

---

---

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

**BRASIL**

**DEKASSEGUI EMPRENDEDOR**

**(BR-M1021)**

**MEMORANDUM DE DONANTES**

**Original : Español**

---

---

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Claudio Cortellese (FOMIN), Jefe de Equipo, Maria Elena Nawar (MIF), Gerardo Martinez (COF/CBR), Paula Giraldez (LEG) y Carlos Aquino (Consultor).

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| RESUMEN EJECUTIVO .....                                                                | vi |
| I. Antecedentes y Justificación .....                                                  | 1  |
| A. Características socio-económicas de la emigración brasileña a Japón.....            | 1  |
| B. Proyecto propuesto .....                                                            | 2  |
| C. Estrategia del BID y del FOMIN.....                                                 | 3  |
| II. Descripción del Proyecto.....                                                      | 3  |
| A. Objetivos.....                                                                      | 3  |
| B. Componentes y Actividades .....                                                     | 4  |
| Componente 1: Difusión e implantación del Programa .....                               | 4  |
| Componente 2: Selección y capacitación de los potenciales emprendedores en Japón ..... | 5  |
| Componente 3: Integración y capacitación empresarial en Brasil .....                   | 7  |
| Componente 4: Asistencia en la implantación y desarrollo de nuevas empresas .....      | 7  |
| Componente 5: Sistematización de la experiencia y difusión de los resultados. ....     | 9  |
| III. COSTO DEL PROYECTO .....                                                          | 9  |
| IV. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN .....                                  | 10 |
| V. MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD LABORAL.....                                             | 11 |
| VI. EVALUACIÓN.....                                                                    | 11 |
| VII. BENEFICIOS Y RIESGOS .....                                                        | 12 |
| A. Beneficios .....                                                                    | 12 |
| B. Riesgos.....                                                                        | 12 |

**BRASIL**

**DEKASSEGUI EMPRENDEDOR**

Unidad Monetaria

Dólares Estadounidenses (USD)

**Abreviaturas**

|        |                                                             |
|--------|-------------------------------------------------------------|
| ABD    | Asociación Brasileira de Dekassegui                         |
| BID    | Banco Interamericano de Desarrollo                          |
| CESI   | Comité de Impacto Social y Ambiental                        |
| SEBRAE | Servicio Brasileiro de Apoyo a la Micro y Pequeñas empresas |

Equipo de Proyecto

Claudio Cortellese, Oficial de Operaciones, FOMIN  
Maria Elena Nawar (MIF)  
Gerardo Martinez (COF/CBR)  
Paula Giraldez (LEG)  
Carlos Aquino (Consultor)

**ANEXOS**

|           |                                                                            |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------|
| ANEXO I   | Marco Lógico                                                               |
| ANEXO II  | Presupuesto detallado                                                      |
| ANEXO III | Proyectos similares o relacionados en Brasil y cartera del Fomin en Brasil |

Anexos disponibles en los Archivos Técnicos del Proyecto

|           |                                                                                      |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| ANEXO IV  | Términos de referencia (del Coordinador del Programa; Gerente en Japón)              |
| ANEXO V   | Borrador del Reglamento Operativo                                                    |
| ANEXO VI  | Análisis institucional                                                               |
| ANEXO VII | Características del mercado y la oferta de servicios y programas para el emprendedor |

## RESUMEN EJECUTIVO

|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Título del proyecto:</b>                                            | <b>Dekassegui Emprendedor</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Número del proyecto:</b>                                            | BR-M1021                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>País:</b>                                                           | Brasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Agencia ejecutora:</b>                                              | SEBRAE -NA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Beneficiarios:</b>                                                  | Expatriados brasileños en Japón que regresen a Brasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Financiamiento:</b>                                                 | FOMIN: Ventanilla III-A: US\$ 1.550.000 (50%)<br>Contrapartida Local: <u>US\$ 1.550.000 (50%)</u><br>Total: US\$ 3.100.000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Objetivos y Componentes:</b>                                        | <p>El objetivo general del proyecto es facilitar la re-integración productiva de los emigrados Brasileños después de su retorno a Brasil. El propósito del proyecto es implantar un programa que permita a los emigrados tener los instrumentos para constituir sus nuevas iniciativas empresariales. El proyecto prevé realizar cinco componentes: (i) Difusión e implantación del Programa; (ii) Selección y capacitación de los potenciales emprendedores en Japón; (iii) Integración y capacitación empresarial en Brasil; (iv) implantación y crecimiento de nuevos negocios; y (v) Sistematización de la experiencia y difusión de los resultados.</p> |
| <b>Plazos de ejecución:</b>                                            | Período de ejecución: 48 meses; período de desembolso: 54 meses                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Condiciones especiales:</b>                                         | <p>El primer desembolso del financiamiento estará condicionado a que: (i) la firma y entrada en vigencia de los Convenios entre SEBRAE Nacional y los SEBRAE en cada uno de los estados abarcados en el Proyecto, en los términos y condiciones acordados con el Banco; (ii) la selección del Coordinador del Programa; (iii) la entrada en vigor del Reglamento Operativo.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Excepciones a las políticas del Banco:</b>                          | Ninguna                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Impacto social y ambiental:</b>                                     | El Comité de impacto Social y Ambiental (CESI) aprobó la propuesta de proyecto en la sesión del 14 de enero del 2005.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Coordinación con otras Instituciones financieras de desarrollo:</b> | El Banco está coordinando con otros donantes respecto a los programas de empresarialidad. Este proyecto es innovador y no existen proyectos similares con otros organismos de cooperación.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### A. Características socio-económicas de la emigración brasileña a Japón

- 1.1 De acuerdo con una investigación realizada durante el 2004 por la Asociación Brasileña de Dekassegui (ABD) y SEBRAE<sup>1</sup>, el flujo de brasileños que emigran a Japón ha aumentado. La comunidad Brasileña en Japón ha pasado de 56.000 unidades en 1990 a casi 270.000 al final del 2002<sup>2</sup>, llegando a ser la tercera comunidad extranjera en ese país, después de Corea y China. Los incrementos en los flujos de los últimos 14 años se deben principalmente a las modificaciones de la Ley de Inmigración del Japón del 1990, que permite a los emigrados brasileños – con antecedentes japoneses hasta la tercera generación - tener un estatus legal al llegar al Japón. Más del 50% de esta población es joven, de 20 a 34 años, y con un elevado nivel de educación (más del 45% tienen nivel de enseñanza media o superior). La gran parte se queda un tiempo limitado, entre 1 y 5 años; alrededor del 50% ha vuelto a emigrar a Japón. El 19% de los que han emigrado eran comerciantes o empresarios y el 20% estudiantes; la mayoría han trabajado como obreros en Japón (cerca del 80%), y vuelven en porcentaje parecido a las mismas actividades económicas, registrándose un aumento en el componente empresarial (23%). La mayor parte de las comunidades de origen Japonés reside en los estados de Sao Paulo, Paraná, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais y, en menor medida, en Rio de Janeiro y en Pará. En este último estado, se encuentra la comunidad más tradicional, resultado de una iniciativa conjunta de inmigración entre Japón y Brasil.

#### a. La tendencia de los Dekassegui hacia la actividad empresarial

- 1.2 Un aspecto importante es la motivación para emigrar a Japón: más del 60% de los Dekassegui, tanto de los que están en Japón como de los que han vuelto, desean emprender una actividad empresarial propia; el 46% de los que están en Japón y el 40% de los que han vuelto dicen haber emigrado para ahorrar y abrir un negocio propio a su retorno a Brasil; y de este grupo, el 12% ha frecuentado seminarios de negocios durante su estadía en Japón y el 40% están desarrollando un negocio propio.
- 1.3 La emigración de Brasileños a Japón tiene algunas características que la distingue de la tradicional emigración latinoamericana hacia los países industrializados:
- (i) El estado legal del inmigrante en Japón: esto implica que participan formalmente en el mercado de trabajo, con salarios y beneficios correspondientes, con una buena capacidad de ahorro<sup>3</sup>, y además utilizando servicios bancarios formales.
  - (ii) El relativamente alto nivel de educación (alrededor del 20% tiene grado universitario o título superior), lo que los hace más preparados para implantar un negocio;

<sup>1</sup> El estudio fue finalizado a mediados de 2004 e incluye entrevistas a una muestra de 1300 Dekassegui. Esta muestra es representativa de tres diferentes grupos: aquellos que estaban programando emigrar a Japón, aquellos que estaban en Japón y aquellos que habían vuelto a Brasil.

<sup>2</sup> Valores basados en estadísticas del Ministerio de Justicia de Japón.

<sup>3</sup> El 75% ahorra más de US\$ 1.000 por mes; el promedio de ahorro a lo largo de la estadía en Japón es de US\$ 53.000.

(iii) La cuota elevada que ha emigrado a Japón con la idea de ahorrar y volver para emprender un negocio, y sigue con este objetivo estando en el Japón.

(iv) La gran parte de los emigrados vuelven a Brasil después de un período limitado de permanencia en Japón, entorno a los 5 años, aunque en los últimos años este periodo se ha ido ampliando; un porcentaje elevado (50%) vuelve a emigrar después de un periodo en Brasil.

- 1.4 Esta breve reseña confirma que los Dekassegui, como comúnmente se les llama a los Brasileños de descendencia japonesa que emigran a Japón, tienen elevada propensión a emprender un negocio, disposición que se ve reforzada por su grado de educación y alta propensión de ahorro.

#### **b. El Dekassegui empresario: dificultades de inserción y desarrollo**

- 1.5 La alta disposición a la actividad empresarial, asociada en algunos casos a buenas capacidades técnicas o empresariales, es a veces frustrada por fracasos y dificultades en empezar y llevar adelante una empresa. El elevado nivel de fracasos, aunque no muy diferente del promedio de mortalidad de las empresas en Brasil, lleva a la pérdida de capitales significativos, que al ser mejor empleados podrían tener un impacto positivo sobre el desarrollo del país. Al perder los capitales acumulados, el Dekassegui en general vuelve a emigrar a Japón, generando un círculo vicioso, socialmente e individualmente muy costoso.
- 1.6 Las dificultades en implantar y desarrollar un nuevo negocio son comunes a todos los nuevos empresarios, quienes muchas veces tienen limitada capacidad de diseño y planeación de la actividad empresarial, de gestión, limitado acceso a crédito y escaso conocimiento del mercado. La asistencia técnica y capacitación del empresario es una forma de suplir estas deficiencias, considerando además las dificultades financieras que un nuevo empresario puede tener para contratar servicios.
- 1.7 Sin embargo, en el caso de los potenciales empresarios que vienen de una experiencia de emigración, a estas dificultades (más del 70%, afirma hacerles falta una oferta de capacitación empresarial) se agregan otros factores ligados a su condición de emigrante. Habiendo estado afuera del país un tiempo relativamente largo, el Dekassegui necesita reintegrarse cultural y económicamente a la sociedad y le faltan redes de negocio, un historial financiero y de negocios, y el conocimiento del medio.

