la Base de la Pirámide, RG-M1131, aprobado en julio de 2008), así como emprendimientos y proyectos con un sólido componente de género como es el caso de los proyectos en El Salvador “Promoviendo el financiamiento a PYMES lideradas por mujeres en El Salvador” (ES-M1044) ejecutado por G&T El Salvador y “Desarrollo de un modelo de empresarialidad femenina” (ES-M1043 y ES-T1215) ejecutado por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)<sup>20</sup>. Las lecciones aprendidas en proyectos previos que vinculan a pequeñas firmas con las cadenas de valor indican que el acceso al apoyo financiero es clave para que las PYME implementen gran parte de los planes de mejora identificados durante las sesiones de aprendizaje a las que asisten. El Componente 2 del proyecto se enfocará en facilitar a las wSGB el acceso financiero a través de productos financieros adecuados. Las lecciones aprendidas son las siguientes: El sitio web del Proyecto es una herramienta poderosa para informar a los posibles participantes acerca de los beneficios de participar; no obstante, no es suficiente para reclutar postulantes, especialmente, de las wSGB. El personal del proyecto visitará directamente a las posibles wSGB y trabajará con otras redes y organizaciones para motivar a las empresas lideradas por mujeres a participar, replicando el proceso exitoso emprendido.
- 2.30 Las experiencias y las lecciones aprendidas a partir de operaciones previas en el ámbito de empoderar mujeres empresarias indican que: 1) una capacitación adaptada, más larga e intensiva puede ser más eficaz para el crecimiento empresarial de las mujeres emprendedoras; y 2) los servicios de asesoramiento personalizado combinados con la capacitación conducen a mejores resultados de aprendizaje. Se realizarán esfuerzos para adaptar el currículum de capacitación para mujeres emprendedoras y para equiparar el aprendizaje de la capacitación con los servicios de asesoramiento personalizado y las redes ya existentes de empresarias. Asimismo, se prestará atención a las responsabilidades domésticas de las mujeres; el formato de la capacitación se adaptará a su disponibilidad horaria.
- 2.31 Existen dos elementos clave para tener éxito en la mejora del desempeño empresarial con la intervención: 1) selección minuciosa de los/las participantes y 2) servicios de asesoramiento adaptados a las necesidades de las wSGB.
- 2.32 Para alentar la adopción de la tarjeta de puntuación de inclusión de género y otras medidas, el Proyecto tendrá que definir claramente la proposición de valor (caso

---

<sup>20</sup> Además, los proyectos “Grupos de ahorro comunitario y empoderamiento económico de mujeres en zonas rurales de El Salvador” (ES-M1044) ejecutado por Oxfam y “Microseguros de salud preventiva para las mujeres” (ATN/ME-13228-ES), ejecutado por Seguros Futuro.

empresarial) de las SGB, por ejemplo, establecer alianzas con grandes corporaciones que ya valoran la inclusión de género en sus procesos de abastecimiento.

#### **G. Adicionalidad del FOMIN**

- 2.33 Adicionalidad No-financiera. El valor agregado no financiero del FOMIN es su experiencia en el diseño y la supervisión de proyectos destinados a: a) vincular firmas pequeñas a cadenas de valor y; b) crear mayores oportunidades económicas para mujeres emprendedoras.
- 2.34 Adicionalidad Financiera. Con el aporte financiero del FOMIN, el modelo ITE se enfocará específicamente en las wSGB. La financiación del FOMIN también permitirá ampliar el proyecto a El Salvador, lo que aumentará su escala y tendrá impacto en toda la región.

#### **H. Resultado del Proyecto**

- 2.35 El proyecto busca vincular de forma sostenible a las wSGB con las cadenas de valor para lo cual alcanzará los siguientes resultados: 630 SGB (455 wSGBs) mejoran su desempeño y participación en cadenas de valor; 120 wSGB vinculadas a nuevos clientes en las cadenas de valor formales; 15 empresas ancla establecieron alianzas con wSGB; 75 wSGB obtuvieron servicios financieros; 150 de las SGB adoptó buenas prácticas de género

#### **I. Impacto del Proyecto**

- 2.36 El impacto esperado del proyecto es aumentar las ventas/los ingresos de las wSGB, promoviendo a la vez las mejores prácticas de género. Se buscará alcanzar los siguiente impactos: 70% de crecimiento en ventas/ingresos de wSGB en comparación con los datos de referencia; 300 nuevos empleos creados en las SGB y sus proveedores y; 1,000 empleadas que se benefician gracias a la adopción de buenas prácticas de género en las SGB (p. ej., aumento de las oportunidades de capacitación, ascensos a puestos de liderazgo, aumento de la contratación de empleadas).