### **B. Proyecto propuesto**

- 1.8 El proyecto propone realizar actividades de capacitación y asistencia técnica, y hacerlas fácilmente accesibles, con el fin de aumentar las posibilidades de éxito de aquellos Brasileños que han emigrado a Japón y quieren implantar una empresa en Brasil, y ahorren recursos para invertirlos en tal iniciativa. El proyecto se dirige tanto a los Brasileños que todavía están en el Japón como a los que ya han regresado a Brasil, identificando aquellos que tengan mayor propensión a la actividad empresarial y que efectivamente tengan planes para emprender un negocio.

- 1.9 El proyecto pretende realizar una experiencia que pudiera aplicarse en forma más amplia a otros brasileños que han emigrado, con capacidades y deseos de emprender un nuevo negocio cuando regresen al país. Sin embargo en este caso y para facilitar el aprendizaje, se ha preferido delimitar su actuación a la comunidad de origen Japonés y a aquellos brasileños que han emigrado al Japón, un sector que tiene condiciones para implantar con éxito un proyecto de esta naturaleza. Asimismo, se está delimitando la acción del proyecto a los tres estados más interesados por la presencia del Dekassegui: São Paulo, Paraná, Mato Grosso do Sul; y al estado del Pará, adonde la comunidad de origen Japonés es más estructurada, debido a su origen de emigración planeada. SEBRAE Nacional y ABD se han asociado para llevar adelante esta iniciativa como una de sus actividades estratégicas, con posibilidad de aprendizaje y de transferir la experiencia a otros grupos de beneficiarios y a otros Estados del país.

### **C. Estrategia del BID y del FOMIN**

- 1.10 En Brasil, el FOMIN ha implantado 10 fondos de inversión, pasando a ser un inversor de relevancia en el mercado del país. Sin embargo, estos fondos de capital de riesgo se dirigen hacia empresas con alto potencial de crecimiento, y alto potencial de retorno para los inversionistas en su capital accionarial. Dentro de los fondos, cabe destacar el fondo REIF, que se dedica a financiar iniciativas empresariales de emigrados brasileños que vuelven a Brasil; este fondo ha financiado 8 iniciativas, solo una de ex Dekassegui. Esto es en gran parte debido a que los Dekassegui tienden a implantar típicas microempresas, a veces de subsistencia. Este proyecto pretende mejorar las capacidades empresariales de los Dekasseguis y promover la implantación de empresas de alto valor agregado.
- 1.11 La estrategia del Banco en el país contempla cuatro áreas de acción para el período 2004-2007, siendo que dos de ellas – la primera orientada al objetivo de crecimiento y aumento de la productividad de la pequeña empresa y la segunda a la equidad y formación de capital humano – están en total sintonía con los objetivos del Programa.

## **II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **A. Objetivos**

- 2.1 El objetivo general del proyecto es facilitar la re-integración e re-inserción productiva de los emigrados Brasileños después de su retorno a Brasil. El propósito del proyecto es implantar un programa en Japón y en los Estados de Mato Grosso do Sul, Pará, Paraná y Sao Paulo que permita que los emigrados tengan los instrumentos y las mejores posibilidades para crear nuevas iniciativas empresariales.
- 2.2 El proyecto prevé cinco componentes: (i) Difusión e implantación del Programa; (ii) Selección y capacitación de los potenciales emprendedores en Japón; (iii) integración y capacitación empresarial en Brasil; (iv) asistencia técnica en la implantación y crecimiento de nuevos negocios; y (v) Sistematización de la experiencia y difusión de los resultados.



## **B. Componentes y Actividades**

- 2.3 El proyecto pretende desarrollar actividades de capacitación y asistencia técnica a los Dekassegui que tengan disposición y planes para implantar una iniciativa empresarial y se basa en la siguiente estrategia:
- (i) seleccionar los beneficiarios, con la intención de proveer capacitación y la asistencia técnica a los que tengan mayor potencial para desarrollar una empresa;
  - (ii) apoyar los beneficiarios mientras estén en Japón con capacitación y asistencia a distancia; de esta forma se pretende apoyar al Dekassegui para mejor planificar su iniciativa empresarial y darle acceso a información pertinente para compensar su falta de conocimiento del mercado en Brasil;
  - (iii) proveer también en Brasil un programa de capacitación y asistencia técnica empresarial; este programa, paralelo al desarrollado en Japón, se dirige a los Dekassegui que han vuelto o que no han podido completar el programa de capacitación mientras estaban en Japón;
  - (iv) implantar en Brasil un programa que permita acompañar los empresarios en la implantación y desarrollo de su negocio.

### **Componente 1: Difusión e implantación del Programa (FOMIN – US\$ 133.000; Local – US\$ 220.500)**

- 2.4 Este componente se propone realizar actividades para reforzar la ejecución del proyecto y definir una imagen y estrategia de comunicación y difusión que caracterizará claramente el objeto del Programa específicamente dirigido a los Dekassegui con mayor propensión a ser empresarios. Estas actividades deberán tomar en cuenta que la comunidad de Dekassegui no es homogénea, con miembros de diferentes orígenes sociales, niveles de educación y capacidad económica.
- 2.5 Fortalecimiento de la red de instituciones asociadas al programa. Para asegurar homogeneidad de enfoque, el proyecto propone capacitar los profesionales de la entidad ejecutora (unidades operativas) y de las instituciones asociadas al programa (ABD, instituciones de la comunidad de origen Japonés, universidades, bancos, entre otros). Se prevé desarrollar cursos de capacitación y encuentros anuales de coordinación entre los responsables de la ejecución del Programa.
- 2.6 Difusión del Programa. A partir de la definición profesional de la imagen del programa y de una estrategia de comunicación, se realizarán actividades en Japón y en Brasil. En Japón la campaña considerará: (i) difusión a través de los diversos medios de comunicación; (ii) realización de eventos y conferencias de divulgación y motivación; (iii) actuaciones dirigidas a la identificación de los beneficiarios, que prevén una presencia periódica del proyecto en los diversos puntos de reunión de la comunidad brasileña, como las escuelas, los centros comerciales y otros.
- 2.7 En Brasil, se realizarán dos actividades de difusión: (i) eventos para lanzar y divulgar la iniciativa incluyendo un encuentro nacional para presentar el Programa, orientado a los actores institucionales, y cuatro eventos regionales, uno en cada Estado); (ii)

cuatro iniciativas anuales de orientación empresarial, una en cada Estado, dirigidas a los que están por emigrar a Japón, con el fin de explicar el Programa, sus instrumentos y productos, en Brasil y en Japón, y dar elementos de capacitación empresarial y de planeamiento para la realización de un emprendimiento. Además, se desarrollará un sitio Web con la información del Programa.

- 2.8 El proyecto financiará: (i) los cursos de capacitación de los equipos de las Unidades Operativas así como el encuentro nacional y los eventos regionales de coordinación; (ii) el desarrollo de la imagen del Programa, la campaña de difusión y su implantación; y (iii) el desarrollo de la página web. Como resultado de este componente, se contará con un mecanismo de ejecución homogéneo y con una campaña de información que permitirá encausar el proceso de postulación de los beneficiarios al Programa.

**Componente 2: Selección y capacitación de los potenciales emprendedores en Japón (FOMIN – US\$ 371.200; Local – US\$ 211.200)**

- 2.9 Este componente pretende hacer disponible a los Dekassegui los instrumentos necesarios para planear un negocio, mediante un proceso que permita aumentar sus capacidades técnicas, de liderazgo y gerenciales. Este proceso se desarrollará en fases, en que el avance del candidato tendrá como base la evaluación de su propensión a emprender, su carácter y las competencias y conocimientos adquiridos en las diferentes etapas. El proceso empezará con un autodiagnóstico por el Dekassegui.
- 2.10 Este diagnóstico inicial consiste en una Prueba realizada a distancia (**auto-diagnóstico**). Sobre la base de algunos productos de SEBRAE,<sup>4</sup> se diseñará este instrumento que deberá permitir la evaluación de elementos de carácter y psicológico - su constancia y perseverancia, su capacidad de liderazgo - y de factores objetivos - sus capacidades técnicas, su experiencia y su condición socio-económica - de modo de identificar la propensión del beneficiario a ser empresario. Basado en esta evaluación, el proyecto dirigirá el beneficiario a la etapa siguiente y a los demás productos de capacitación empresarial, facilitando así el acceso al Programa de potenciales beneficiarios con diversas capacidades y preparación académica.
- 2.11 El proceso de capacitación se desarrollará en tres etapas, cada una con diferentes características y de complejidad creciente:
- (i) **Capacitación básica:** elementos simples de gestión empresarial, orientando y explicando las funciones empresariales típicas de una empresa. Se adaptarán para educación a distancia algunos productos de capacitación actualmente en uso en SEBRAE, tales como “Aprender a Empezar” y “Saber Empezar”.
  - (ii) **Capacitación empresarial:** provee herramientas técnicas para desarrollar un negocio en Brasil, y estará compuesto de módulos especializados que abarcarán los diversos temas de gestión (producción, comercialización, finanzas, entre otros). Los cursos virtuales deberán permitir la interacción con tutores y podrán

---

<sup>4</sup> Productos como “Você é empreendedor?”, “Mapa de Competencias”, “Empretec” y “IPGN”

complementarse con alguna actividad de carácter presencial. Cada módulo incluirá una evaluación de los participantes.

- (iii) **Desarrollo de planes de negocio:** desarrollo de un programa de asistencia técnica a los Dekassegui seleccionados para el desarrollo de sus planes de negocios. Los beneficiarios de esta actividad tendrán acceso en forma subsidiada a: (i) servicios de información e investigación de SEBRAE en los cuatro estados que les ayudará a mejor fundamentar su idea de negocio; (ii) asistencia individual y de grupo.

2.12 Cada una de las etapas descritas anteriormente finalizará con una **evaluación de desempeño de los participantes y su selección ó no** para acceder a la fase siguiente. Se contratará una entidad para implementar la selección y mejor definir la metodología y los criterios a ser aplicados, particularmente para la tercera etapa, adonde se incluirán criterios como: (i) los resultados obtenidos en los cursos realizados; (ii) la capacidad de ahorro y de capital disponible; (iii) las características de la idea de negocio, la innovación que incorpora y el valor agregado que podría aportar; y (iv) la viabilidad económica de la idea.

2.13 Como apoyo y complementariamente a la actividad de capacitación, el proyecto prevé desarrollar dos actividades adicionales:

- a. Biblioteca referencial, basada en internet, con información específica de Brasil de utilidad para el desarrollo de una empresa; entre otros, se incluirán temas normativos (formalización de una empresa, relaciones laborales, impuestos, etc.); la descripción de los instrumentos de promoción productiva de cada Estado; las características económicas de la zona<sup>5</sup>.
- b. Encuentros empresariales. Utilizando las redes de mentores y de líderes empresariales que se vayan creando en los cuatro estados (componente 4), se realizarán en Japón encuentros entre éstos y los Dekassegui.

2.14 El proyecto financiará las siguientes actividades: (i) el diseño del instrumento de autodiagnóstico; (ii) el diseño, adaptación y desarrollo de los productos de capacitación en las tres etapas y su puesta en operación; (iii) el diseño del sistema de selección; (iv) la constitución y desarrollo de la biblioteca referencial, con información de los cuatro Estados; (v) los encuentros empresariales; (vi) los costos parciales de operación de la actividad de capacitación y selección – en la segunda y tercera etapa. El financiamiento adicional para lo último vendrá de lo que se le cobrará a los beneficiarios<sup>6</sup> por estos servicios. Como resultado de este componente, se prevé que alrededor de 10.000 Dekassegui tendrán acceso al programa y podrán realizar el instrumento de autodiagnóstico; 5.000 Dekassegui participarán de la capacitación básica, y un 10% de estos tendrán acceso a la capacitación más profunda (segunda etapa); 150 Dekassegui habrán desarrollado parte del plan de negocios en Japón.

<sup>5</sup> El SEBRAE de Mato Grosso do Sul ha desarrollado un sistema llamado GIS - “Geonegocio”, que permite tener toda la información económica por área (los datos son a nivel de cuadra en una ciudad, por ejemplo).

<sup>6</sup> Estos costos se refieren a: las actividades de carácter presencial, el mantenimiento de los productos, la atención por Internet por parte de expertos (cursos interactivos) y a la evaluación y selección de participantes.

**Componente 3: Integración y capacitación empresarial en Brasil (FOMIN – US\$211.200; Local – US\$ 215.200 )**

- 2.15 Para realizar este componente, el SEBRAE implantará en cada uno de los cuatro estados una ventanilla específica de atención al Dekassegui (los productos ofrecidos podrán ser adaptaciones de una combinación de productos tradicionales del SEBRAE). Este componente estará dirigido a los Dekassegui que han vuelto a Brasil y que no participaron en el programa de capacitación en Japón o no lo han completado. El proyecto prevé desarrollar dos instrumentos:
- 2.16 Apoyo a la re-integración. Esta actividad prevé apoyar y orientar al Dekassegui a una rápida integración en la comunidad local, asistiéndoles en la búsqueda de soluciones concretas a las diversas necesidades de inserción. Esta actividad se basará en la labor a ser realizada por las organizaciones de los Dekassegui asociadas al proyecto.
- 2.17 “Nascer Bem”<sup>7</sup>: capacitación empresarial y preparación de planes de negocio. Este producto prevé capacitar al potencial empresario en un proceso parecido al que se implantará en Japón, pero cuyo formato tendrá como base cursos presenciales. El proyecto permitirá agregar valor a los productos tradicionales del SEBRAE mediante: (i) el instrumento de autodiagnóstico; (ii) el desarrollo de un “mapa de conocimientos” que facilite la selección entre diversos productos, dentro de un programa secuencial de acciones; (iii) la evaluación de los conocimientos adquiridos y selección de los beneficiarios para el siguiente módulo; (iv) la capacitación y actualización de los docentes de los cursos y de los consultores calificados y utilizados por SEBRAE.
- 2.18 El proyecto financiará: (i) cursos básicos de orientación, enfocado particularmente a planear la reinserción económica; (ii) el desarrollo de nuevos productos así como la adaptación de los productos SEBRAE de capacitación y asistencia al empresario; (iii) la capacitación de los consultores asociados a SEBRAE. Como resultado de este componente, se prevé que 5.000 ex Dekassegui tengan acceso a capacitación y que por lo menos el 30% de estos participen del programa completo de asistencia.

**Componente 4: Asistencia en la implantación y crecimiento de nuevas empresas (FOMIN – US\$ 454.500; Local – US\$ 450.500 )**

- 2.19 Este componente pretende apoyar a establecer las nuevas empresas de los Dekassegui que han regresado de Japón y facilitar un acompañamiento intensivo del empresario para aquellas empresas de mayor dinamismo. Los beneficiarios podrán ser: los Dekassegui que han participado de las actividades desarrolladas en Japón (componente 2); ó los que, no habiendo participado en forma significativa a esas actividades, lo hayan hecho en Brasil (componente 3). Sin embargo, solo una selección de éstos podrá acceder en forma subsidiada al programa intensivo de apoyo al crecimiento de su empresa.

---

<sup>7</sup> “Próprio” desarrollado en Paraná y “Nascer Bem”, desarrollado en Mato Grosso do Sul, permiten organizar una serie de productos tradicionalmente ofrecidos por SEBRAE en un proceso secuencial de capacitación.

- 2.20 Implantación de las empresas. El SEBRAE tiene productos de asistencia técnica para la formalización e implantación de nuevas empresas y, como en el anterior componente, estarán disponibles y consolidados dentro de la ventanilla especializada orientada a los Dekassegui.
- 2.21 Red de mentores. El programa prevé la constitución de una “Red Dekassegui Emprendedor”, formada por líderes empresariales y de la comunidad, no sólo de origen Japonés, acomunados por el interés de facilitar la reinserción productiva de los emigrados Brasileños y promover el desarrollo de nuevos empresarios. La red de mentores tendrá las siguientes funciones: (i) Identificar mentores para las empresas del programa “Crescer Melhor”; y (ii) participar en actividades de motivación y de capacitación de los Dekassegui, tanto en Brasil como en Japón.
- 2.22 “Crescer Melhor” es un programa intensivo de apoyo a la gestión del crecimiento de la empresa y tendrá como base tres elementos principales: (i) capacitación y asistencia técnica en grupos de empresas; (ii) la definición de un plan individualizado para el crecimiento de la empresa, dentro del cual se realizan las acciones específicas de asistencia técnica y capacitación; y (iii) el seguimiento atento de los resultados de las actividades realizadas y de su impacto. Se prevé que los planes se desarrollarán durante un período de tres años. Este producto será ofrecido en forma subsidiada a las empresas elegibles que hayan sido seleccionadas según una metodología – criterios y procesos - que será diseñada durante el proyecto, e que deberá incluir criterios como: (i) los resultados obtenidos en el autodiagnóstico y en los cursos realizados dentro del Programa; (ii) el capital disponible; (iii) las características del negocio, la innovación que incorpora, el impacto ambiental (deberá ser mínimo o positivo) y el valor agregado que podría aportar; y (iv) otros elementos que aportan al desarrollo, tales como el potencial exportador, la replicabilidad y el número de empleos creados.
- 2.23 Para el financiamiento de los subsidios contemplados en “Crescer Melhor”, el proyecto constituirá una Facilidad de asistencia técnica. El financiamiento se basará en los siguientes criterios, que podrán ser ampliados como parte del diseño del producto: (i) el subsidio no podrá superar los US\$20.000 por empresa ó un tercio de los recursos invertidos por el empresario, cualquiera sea el valor menor; (ii) los recursos podrán utilizarse solamente dentro de un plan de crecimiento de la empresa, que deberá estar sujeto a los análisis de efectividad y eficiencia, pudiéndose interrumpir el apoyo en el caso no se llegase a los resultados esperados; (iii) los recursos solo podrán ser utilizados para capacitación y asistencia técnica; (iv) cada actividad será cofinanciada con el beneficiario. Además, el beneficiario se comprometerá contractualmente a realizar aportaciones al fondo, en una cuantía definida por él, durante los tres años siguientes a su participación en el programa.
- 2.24 El proyecto financiará: (i) La creación de la Red de Mentores; (ii) el diseño e implantación del producto “Crescer Melhor”; y (iii) los recursos iniciales de la Facilidad de Asistencia Técnica para financiar ese nuevo producto. . Como resultado de este componente, se prevé apoyar la implantación de aproximadamente 1000 empresas promovidas por ex Dekassegui. Asimismo, se considera que alrededor de 40 empresas participarán de esta fase piloto del “Crescer Melhor”.

**Componente 5: Sistematización de la experiencia y difusión de los resultados.  
(FOMIN – US\$ 25.000; LOCAL – US\$ 50.000)**

2.25 Este componente se propone monitorear, evaluar y difundir los resultados del programa. Para ello, se contempla realizar las siguientes actividades: (i) la definición de la línea de base del Programa que servirá para la evaluación intermedia y final; (ii) la implantación de un sistema de monitoreo de las actividades y resultados que podrá ofrecer elementos tanto para la gestión del proyecto como para facilitar el aprendizaje; (iii) la sistematización de la experiencia, con el propósito de poder así más fácilmente ampliar el programa catalogando y transfiriendo las iniciativas exitosas; (iv) la realización de cuatro seminarios regionales de difusión de resultados y una conferencia de cierre de cobertura nacional al término del proyecto.

### III. COSTO DEL PROYECTO

3.1 El costo total del proyecto se estima en US\$ 3.100.000. El FOMIN aportará US\$1.550.000 (50%), a través de fondos no reembolsables, y el restante 50% estará a cargo de la contraparte local. Los **recursos de contrapartida** son en su gran mayoría en efectivo, compromiso del SEBRAE Nacional.