#### **J. Impacto Sistémico**

- 2.37 El proyecto propuesto podría crear un impacto sistémico a través de la escala, la réplica y la influencia de acuerdo a lo siguiente:
- 2.38 Desarrollo de un modelo empresarial implementado que fomente el crecimiento de las wSGB en distintos países de América Central y que contribuirá como disparador de innovaciones en las áreas de desarrollo de mujeres emprendedoras en la región. El Proyecto desarrollará herramientas que permitirán incluir cuestiones de equidad de género en el desarrollo, la incubación y las iniciativas de aceleración empresarial. El proyecto contribuirá a cambiar las percepciones comunes acerca de la rentabilidad de proporcionar préstamos a PYMES lideradas por mujeres y acerca de los beneficios de hacer negocios con ellas.
- 2.39 El proceso participativo de desarrollar la Tarjeta de Puntuación de Inclusión de Género, en el que participen tanto el sector público como el privado, así como expertos en cuestiones de género, podría tener por resultado una adhesión a gran escala, y la

promoción de la tarjeta de puntuación entre audiencias más amplias que podría mejorar los programas y las políticas.

- 2.40 Las alianzas con empresas ancla y otros socios ayudarían a lograr la adopción a gran escala de la Tarjeta de Puntuación de Inclusión de Género y, en consecuencia, la implementación de buenas prácticas de género, en tanto que la divulgación de esta tarjeta de puntuación y estas prácticas podrían conducir a una adopción más amplia en las empresas de América Central. Al motivar a las firmas ancla a presionar a sus proveedores y a otros interesados a adoptar buenas prácticas de género, el Proyecto podría lograr que otras partes que no reciben apoyo directo del proyecto adopten estas prácticas.
- 2.41 El impacto sistémico general del proyecto se podría medir y contribuir con los siguientes indicadores identificados en el Marco de Resultados Corporativos del FOMIN: número de modelos a escala o replicados en LAC que han sido introducidos por el FOMIN; número de nuevos programas, políticas, reglamentaciones o marcos jurídicos mejorados del sector público que se hayan establecido con el apoyo del FOMIN y; número de instituciones clave públicas o privadas que cambian o aplican nuevas prácticas basadas en proyectos o conocimiento financiado por el FOMIN.

### **III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

- 3.1 Línea de Base y Seguimiento. Los datos de referencia de todos los participantes en el proyecto se recopilarán después de que hayan sido seleccionados para participar. El personal responsable del monitoreo y la evaluación hará un seguimiento de la información de ventas y finanzas de cada SGB en forma mensual durante el proyecto. Esto se llevará a cabo a través de un instrumento de encuesta y se verificará a través de la recopilación de los registros financieros de cada empresa participante. La información de referencia permitirá medir el progreso y el cambio logrado por los beneficiarios del proyecto a través de las evaluaciones intermedias y finales.
- 3.2 El proyecto utilizará un software en la web que facilita la planificación y monitoreo de cada plan de asistencia de negocio. Este sistema permite a los beneficiarios acceder a sus planes de asistencia e ingresar los datos de ventas y empleo. El personal responsable del monitoreo y evaluación llevará a cabo cuestionarios en línea acompañados de entrevistas telefónicas y [presenciales para verificar los datos y establecer los niveles de satisfacción de los beneficiarios. Esto ayudará a identificar problemas y búsqueda de soluciones en la ejecución del proyecto. Los datos de desempeño de cada SGB y de los asesores de negocios serán recogidos mensualmente y serán revisados por el Director del Proyecto y Coordinador de País respectivo.
- 3.3 Tanto para la línea de base como para los datos anuales y mensuales sobre ventas, empleo, así como la nueva financiación y resultados del acceso a finanzas, se realizará un seguimiento para cada beneficiario. Esta información será utilizada para registrar los cambios en las ventas, el empleo y la cantidad de nuevos créditos. Las comparaciones entre los resultados iniciales y los resultados al final del proyecto se mostrará la eficacia de la asistencia negocio y pondrá de relieve los puntos débiles que deberían abordarse. Este diagnóstico detallado incluirá datos sobre la gestión, las finanzas, los recursos



humanos, marketing y operaciones al principio y al final de la actividad de asistencia de negocios para cada beneficiario con el fin de medir los cambios en el comportamiento y la adopción de mejores prácticas entre los participantes. El análisis de los datos mostrará las fortalezas y debilidades de las empresas en el marco del proyecto desglosada por país.

- 3.4 Evaluación. El proyecto incluye dos evaluaciones: una evaluación intermedia y una evaluación final por un consultor seleccionado y contratado directamente por el Banco. Se conducirá una evaluación intermedia en el punto medio del proyecto. La evaluación identificará aquellas áreas en las que el proyecto está teniendo éxito y aquellas que necesitan mejorar para adaptarse según sea necesario.
- 3.5 Se conducirá una evaluación final cuando concluya el proyecto. Se compararán los resultados de todas las SGB participantes con la información de referencia. Se podría considerar recopilar información sobre los indicadores durante otros dos años después de finalizar el proyecto. Las posibles preguntas de la evaluación incluyen: (i) ¿Hasta qué punto tuvo éxito el proyecto en ayudar a las SGB a integrarse en las cadenas de valor? ¿Esas SGB que se integraron con éxito en las cadenas de abastecimiento experimentaron otros beneficios adicionales, como acceso a financiación, en comparación con las que no lo hicieron? (ii) ¿Ayudó a las SGB la capacitación en administración de empresas a mejorar su gestión empresarial? ¿De qué forma? (iii) ¿Qué beneficios experimentaron las SGB por participar en redes empresariales? ¿Permitió mayores beneficios la diversidad de redes empresariales (más de ellas o con mezcla de géneros)? (iv) ¿Observan las wSGB beneficios gracias al acceso a la plataforma en línea? ¿Cómo están utilizando la plataforma en línea para mejorar su capacidad de negocios? (v) ¿La capacitación estuvo dirigida a ayudar a las SGB a reconocer el valor de implementar mejores prácticas de género exitosas para reconocer este valor? (vi) ¿Tuvo éxito el uso de la Tarjeta de Puntuación de Inclusión de Género en fomentar mejores prácticas de género? (vii) ¿Fueron eficaces las estrategias de gestión y divulgación del conocimiento en llegar a una audiencia amplia? ¿Qué recomendaciones surgen de este Proyecto para diseñar iniciativas similares en el futuro?
- 3.6 Taller de cierre. Oportunamente, la Agencia Ejecutora organizará un Taller de Cierre con el objetivo de evaluar en forma conjunta con otros actores involucrados los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto e identificar y diseminar las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

#### **IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO**

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$3,719,151 de los cuales US\$1,986,098 (52%) serán aportados por el FOMIN y US\$1,733,053 (48%) de la contraparte. Los recursos de contrapartida provendrán de socios del proyecto entre los que se encuentran Fundación Argidius, Fundación WalMart, PIMCO y Citi Foundation. El período de ejecución será de 30 meses y período de desembolsos será 36 meses.
- 4.2 Reconocimiento retroactivo de recursos de contraparte. Se reconocerán retroactivamente recursos de contrapartida por gastos incurridos desde 23 de noviembre 2013 (fecha de elegibilidad del proyecto) por un monto de hasta \$60,000 en

concepto de salarios del personal clave, equipos y software, gastos de viaje, vehículos y oficina en Guatemala, Nicaragua y Honduras; y el desarrollo de la plataforma de e-learning.

	<b>FOMIN</b>	<b>Contraparte</b>	<b>Total</b>
<b>Componentes del Proyecto</b>			
Componente 1: Mejorar las aptitudes empresariales y de desarrollo de productos	824,322	698,996	1,523,318
Componente 2: Facilitar el acceso financiero de las wSGBs	44,266	162,233	206,499
Componente 3: Facilitar el acceso a las cadenas de abastecimiento y las diversas redes formales	6,321	196,950	203,270
Componente 4: Fomentar la equidad de género en la cadena de valor (en las SGB y las firmas ancla)	151,196	130,291	281,487
Componente 5: Gestión de conocimiento y estrategia de comunicación	237,795	106,944	344,739
<b>Componentes de Ejecución y Supervisión</b>			
Agencia ejecutora/ Administrativo	452,521	393,659	846,179
Línea de Base	15,000	0	15,000
Sistema de monitoreo	10,000	10,000	20,000
Evaluación intermedia	30,000	0	30,000
Evaluación final	30,000	0	30,000
Revisiones Ex post	25,000	0	25,000
Contingencias	36,528	33,981	70,510
<b>Sub-total</b>	<b>1,862,951</b>	<b>1,733,053</b>	<b>3,596,004</b>
<b>% of Financiamiento</b>	<b>52%</b>	<b>48%</b>	
Cuenta Evaluación de Impacto (5%)	93,148	0	93,148
Cuenta de Agenda	30,000	0	30,000
<b>Gran Total</b>	<b>1,986,098</b>	<b>1,733,053</b>	<b>3,719,151</b>