**Cuadro de costos**

| Componentes                              | FOMIN            | SEBRAE           |                | TOTAL            | %          |
|------------------------------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|------------|
|                                          |                  | efectivo         | especie        |                  |            |
| Difusión e implantación                  | 133.000          | 166.500          | 55.000         | 354.500          | 11         |
| Capacitación de Dekassegui en Japón      | 371.200          | 211.200          |                | 582.400          | 19         |
| Integración y capacitación En Brasil     | 211.200          | 215.200          |                | 426.400          | 15         |
| Asistencia al desar. de nuevos negocios  | 454.500          | 444.000          | 6.500          | 905.000          | 29         |
| Sistematización y difusión de resultados | 25.000           | 35.000           | 15.000         | 75.000           | 2          |
| Coordinación y admin.                    | 216.000          | 260.800          | 95.000         | 571.800          | 18         |
| Auditoria y evaluaciones                 | 100.000          |                  |                | 100.000          | 3          |
| Imprevistos (3%)                         | 39.100           | 45.800           |                | 84.900           | 3          |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>1.550.000</b> | <b>1.378.500</b> | <b>171.500</b> | <b>3.100.000</b> | <b>100</b> |

3.2 La sostenibilidad del proyecto está asegurada por la contraparte, al ser la misión institucional del SEBRAE apoyar el desarrollo de las pequeñas empresas. El proyecto estará financiando la inversión necesaria para implantar nuevos productos de

capacitación o adaptar los existentes, y su primera implantación, facilitando el acceso de los beneficiarios del proyecto. Asimismo, la sostenibilidad la Facilidad de Asistencia Técnica vendrá tanto por los recursos que los mismos beneficiarios se comprometan en aportar, y podrá además recibir recursos de otras organizaciones, ampliando de esta forma su alcance y número de beneficiarios.

#### IV. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 4.1 La **entidad de ejecutora** es SEBRAE, entidad de apoyo al desarrollo de las pequeñas empresas de Brasil, con amplia experiencia y fortaleza institucional probada. El SEBRAE está organizado con una oficina central, SEBRAE Nacional (S-NA) y oficinas en cada estado del país, con autonomía presupuestaria.
- 4.2 El S-NA establecerá una Unidad Ejecutora (UE) del Proyecto y será responsable por la coordinación general del Programa, por la gestión financiera, y por la ejecución de las actividades realizadas en Japón. Los SEBRAE de los cuatros Estados ejecutarán gran parte de las actividades del Programa, a través de Unidades Operativas establecidas para este fin. La Asociación Brasileira de Dekassegui (ABD) apoyará la implantación del Programa. La ABD es una entidad con sede central en Curitiba (PA) y formada por profesionales de la comunidad de origen Japonés que en forma voluntaria atienden a los Dekassegui. La ABD tendrá la responsabilidad de: (i) apoyar la re-integración del Dekassegui; (ii) participar en la definición estratégica del Programa; (iii) participar en la difusión del Programa. El S-NA deberá firmar acuerdos específicos de ejecución con cada uno de los Sebrae de los cuatro estados adonde se implantará el Programa, Sao Paulo, Mato Grosso do Sul, Paraná y Pará, y con ABD. En Japón, S-NA establecerá una unidad operativa. Asimismo, el S-NA creará un Consejo Directivo del Programa, formado por dos representantes del S-NA, uno representante de cada SEBRAE estadual, y uno de ABD. Entre sus funciones, el Consejo deberá: (i) aprobar el plan semestral de acción y el presupuesto anual; (ii) definir la estrategia del Programa; (iii) aprobar los informes semestrales de progreso.
- 4.3 La Unidad Ejecutora será formada por un profesional, que será el Coordinador del Programa, y además tendrá responsabilidad por: (i) las acciones que se desarrollarán centralmente; (ii) las actividades que se realizarán en Japón; (iii) las funciones de secretaría para el Consejo Directivo. Para la ejecución de las actividades en Japón, se contratará un Gerente que estará basado en Nagoya, capital de la Prefectura de Aichi (región de mayor concentración de Dekassegui).
- 4.4 Cada sede estadual del SEBRAE establecerá una Unidad Operativa, insertada en la estructura organizacional de esa institución, que se encargará de la realización de las actividades del Programa y estará compuesta por un profesional del área de apoyo empresarial para la organización de las actividades de los Componentes 3 y 4. Además, cada SEBRAE estadual convocará las instituciones más relevantes para el Programa (la Comunidad de origen Japonés, las Asociaciones Comerciales, las Universidades, etc.) para formar un Consejo Estratégico. Los miembros de este Consejo deberán ser personas de reconocida reputación y comprometidas con el éxito del Programa, que deberán servir "ad honorem." El Consejo Estratégico deberá: (i)

apoyar la Unidad Operativa en la definición de la estrategia del Programa; (ii) asegurar la difusión de información y transparencia del Programa; (iii) ofrecer la base institucional para la formación de una Red de Mentores.

- 4.5 **Grado de preparación.** El SEBRAE ha establecido un Grupo de Trabajo con representantes de sus unidades funcionales y de los estados participantes que viene trabajando los temas relacionados con el proyecto. Con el apoyo del Banco, el equipo del SEBRAE ha elaborado términos de referencia del Coordinador y del Gerente en Japón, los cuales agilizarán su selección.
- 4.6 **Período de ejecución.** Se prevé un periodo de cuatros años (48 meses) para la ejecución del Programa y un período de desembolso de 54 meses.
- 4.7 **Supervisión y seguimiento.** La Representación en Brasil será la responsable de la supervisión del proyecto. SEBRAE Nacional presentará al Banco borradores de sus informes semestrales de desempeño hasta el 15 de junio y el 15 de diciembre y versiones finales a más tardar 30 días después de cada semestre, y un informe final no más tarde de 30 días del desembolso final. Los informes semestrales seguirán un formato convenido previamente con el Banco y versarán sobre las actividades del proyecto, finanzas, y resultados alcanzados. Estos informes se utilizarán para el seguimiento del proyecto y la preparación del informe de terminación del proyecto (PCR) según normas del Banco. La contratación de consultorías por valores menores de US\$ 20.000 serán objeto de revisión ex-post por parte de la Representación.
- 4.8 **Desembolsos.** El primer desembolso estará sujeto a las siguientes condiciones: (i) la firma y entrada en vigencia de los Convenios entre SEBRAE Nacional y los SEBRAE en cada uno de los estados abarcados en el Proyecto, en los términos y condiciones acordados con el Banco; (ii) se seleccione el Coordinador del Programa; (iii) entre en vigor el Reglamento Operativo. Se establecerá un fondo rotatorio de hasta 10% de la contribución. Todos los desembolsos deberán realizarse *pari-pasu* con la contraparte

## V. MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD LABORAL

- 5.1 No se estima que las actividades del Proyecto tengan un impacto negativo ambiental y social. Por el contrario, en el Proyecto se capacitaría al personal directivo y trabajadores sobre asuntos relacionados con seguridad y salud ocupacional y protección del medio ambiente. Asimismo, entre los criterios de selección estarán la consideración de los factores ambientales y sociales (párr. 2.22).

## VI. EVALUACIÓN

- 6.1 Con recursos del proyecto, el Banco contratará consultorías para llevar a cabo dos evaluaciones del proyecto: una evaluación intermedia cuando se hayan desembolsado por lo menos el 50% de los recursos o se hayan cumplido 24 meses de ejecución, cualquiera sea primero, y una evaluación final que será llevada a cabo una vez finalizada la ejecución. Estas evaluaciones serán basadas en la metodología de monitoreo que, con referencia en el marco lógico, será preparada por SEBRAE y



aprobada por el Banco. La evaluación intermedia se concentrará en: (i) el grado de cumplimiento de las actividades programadas; (ii) el desempeño de Unidades Operativas, con relación a la eficiencia y calidad de la atención a los beneficiarios; (iii) la eficacia de las acciones realizadas, con relación a la implantación de nuevas empresas; (iv) la satisfacción de los beneficiarios y la eficacia de las actividades realizadas en Japón. La evaluación final se concentrará sobre: (i) la sostenibilidad del Programa; (ii) el dinamismo de las empresas que han sido establecidas; (iii) el tipo de empresa beneficiada; y (iv) el impacto de desarrollo, particularmente de las empresas de alto valor agregado que han participado en “Crescer Melhor”.

- 6.2 El Ejecutor implantará un sistema de monitoreo que incluirá indicadores cuantitativos y cualitativos de desarrollo. Entre los indicadores cualitativos estarán: (i) tipo de beneficiario Dekassegui; (ii) evaluación hecha por los empresarios beneficiados; (iii) el impacto del proyecto en términos de desarrollo y de eficiencia de la inversión (éxito empresarial del Dekassegui). Los indicadores cuantitativos incluirían: (i) la participación de los Dekassegui en el proyecto; (ii) el impacto del segundo componente; e (iii) impacto en términos de empresas exitosas creadas.

## **VII. BENEFICIOS Y RIESGOS**

### **A. Beneficios**

- 7.1 Los beneficiarios serán los expatriados brasileños en Japón que regresen a Brasil motivados para crear empresas, utilizando el dinero que han ahorrado en su estadía en el exterior. El proyecto permitirá ampliar los conocimientos y mejorar las habilidades de más de 10.000 Dekassegui, siendo que alrededor del 25% accederán a la capacitación más intensiva y se implantarán como resultado al menos 1000 empresas. A través de las actividades del “Crescer Melhor”, el proyecto apoyará en forma piloto a una selección de 35-40 empresas de ex-Dekassegui que se caracterizarán por un mayor dinamismo y capacidad innovadora.

### **B. Riesgos**

- 7.2 Un riesgo principal del Proyecto hace referencia al desconocimiento de las características específicas de la demanda por parte de los Dekassegui, su disponibilidad y preferencias, y el nivel de capacidades específicas, considerando su heterogeneidad social y cultural. El Ejecutor, con el apoyo del Gerente en Japón y de entidades asociadas al Programa, tanto en Japón como en Brasil, realizará una labor de difusión y explicación de los objetivos del Programa que, asociado al instrumento de autodiagnóstico, permitirá: (i) asegurar que sólo los con más interés en el desarrollo de sus capacidades empresarias entren en el Programa; y (ii) mejor identificar las características concretas de la demanda, para así afinar el formato y contenido del Programa mismo. A este fin, el Proyecto prevé tener flexibilidad para reajustar parte de las actividades en el caso de que así la demanda lo requiera. Además, el proyecto promoverá actividades de orientación empresarial para aquellos que estén por emigrar a Japón lo que deberá resultar en una más clara demanda de los Dekassegui.

**BRASIL**  
**DEKASSEGUI EMPRENDEDOR (BR-M1021)**  
**MATRIZ DE MARCO LÓGICO**

| SÍNTESIS DE OBJETIVOS                                                                                                                                                                                   | INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | MEDIOS DE VERIFICACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                         | SUPUESTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FIN</b>                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Facilitar la reintegración de los emigrados Brasileños a Japón, Dekassegui, a través de su inserción económica en Brasil.                                                                               | Tres años después de terminado el proyecto:<br>1. El 40% de las empresas permanece después de 5 años                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1. Estadísticas derivadas del monitoreo de los beneficiarios del Programa con relación a la línea de base.<br>.                                                                                                                                                                                | 1. El escenario macroeconómico no presenta alteraciones mayores.                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>PROPÓSITO</b>                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| El objetivo específico es implementar un programa que permita a los emigrados tener los instrumentos, las capacidades y el soporte necesario para implantar nuevas iniciativas empresariales en Brasil. | Los cuatro Estado de influencia del Programa reportan en promedio, respecto a sus líneas de base, los siguientes resultados:<br>1. Un aumento del 100% del los índice de éxito de las nuevas empresas creada por el Dekassegui.<br>2. Al menos 10% de los Dekassegui y ex – Dekassegui que han participado de las diversas fases del Programa han implantado su empresa.                                                                                                                                                                                    | 1. Reportes semestrales del proyecto por parte del ejecutor.<br>2. Informes de evaluación intermedio y final del proyecto.<br>3. Información referencial de líneas de base para cada Estado.<br>4. Reportes Sistema de control de gestión y monitoreo Proyecto.<br>5. PPMR y PCR del proyecto. | 1. Los Dekassegui participan activamente del Programa y adoptan los instrumentos y técnicas aprendidos.<br>2. Continúa el apoyo técnico por parte del Sebrae y de otras entidades actualmente presentes en el sistema productivo de Brasil.<br>3. se mantiene el acceso al crédito y al financiamiento. |
| <b>COMPONENTES</b>                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1. Difusión e implantación del Programa                                                                                                                                                                 | A los 6 meses del primer desembolso:<br>1.1 la estructura de ejecución del Programa, de Brasil y de Japón, junto con las instituciones asociadas, es implantada e funcionando.<br>1.2 Línea de base definida<br><br>A los 12 meses del primer desembolso:<br>1.3 Al menos 2.000 beneficiarios han accedido a al Programa y realizado el test de autodiagnóstico<br><br>A los 36 meses del primer desembolso:<br>1.4 Al menos 10.000 beneficiarios han realizado el test de autodiagnóstico.<br>1.5 Entre 5 y 20 instituciones estarán asociadas al proyecto | 1. Informes de gestión semestrales.<br>2. Convenio entre Sebrae nacional y los co-ejecutores.<br>3. Productos de la campaña de comunicación.<br>4. Registro estadístico de visitas al sitio Web.<br>5. PPMR y PCR del proyecto.<br>6. Evaluación intermedia.                                   | 1. Se mantiene la propensión del los Dekassegui a ser emprendedor.<br>2. Disponibilidad de personal calificado bilingüe (portugués y japonés) para la organización del programa en Japón                                                                                                                |
| 2. Selección y capacitación de potenciales emprendedores en Japón.                                                                                                                                      | A los 12 meses del primer desembolso:<br>2.1 Al menos 1.000 beneficiarios han realizado en forma consistente los cursos básicos<br><br>A los 24 meses del primer desembolso:<br>2.2 150 están realizando la capacitación empresarial más profunda (segunda etapa)<br>2.3 50 han desarrollado un plan de negocio                                                                                                                                                                                                                                             | 1. Base de datos de los usuarios.<br>2. Informes de gestión semestrales.<br>3. Reportes del sistema de control de gestión y monitoreo del programa.<br>4. PPMR y PCR del proyecto.<br>5. Evaluaciones intermedia y final.                                                                      | 1. Predisposición, disponibilidad de tiempo y capacidad de pago de los Dekassegui para participar en actividades de capacitación y asistencia técnica.<br>2. Disponibilidad de entidades locales o brasileras para aportar técnicos e infraestructura para la realización de las actividades            |

| SÍNTESIS DE OBJETIVOS                                     | INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | MEDIOS DE VERIFICACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                            | SUPUESTOS                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           | <p>A los 48 meses del primer desembolso:</p> <p>2.4 Al menos 5.000 beneficiarios han realizado en forma consistente los cursos básicos</p> <p>2.5 500 han realizado la capacitación empresarial más profunda.</p> <p>2.6 150 planes de negocio desarrollados</p> <p>2.7 más de 200 empresarios han hecho uso de la biblioteca referencial</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | presenciales.                                                                                                                                                                                                                              |
| 3 Integración y capacitación empresarial en Brasil        | <p>A los 24 meses del primer desembolso:</p> <p>3.1 Con apoyo del Programa, 2.000 ex - Dekassegui han participado en programas secuenciales de capacitación</p> <p>A los 36 meses del primer desembolso:</p> <p>3.2 Con apoyo del Programa, 3.500 ex - Dekassegui han participado en programas secuenciales de capacitación.</p> <p>A los 48 meses del primer desembolso:</p> <p>3.3 Con apoyo del Programa, 5.000 ex - Dekassegui han participado en programas secuenciales de capacitación. Por lo menos el 30% lo han completado</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>1. Informes de gestión semestrales.</p> <p>2. Reportes del sistema de control de gestión y monitoreo del programa.</p> <p>3. Encuesta satisfacción a la comunidad de ex – Dekassegui</p> <p>4. PPMR y PCR del proyecto.</p>                                                                    | <p>1. Las empresas individuales mantienen sus compromisos de participación en el Programa.</p> <p>2. Las empresas están dispuestas a pagar por los servicios recibidos de acuerdo con la modalidad de pago que establezca el programa.</p> |
| 4 Apoyo a la implantación y desarrollo de nuevas empresas | <p>A los 12 meses del primer desembolso:</p> <p>4.1 Se ha implementado en el Sebrae un sistema de selección de empresas con mayor potencial e impacto y un programa de apoyo continuado al crecimiento de las empresas</p> <p>A los 36 meses del primer desembolso:</p> <p>4.2 Con apoyo del Programa, ex - Dekassegui han constituido 600 nuevas empresas</p> <p>4.3 100 empresas asociadas al programa están recibiendo apoyo de la red de mentores.</p> <p>4.4 30 empresas están siendo acompañadas en su crecimiento</p> <p>A los 48 meses del primer desembolso:</p> <p>4.5 Con apoyo del Programa, ex - Dekassegui han constituido 1000 nuevas empresas</p> <p>4.6 200 empresas asociadas al programa están recibiendo apoyo de la red de mentores</p> <p>4.7 40 empresas están siendo acompañadas en su crecimiento</p> | <p>1. Informes de gestión semestrales.</p> <p>2. Reportes del sistema de control de gestión y monitoreo del programa</p> <p>3. Diseño final y difusión de un producto Sebrae de acompañamiento al crecimiento de la empresa</p> <p>4. Encuesta satisfacción a la comunidad de ex – Dekassegui</p> | <p>1. Las empresas individuales mantienen sus compromisos de participación en el Programa.</p> <p>2. Las empresas están dispuestas a pagar por los servicios recibidos de acuerdo con la modalidad de pago que establezca el programa.</p> |

| SÍNTESIS DE OBJETIVOS                                                                                                                                                                     | INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | MEDIOS DE VERIFICACIÓN                                                                                                                                                                                                                                      | SUPUESTOS                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 Sistematización de la experiencia y difusión de los resultados                                                                                                                          | <p>A los 6 meses del primer desembolso:</p> <p>5.1 Puesto en marcha el sistema de control de gestión y monitoreo del proyecto.</p> <p>A los 24 meses del primer desembolso:</p> <p>5.2 Al menos un evento técnico de cobertura nacional para difundir sus primeros resultados y discutir posible mejoras y su replicabilidad a otros Estados o grupos</p> <p>5.3 Haber desarrollado un análisis de la efectividad de los productos y metodología utilizada</p> <p>A los 48 meses del primer desembolso:</p> <p>5.4 Haber expandido el Programa a otros estados o grupos</p> <p>5.5 Haber realizado un segundo evento nacional con las lecciones aprendidas</p>                                                                                                                                                            | <p>1. Informes de gestión semestrales</p> <p>2. Programas y registros de asistentes a Seminarios.</p> <p>3. Acuerdo de lanzamiento de nuevo proyecto en un Estado o grupo no cubierto por éste.</p> <p>4. Registro estadístico de visitas al sitio Web.</p> | <p>1. Interés y capacidad a nivel de otros grupos o Estados de replicar el modelo.</p>                             |
| <b>ACTIVIDADES</b>                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                    |
| <p><b>1. Componente 1. Difusión e implantación del Programa</b></p> <p>Fortalecimiento de la red de instituciones asociadas al Programa</p> <p>Difusión del Programa</p> <p>Sitio WEB</p> | <p>Total: US\$ 354.500<br/>FOMIN: US\$ 133.000<br/>Contraparte: US\$ 221.500</p> <p>1.1 Equipo de operadores conformado a más tardar en el mes 3.</p> <p>1.2 El equipo de operadores capacitado antes del mes 4.</p> <p>Antes del sexto mes</p> <p>1.3 Un evento nacional realizado en Brasil</p> <p>1.4 eventos de difusión en cada uno de los cuatro estados.</p> <p>1.5 Un evento tipo feria en cada estado para orientación empresarial (este evento se repite todos los años)</p> <p>1.6 Diseño e implantación de la campaña de difusión en Japón.</p> <p>1.7 El sitio WEB desarrollado.</p> <p>Después de 24 meses de ejecución</p> <p>1.8 Segundo evento de capacitación de los operadores del programa</p> <p>1.9 Se siguen los eventos anuales de actualización</p> <p>1.10 Se siguen los eventos anuales de</p> | <p>1. Informes semestrales de gestión.</p> <p>2. Encuestas y visitas.</p> <p>3. Publicaciones del SEBRAE.</p> <p>4. Sitio WEB en operación.</p>                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Suficiente interés en el proyecto por la comunidad de kasasegui.</li> </ul> |