## **V. AGENCIA EJECUTORA**

- 5.1 La organización TechnoServe será Agencia Ejecutora de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. TechnoServe es una organización internacional sin fines de lucro que fomenta soluciones empresariales para paliar la pobreza al conectar a emprendedores con información, socios y mercados. TechnoServe brinda asistencia para la creación de empresas competitivas en economías emergentes en África, América Latina y la India. Con más de cuatro décadas de resultados medibles, sus programas están diseñados para desarrollar la capacidad de personas y empresas, fortalecer los sistemas del mercado y facilitar la escalabilidad a las industrias emergentes.
- 5.2 Desde 1968, TechnoServe ha trabajado con actores locales en África, América Latina e India para estimular el crecimiento económico en miras a disminuir la pobreza a través del desarrollo de alianzas de alto impacto lideradas por el mercado para el crecimiento de cadenas de valor inclusivas y para la creación de capacidad en las PYME y la red de instituciones de desarrollo financiero y empresarial que necesitan para desarrollar empresas competitivas y sostenibles.
- 5.3 TechnoServe ha conducido más de 35 Competencias de Plan de Negocios (BPC, por su sigla en inglés Business Plan Competition) y programas de acelerador empresarial e incubación en África y América Latina. Recientemente, completó un programa de tres años, financiado por Fundación Walmart, que benefició a 25 grupos empresariales de mujeres en Nicaragua, los que representaron a 741 mujeres propietarias, miembros de cooperativas, proveedoras y empleadas. En la actualidad, TechnoServe administra programas de desarrollo económico y emprendimiento local en Chile y el Perú, así como en toda África. Asimismo, tiene grupos de emprendimiento y prácticas de género y acceso a un grupo financiero, compuesto por expertos en las tres áreas, que proporciona orientación y asesoramiento relacionado con ambas áreas.
- 5.4 TechnoServe ha conducido varios programas de desarrollo de la cadena de abastecimiento en la región. En 2013 llevó a cabo un programa de apoyo a la cadena de abastecimiento en Honduras, financiado por SABMiller, a través del cual se beneficiaron sus proveedores, y también ha establecido una alianza con Walmart para brindar apoyo a sus proveedores en México, la India y Sudáfrica. Estos programas benefician a miles de pequeños productores agrícolas y PYMES en las cadenas de valor del café, el ganado, el cacao y los cereales básicos en Guatemala, Honduras y Nicaragua. A nivel global, TechnoServe ha trabajado para diseñar e implementar conjuntamente programas con socios globales, entre ellos, Cargill, The Coca-Cola Company, Monsanto, Vodafone, BHP Billiton, Newmont Mines, Rio Tinto y Standard Bank, vinculando así a pequeños productores y pequeñas empresas con mercados con condiciones más equitativas.
- 5.5 TechnoServe establecerá una Unidad Ejecutora y la estructura necesaria para que efectiva y eficientemente ejecute las actividades y gestione los recursos del proyecto. TechnoServe también se responsabilizará por someter informes de avance acerca de la implementación del proyecto. Los detalles de la estructura de la Unidad Ejecutora y los requerimientos de los informes de avance se encuentran en el Anexo 7 en los archivos técnicos de esta operación.

## **VI. RIESGOS DEL PROYECTO**

- 6.1 El equipo del proyecto ha identificado los siguientes riesgos: (i) Riesgo sectoriales: Que el proyecto no atraiga a suficientes postulantes y socios corporativos/empresas anclas y, en consecuencia, se cree una base limitada de emprendedores y empresas anclas. Para mitigar este riesgo el Proyecto conducirá una sólida campaña de reclutamiento para minimizar este riesgo; (ii) Que las wSGB participantes no estén dispuestas a invertir el tiempo necesario para obtener un beneficio a través de esta intervención. El Proyecto mitigará el riesgo, diseñando módulos de capacitación con las mejores metodologías de aprendizaje para adultos, así como explorando el cobro de un porcentaje (bajo) por los servicios de asesoría que pueda garantizar el compromiso activo de los participantes; y, (iii) Poco interés en implementar buenas prácticas de género. El Proyecto capacitará a las empresas para que estas reconozcan el valor de fomentar una mayor diversidad de género en sus negocios.

## **VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES**

- 7.1 El proyecto tendrá externalidades sociales positivas. En primer lugar el proyecto promueve la equidad de género asegurando que se tienen en cuenta los aspectos que aseguran igualdad en el acceso a las mujeres en cuanto a la metodología ITE, en cuanto a participación en el proyecto y en sus actividades así como para todas las organizaciones y SGB que utilicen el modelo en el futuro. Por otro lado, el proyecto aportará instrumentos que facilitarán la mejora de la equidad/igualdad de género tanto en las empresas ancla como en las SGB (Tarjeta de Puntuación de Género). Así mismo se mejorarán las condiciones de trabajo, los ingresos y calidad de vida en general de las empresarias, sus trabajadores/as y sus familias. 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.

## **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 especificados en el Anexo 8.

## **IX. ACCESO A LA INFORMACIÓN**

- 9.1 Acceso a la información. La información contenida en este documento se considera de carácter público, de acuerdo con la Política de Acceso a Información del Banco.