| SÍNTESIS DE OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | MEDIOS DE VERIFICACIÓN                                                                                                                                                                                                                 | SUPUESTOS                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>orientación empresarial</p> <p>Después de 36 meses</p> <p>1.11 Se realiza un evento nacional de difusión de la experiencia</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>2. Componente 2. Selección y capacitación de los potenciales emprendedores en Japón</b></p> <p>Diseño y desarrollo de productos de capacitación</p> <p>Implantación y realización de la capacitación</p> <p>Selección de los beneficiarios y desarrollo de planes de negocio</p> <p>Encuentros empresariales</p> | <p>Total: US\$ 582.400<br/>FOMIN: US\$ 371.200<br/>Contraparte: US\$ 211.200</p> <p>A los 2 meses de ejecución:</p> <p>2.1 Se ha contratado una consultoría especializada para la definición del proceso de capacitación y selección.</p> <p>A los 6 meses</p> <p>2.2 Un teste completo de autodiagnóstico desarrollado.</p> <p>2.3 Productos para capacitación básica adaptados.</p> <p>2.4 Productos de capacitación empresarial más profunda desarrollados.</p> <p>A los 24 meses:</p> <p>2.5 Cuatro actividades de carácter presencial realizadas.</p> <p>2.6 Biblioteca Referencial a distancia en funcionamiento</p> <p>2.7 Cinco encuentros empresariales al año.</p> | <p>1. Informes semestrales de gestión</p> <p>2. Informes derivados de la base de datos de la inscripción de los participantes al Programa</p> <p>3. Evaluaciones de actividades de capacitación.</p> <p>4. Visitas de supervisión.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Suficiente demanda existente por los dekassegui que intenten iniciar actividades empresariales.</li> </ul>                                                                                                                          |
| <p><b>3. Componente 3: Apoyo a la implantación de la empresa</b></p> <p>Apoyo a la integración</p> <p>Adaptación del Programa “Nascer Bem”</p> <p>La capacitación y actualización de docentes</p>                                                                                                                      | <p>Total: US\$ 426.400<br/>FOMIN: US\$ 211.200<br/>Contraparte: US\$ 215.200</p> <p>A los 3 meses:</p> <p>3.1 Se ha identificado y contratado una persona de referencia en cada Estado para orientar los ex – Dekassegui</p> <p>A los 12 meses:</p> <p>3.2 cursos “Nascer Bem” (o parecidos) realizados por el Sebrae en los cuatro Estados.</p> <p>3.3 Realizado un primer curso de actualización de los consultores Sebrae de desarrollo empresarial</p>                                                                                                                                                                                                                   | <p>1. Las fichas de inscripción</p> <p>2. Contratos de consultores</p> <p>3. Informes de consultores</p> <p>4. Evaluaciones de actividades de capacitación</p>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de consultores técnicos locales especializados.</li> <li>Contratación oportuna de los servicios de consultoría requeridos.</li> <li>Manutención del interés de las entidades involucradas en el Programa.</li> </ul> |

| SÍNTESIS DE OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                      | INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | MEDIOS DE VERIFICACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                  | SUPUESTOS                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>A los 48 meses</p> <p>3.4 “Nascer Bem” se ha repetido todo los años</p> <p>3.5 Se han realizado 3 cursos de actualización para consultores de desarrollo empresarial en cada Estado</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                             |
| <p><b>4. Componente 4 – Implantación empresas y “Crescer Melhor”</b></p> <p>Asistencia técnica para la implantación de la empresa</p> <p>Creación Red de mentores</p> <p>Proceso de selección</p> <p>Diseño e Implantación del producto “Crescer Melhor”</p>                               | <p>Total: US\$ 905.500</p> <p>FOMIN: US\$ 454.500</p> <p>Contraparte: US\$ 450.500</p> <p>4.1 1000 asistencia técnica realizada al final del mes 48.</p> <p>4.2 Red de mentores constituida.</p> <p>4.3 40 proyectos pilotos seleccionados y apoyados con la facilidad de asistencia técnica al final del mes 48.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>1. Registros de actividades de la red de mentores</p> <p>2. Contratos de consultores</p> <p>3. Informes de consultores</p> <p>4. Registros contables del fondo de recursos</p>                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de consultores técnicos locales especializados.</li> <li>Contratación oportuna de los servicios de consultoría requeridos.</li> </ul> |
| <p><b>5. Componente 5: Sistematización de la experiencia y difusión de los resultados</b></p> <p>5.1 Creación de una base de informaciones</p> <p>5.2 Sistematización de la experiencia</p> <p>5.3 Realización de cuatro seminarios y una conferencia de cierre de cobertura nacional.</p> | <p>Total: US\$ 75.000</p> <p>FOMIN: US\$ 25.000</p> <p>Contraparte: US\$ 50.000</p> <p>5.1 Contratada la consultoría para el diseño de la metodología de evaluación, antes del mes 3</p> <p>5.2 Línea de base definida y sistema de control de gestión y seguimiento del Proyecto adaptado al sistema FOMIN e implantado antes del mes 6.</p> <p>5.3 Materiales de difusión diseñado y producido para diseminación al tercer año.</p> <p>5.4 4 seminarios de cobertura regional, durante el segundo año del proyecto y 1 conferencia de cierre de cobertura nacional al término del proyecto.</p> | <p>1. Informes semestrales de gestión</p> <p>2. Estudios de caso</p> <p>3. Reportes regulares del sistema de control de gestión y seguimiento del proyecto.</p> <p>4. Material de difusión.</p> <p>5. Registro de participantes en seminarios cobertura nacional</p> <p>6. Documentos de evaluación</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Posibilidad de replicabilidad para otros rubros/sectores productivos, para la difusión/recepción del modelo probado por el proyecto.</li> </ul>      |

| Actividades                                                                      |                                                | Unidades | Costo Unidad | Cantidad Veces | TOTAL (US\$) | Total (US\$)   |                 |         |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------|--------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------|
|                                                                                  |                                                |          |              |                |              | FOMIN Efectivo | SEBRAE Efectivo | Especie |
| Componente 1: Difusión e implantación del Programa                               |                                                |          |              |                |              |                |                 |         |
| Red Institucional de Apoyo                                                       | Instructores Capacitación Operadores Brasil    | 30       | 100          | 2              | 6,000        |                | 6,000           |         |
|                                                                                  | Viajes y viáticos Instructores Capacitación    | 1        | 4,000        | 1              | 4,000        |                | 4,000           |         |
|                                                                                  | Encuentro Anual de Actualización               | 1        | 35,000       | 1              | 35,000       |                | 17,500          | 17,500  |
|                                                                                  | Participación del Ejecutivo desde Japón        | 1        | 7,000        | 1              | 7,000        |                | 3,500           | 3,500   |
| Difusión del Programa                                                            | Imagen y diseño marketing y difusión           | 1        | 30,000       | 1              | 30,000       |                | 30,000          |         |
|                                                                                  | Preparación de materiales                      | 1        | 14,500       | 1              | 14,500       | 5,000          | 9,500           |         |
|                                                                                  | Campaña de información en Japón                | 1        | 30,000       | 2              | 60,000       | 60,000         |                 |         |
|                                                                                  | Eventos de difusión en Brasil                  | 5        | 4,000        | 1              | 20,000       |                | 10,000          | 10,000  |
|                                                                                  | Pasajes y viáticos del Ejecutivo en Japón      | 1        | 10,000       | 4              | 40,000       | 20,000         | 20,000          | -       |
|                                                                                  | Honorarios Ejecutivo en Japón (25%)            | 1        | 1,500        | 24             | 36,000       | 18,000         | 18,000          | -       |
|                                                                                  | Ouvidor de la ABD                              | 1        | 500          | 48             | 24,000       | 12,000         | 12,000          | -       |
| Sitio WEB                                                                        | Iniciativas de orientación empresarial         | 4        | 3,000        | 4              | 48,000       |                | 24,000          | 24,000  |
|                                                                                  | Desarrollo                                     | 1        | 6,000        | 1              | 6,000        | 6,000          |                 |         |
|                                                                                  | Mantenimiento de um sitio WEB                  | 1        | 500          | 48             | 24,000       | 12,000         | 12,000          |         |
| SUBTOTAL COMPONENTE 1                                                            |                                                |          |              |                | 354,500      | 133,000        | 166,500         | 55,000  |
|                                                                                  |                                                |          |              |                |              |                |                 |         |
| Componente 2: Selección y capacitación de los potenciales emprendedores em Japón |                                                |          |              |                |              |                |                 |         |
| Diseño y desarrollo de productos de capacitación                                 | Test completo de autodiagnóstico               | 1        | 10,000       | 1              | 10,000       |                | 10,000          |         |
|                                                                                  | Revisor part-time test a distancia             | 1        | 800          | 48             | 38,400       | 19,200         | 19,200          |         |
|                                                                                  | Capacitación básica                            | 1        | 10,000       | 1              | 10,000       | 5,000          | 5,000           |         |
|                                                                                  | Capacitación empresarial                       | 1        | 20,000       | 1              | 20,000       | 8,000          | 12,000          |         |
| Implantación y realización de la capacitación                                    | Desarrollo de planes de negocios               | 1        | 4,000        | 1              | 4,000        | 2,000          | 2,000           |         |
|                                                                                  | Preparación de parte de materiales             | 1        | 5,000        | 1              | 5,000        | 2,000          | 3,000           |         |
|                                                                                  | Remuneración de los instructores en Brasil     | 4        | 2,500        | 12             | 120,000      |                | 120,000         |         |
|                                                                                  | Remuner. instructores SEBRAE en Japón          | 2        | 3,000        | 8              | 48,000       | 28,000         | 20,000          |         |
|                                                                                  | Viajes instructores SEBRAE en Japón            | 2        | 2,000        | 8              | 32,000       | 32,000         |                 |         |
|                                                                                  | Viáticos instructores SEBRAE en Japón          | 40       | 300          | 4              | 48,000       | 48,000         |                 |         |
|                                                                                  | Equipo de proyección en Japón                  | 1        | 500          | 8              | 4,000        | 4,000          |                 |         |
|                                                                                  | Alquiler de computadores en Japón              | 5        | 150          | 8              | 6,000        | 6,000          |                 |         |
|                                                                                  | Otros miscelaneas en Japón                     | 1        | 1,500        | 8              | 12,000       | 12,000         |                 |         |
|                                                                                  | Diseño metodología y criterios de selección    | 1        | 15,000       | 1              | 15,000       | 15,000         |                 |         |
|                                                                                  | Honorarios Ejecutivo en Japón (25%)            | 1        | 1,500        | 24             | 36,000       | 36,000         |                 |         |
|                                                                                  | Ejecutivo en Japón part-time                   | 1        | 3,000        | 24             | 72,000       | 72,000         |                 |         |
| Biblioteca Referencial a                                                         | Honorarios profesionales locales larga         | 2        | 600          | 30             | 36,000       | 36,000         |                 |         |
|                                                                                  | Adaptación y ampliación de la Biblioteca       | 1        | 4,000        | 1              | 4,000        | 2,000          | 2,000           |         |
| Encuentros empresariales                                                         | Desarrollo de la Biblioteca                    | 1        | 4,000        | 4              | 16,000       | 8,000          | 8,000           |         |
|                                                                                  | Preparación de materiales                      | 5        | 200          | 4              | 4,000        | 4,000          |                 |         |
|                                                                                  | Lugar                                          | 1        | 500          | 20             | 10,000       |                | 10,000          |         |
|                                                                                  | Equipo de proyección                           | 1        | 100          | 20             | 2,000        | 2,000          |                 |         |
|                                                                                  | Otros miscelaneas en Japón                     | 1        | 1,500        | 20             | 30,000       | 30,000         |                 |         |
| SUBTOTAL COMPONENTE 2                                                            |                                                |          |              |                | 582,400      | 371,200        | 211,200         | -       |
|                                                                                  |                                                |          |              |                |              |                |                 |         |
| Componente 3: Integración y capacitación empresarial en Brasil                   |                                                |          |              |                |              |                |                 |         |
| Apoyo a la re-integración                                                        | Cursos básicos de orientación                  | 16       | 500          | 4              | 32,000       |                | 32,000          |         |
|                                                                                  | Asistente part-time para la re-integración     | 4        | 700          | 48             | 134,400      | 67,200         | 67,200          |         |
| Capacitación empresarial y preparación de planes de                              | Adaptación y desarrollo de los productos de    | 1        | 4,000        | 1              | 4,000        |                | 4,000           |         |
|                                                                                  | Capacitación y actualización de los docentes   | 8        | 2,000        | 1              | 16,000       |                | 16,000          |         |
|                                                                                  | Profesional del Programa (50%)                 | 4        | 1,000        | 48             | 192,000      | 96,000         | 96,000          |         |
|                                                                                  | Asistente part-time para realización de la     | 4        | 500          | 24             | 48,000       | 48,000         | -               |         |
| SUBTOTAL COMPONENTE 3                                                            |                                                |          |              |                | 426,400      | 211,200        | 215,200         | -       |
|                                                                                  |                                                |          |              |                |              |                |                 |         |
| Componente 4. Asistencia en la implantación y desarrollo de nuevos negocios      |                                                |          |              |                |              |                |                 |         |
| Red de mentores                                                                  | Constitución de la Red                         | 1        | 3,000        | 1              | 3,000        | 1,500          | -               | 1,500   |
|                                                                                  | Implementación de la Red                       | 1        | 10,000       | 1              | 10,000       | 5,000          | -               | 5,000   |
| Implantación de empresas                                                         | Asistencia técnica de tipo grupal y individual | 4        | 500          | 48             | 96,000       |                | 96,000          |         |
|                                                                                  | Diseño de "Crescer Melhor" incl. selección     | 1        | 50,000       | 1              | 50,000       | 50,000         | -               |         |
| "Crescer Melhor"                                                                 | Profesional del Programa (25%)                 | 4        | 500          | 48             | 96,000       | 48,000         | 48,000          |         |
|                                                                                  | Consultores ad-hoc para definición plan y      | 1        | 50,000       | 1              | 50,000       | 50,000         | -               |         |
|                                                                                  | Facilidad de asistencia técnica                | 30       | 20,000       | 1              | 600,000      | 300,000        | 300,000         |         |
| SUBTOTAL COMPONENTE 4                                                            |                                                |          |              |                | 905,000      | 454,500        | 444,000         | 6,500   |
|                                                                                  |                                                |          |              |                |              |                |                 |         |
| Componente 5: Sistematización de la experiencia y difusión de los resultados     |                                                |          |              |                |              |                |                 |         |
| Creación de una base de informaciones                                            |                                                | 1        | 40,000       | 1              | 40,000       | 20,000         | 20,000          |         |
| Sistematización de la experiencia                                                |                                                | 1        | 15,000       | 1              | 15,000       | 5,000          | 10,000          |         |
| Realización de cuatros seminarios y una conferencia                              |                                                | 5        | 4,000        | 1              | 20,000       |                | 5,000           | 15,000  |
| SUBTOTAL COMPONENTE 5                                                            |                                                |          |              |                | 75,000       | 25,000         | 35,000          | 15,000  |
|                                                                                  |                                                |          |              |                |              |                |                 |         |
| Coordinación y Administración                                                    |                                                |          |              |                |              |                |                 |         |
| Coordinación y Administración                                                    | Coordinador del Programa                       | 1        | 2,500        | 48             | 120,000      | 60,000         | 60,000          |         |
|                                                                                  | Pasajes y viáticos en Brasil                   | 1        | 12,000       | 4              | 48,000       |                | 48,000          |         |
|                                                                                  | Asistente Administrativo                       | 1        | 500          | 48             | 24,000       |                |                 | 24,000  |
|                                                                                  | Ejecutivo en Japón (50%)                       | 1        | 3,000        | 24             | 72,000       | 72,000         |                 |         |
|                                                                                  | Oficina en Nagoya                              | 1        | 700          | 48             | 33,600       | 16,800         | 16,800          |         |
|                                                                                  | Viajes Coordinador en Japón                    | 1        | 2,000        | 8              | 16,000       | 16,000         |                 |         |
|                                                                                  | Viáticos Coordinador en Japón                  | 1        | 300          | 64             | 19,200       | 19,200         |                 |         |
|                                                                                  | Profesional del Programa (25%)                 | 4        | 500          | 48             | 96,000       |                | 96,000          |         |
|                                                                                  | Asistentes locales del Programa                | 4        | 300          | 48             | 57,600       |                |                 | 57,600  |
|                                                                                  | Equipo, comunicaciones y diversos en Brasil    | 1        | 13,400       | 1              | 13,400       |                |                 | 13,400  |
|                                                                                  | Consejo Directivo                              | 1        | 2,000        | 4              | 8,000        |                | 8,000           |         |
|                                                                                  | Consejos Estratégicos                          | 4        | 4,000        | 4              | 64,000       | 32,000         | 32,000          |         |
| SUBTOTAL COORDINACIÓN Y ADMINISTRACIÓN                                           |                                                |          |              |                | 571,800      | 216,000        | 260,800         | 95,000  |
| Evaluaciones                                                                     |                                                | 1        | 30,000       | 2              | 60,000       | 60,000         |                 |         |
| Auditorías                                                                       |                                                | 1        | 10,000       | 4              | 40,000       | 40,000         |                 |         |
| SUBTOTAL EVALUACIONES Y AUDITORIAS                                               |                                                |          |              |                | 100,000      | 100,000        | -               | -       |
| IMPREVISTOS (3%)                                                                 |                                                |          |              |                | 84,900       | 39,100         | 45,800          |         |
| TOTAL GENERAL                                                                    |                                                |          |              |                | 3,100,000    | 1,550,000      | 1,378,500       | 171,500 |

**Proyectos relacionados en Brasil****A. Proyectos FOMIN en el país iguales o similares al proyecto propuesto.**

Ninguno.

**B. Proyectos del Banco en el país similares o relacionados al proyecto propuesto.**

| <b>Número del proyecto y la fecha de aprobación</b> | <b>Título del proyecto, agencia ejecutora y monto</b>                                                                                                                                        | <b>Fecha de firma y período de desembolsos en meses</b> | <b>Porcentaje desembolsado</b> | <b>Comentarios</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1308/OC-BR<br>31 de enero de 2001                   | Programa de expansión de mercados para las pequeñas y medianas empresas en el Nordeste de Brasil – PEM<br><br>Banco do Nordeste do Brasil (BN)<br><br>Hasta US\$150,000,000 Préstamo del BID | 31 de julio de 2003<br><br>48 meses                     | 0%                             | Este proyecto tiene una clasificación insatisfactoria. El programa aún no ha empezado a ejecutarse. Se realizó una misión de pre-arranque en noviembre de 2003 con el objetivo de establecer las bases de ejecución con la nueva administración del Banco do Nordeste. Sin embargo, el Banco no ha logrado establecer alianzas con instituciones financieras para canalizar los recursos del Programa. |
| 1387/OC-BR<br>9 de enero de 2002                    | Programa global de crédito a microempresas del Nordeste<br><br>Banco do Nordeste do Brasil (BN)<br><br>Hasta US\$30,000,000 Préstamo del BID                                                 | 9 de septiembre de 2002<br><br>48 meses                 | 8%                             | Este proyecto tiene una clasificación insatisfactoria. El Banco do Nordeste no ha manifestado interés en utilizar los recursos de este préstamo para el financiamiento de microcrédito. Por lo anterior, el Banco do Nordeste ha solicitado la cancelación del programa.                                                                                                                               |



**C. Proyectos FOMIN en el país relacionados al mismo sector del proyecto propuesto.**

| <b>Número del proyecto y la fecha de aprobación</b>      | <b>Título del proyecto, agencia ejecutora y monto</b>                                                                                                                                                                                                                          | <b>Fecha de firma y período de desembolsos en meses</b> | <b>Porcentaje desembolsado</b> | <b>Comentarios</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ATN/ME-9001-BR<br>85/MS-BR<br><br>8 de diciembre de 2004 | Ampliación de la cobertura de servicios financieros a las micro y pequeñas empresas a través de las instituciones microfinancieras afiliadas a la red del Banco Mundial de la Mujer<br><br>Banco da Familia<br><br>US\$90,000 Contribución FOMIN<br>US\$600,000 Préstamo FOMIN | N/A<br><br>42 meses                                     | 0%                             | Proyecto acaba de aprobarse por el Comité de Donantes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ATN/ME-7927-BR<br><br>26 de junio de 2002                | Desarrollo de distritos industriales<br><br>Servicio Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)<br><br>US\$2,075,000 Contribución FOMIN                                                                                                                         | 10 de septiembre de 2002<br><br>42 meses                | 10%                            | El proyecto tiene una clasificación satisfactoria. El programa ha registrado avances significativos en prácticamente todos los componentes. Los distritos, las instituciones y empresas directamente involucradas en la ejecución del Programa han acumulado experiencias importantes en el desarrollo de actividades relacionadas a todos los indicadores establecidos: sensibilización y movilización, asociativismo empresarial, capacitación, promoción, y marketing, participación en ferias y misiones comerciales en el país y al exterior, diseño y acceso a nuevos mercados y canales de comercialización. Cabe mencionar que si bien el nivel de desembolso del la contribución |

|                                          |                                                                                                                                                          |                                                   |     |                                                                  |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------------------|
|                                          |                                                                                                                                                          |                                                   |     | del FOMIN sólo esta al 10%, la contrapartida local llega al 74%. |
| EQU/MS-7425-BR<br><br>16 de mayo de 2001 | Fondo de capital del riesgo para empresarios que regresan al país<br><br>Banco Sudameris de Inversión (BSI)<br><br>US\$5,000,000 Capital de riesgo FOMIN | 28 de enero de 2002<br><br>10 años plazo de fondo | 35% | N/A                                                              |

## MULTILATERAL INVESTMENT FUND

## BRASIL MIF PORTFOLIO

| No. | Memo #     | Project # | ATN #          | Name                                                                              | Exec. Agency | FAC  | Approval  | Status       | MIF Amount | % Disb |
|-----|------------|-----------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------|--------------|------------|--------|
| 1   | MIF/AT-180 | TC9607295 | ATN/MT-6003-BR | Water Concession in Goias                                                         | AGR          | I    | 10-Jun-98 | Completed    | 350,000    | 100.00 |
| 2   | MIF/AT-178 | TC9703499 | ATN/ME-6001-BR | Support for Technology-based Incubators SC                                        | IELSC        | IIla | 10-Jun-98 | In execution | 3,500,000  | 87.72  |
| 3   | MIF/AT-186 | TC9801459 | ATN/MH-6050-BR | Development of Skills, Standards and Certification System for the Tourism Sector  | IH           | II   | 15-Jul-98 | Completed    | 2,500,000  | 100.00 |
| 4   | MIF/AT-196 | TC9803108 | ATN/ME-6100-BR | Development of Small Technology-Based Companies                                   | BIOMINAS     | IIla | 12-Aug-98 | In execution | 3,250,000  | 87.59  |
| 5   | MIF/AT-196 | TC9803116 | EQU/MS-6099-BR | Development of Small Technology-Based Companies                                   | BIOMINAS     | IIlb | 12-Aug-98 | In execution | 5,000,000  | 57.90  |
| 6   | MIF/AT-200 | TC9807156 | ATN/MH-6211-BR | Job Skills Training of Urban Youth                                                | AACS         | II   | 30-Oct-98 | Completed    | 5,150,000  | 100.00 |
| 7   | MIF/AT-231 | TC9802035 | ATN/MH-6375-BR | Strengthening Consumer Protection in Public Utilities                             | IDEC         | II   | 3-Feb-99  | Completed    | 834,000    | 100.00 |
| 8   | MIF/AT-235 | TC9802358 | ATN/MT-6378-BR | Alternative Dispute Resolution Methods                                            | CAC          | I    | 3-Feb-99  | In execution | 1,599,400  | 82.56  |
| 9   | MIF/AT-247 | TC9810476 | EQU/MS-6535-BR | Equity Fund for Technology-based Industry                                         | CRP          | IIlb | 2-Jun-99  | In execution | 3,000,000  | 69.93  |
| 10  | MIF/AT-247 | TC9904030 | ATN/ME-6536-BR | Equity Fund for Technology-based Industry                                         | CRP          | IIla | 2-Jun-99  | Completed    | 10,280     | 100.00 |
| 11  | MIF/AT-270 | TC9607089 | ATN/MT-6603-BR | Strengthening Negotiation & Mediation of Labor Disputes                           | SRT          | I    | 4-Aug-99  | Cancelled    | 0          | 0.00   |
| 12  | MIF/AT-293 | TC9901028 | ATN/MT-6697-BR | Renewable Energy Service Delivery                                                 | PDEEM        | I    | 13-Oct-99 | In execution | 2,250,000  | 12.04  |
| 13  | MIF/AT-312 | TC9702334 | ATN/MT-6880-BR | Institutional Support for Competition Regulation                                  | CADE         | I    | 26-Jan-00 | Cancelled    | 0          | 0.00   |
| 14  | MIF/AT-320 | TC9904027 | ATN/MH-6951-BR | Trade Unions Leadership Training Program                                          | DIEESE       | II   | 26-Apr-00 | In execution | 1,534,000  | 96.86  |
| 15  | MIF/AT-315 | TC9808182 | ATN/MT-6982-BR | Regulation of Private Health Plans                                                | ANS          | I    | 31-May-00 | In execution | 1,550,000  | 56.62  |
| 16  | MIF/AT-335 | TC0006012 | ATN/MH-7045-BR | Training Program for Energy Regulators in Mercosur                                | CERME        | II   | 12-Jul-00 | Cancelled    | 0          | 0.00   |
| 17  | MIF/AT-340 | TC0005044 | EQU/MS-7065-BR | Santa Catarina Equity Investment Fund                                             | FMIEEBT      | IIlb | 26-Jul-00 | In execution | 3,300,000  | 12.71  |
| 18  | MIF/AT-356 | TC0008018 | EQU/MS-7137-BR | MVP TechFund for Emerging Software Companies                                      | MVP TECH     | IIlb | 20-Sep-00 | In execution | 4,500,000  | 13.35  |
| 19  | MIF/AT-394 | TC0011041 | ATN/ME-7332-BR | Development of an Institutional Framework to Stimulate Venture Capital Investment | FEP          | IIla | 14-Feb-01 | In execution | 1,122,000  | 43.67  |
| 20  | MIF/AT-410 | TC0004002 | EQU/MS-7425-BR | Remittance Fund for Entrepreneurs (Dekassegui Fund).                              | IDB          | IIlb | 16-May-01 | In execution | 5,000,000  | 34.61  |
| 21  | MIF/AT-412 | TC0009012 | ATN/ME-7426-BR | Equity Fund for SMEs in Northeast Brazil                                          | BNB          | IIla | 16-May-01 | In execution | 750,000    | 10.00  |
| 22  | MIF/AT-412 | TC0009014 | EQU/MS-7427-BR | Equity Fund for SMEs in Northeast Brazil                                          | BNB          | IIlb | 16-May-01 | In execution | 6,000,000  | 16.01  |
| 23  | MIF/AT-413 | TC0101064 | ATN/ME-7466-BR | Information Technology Program "Rio Digital"                                      | VIVA         | IIla | 27-Jun-01 | In execution | 860,000    | 70.79  |
| 24  | MIF/AT-439 | TC0007028 | ATN/ME-7626-BR | Technology Transfer and Support for Agribusinesses                                | EMBRAPA      | IIla | 10-Oct-01 | In execution | 1,600,000  | 13.72  |
| 25  | MIF/AT-435 | TC0103043 | ATN/ME-7619-BR | Investment Fund for Emerging Technology-based Companies(Stratus)                  | IDB          | IIla | 10-Oct-01 | Approved     | 60,000     | 0.00   |
| 26  | MIF/AT-435 | TC0109008 | EQU/MS-7620-BR | Investment Fund for Emerging Technology-based Companies(Stratus)                  | IDB          | IIlb | 10-Oct-01 | In execution | 3,000,000  | 68.49  |

| No. | Memo #      | Project # | ATN #          | Name                                                                                      | Exec. Agency | FAC  | Approval  | Status       | MIF Amount | % Disb |
|-----|-------------|-----------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------|--------------|------------|--------|
| 27  | MIF/AT-475  | TC0106034 | ATN/MT-7887-BR | Modernization and Institutional Strengthening of the Securities Exchange Commission (CVM) | CVM          | I    | 29-May-02 | In execution | 2,000,000  | 10.00  |
| 28  | MIF/AT-482  | TC0109005 | ATN/ME-7927-BR | Local Economic Development of Industrial Districts                                        | SEBRAE-BR    | IIIa | 26-Jun-02 | In execution | 2,075,000  | 10.00  |
| 29  | MIF/AT-486  | TC0205010 | EQU/MS-7959-BR | Investment Fund for Emerging Technology-based Companies LatinTech Inovar                  | IDB          | IIIb | 24-Jul-02 | Completed    | 0          | 0.00   |
| 30  | MIF/AT-486  | TC0205011 | ATN/ME-7958-BR | Investment Fund for Emerging Technology-based Companies LatinTech Inovar                  | IDB          | IIIa | 24-Jul-02 | Cancelled    | 0          | 0.00   |
| 31  | MIF/AT-490  | TC0205012 | EQU/MS-7976-BR | Investment Fund for Emerging Technology-based Companies Rio Bravo Investech II            | IDB          | IIIb | 7-Aug-02  | Approved     | 3,000,000  | 0.00   |
| 32  | MIF/AT-490  | TC0205013 | ATN/ME-7977-BR | Investment Fund for Emerging Technology-based Companies Rio Bravo Investech II            | IDB          | IIIa | 7-Aug-02  | Approved     | 60,000     | 0.00   |
| 33  | MIF/AT-495  | TC0111042 | ATN/ME-8031-BR | Promotion of Socially Responsible Market Opportunities                                    | VMB          | IIIa | 25-Sep-02 | In execution | 975,000    | 10.00  |
| 34  | MIF/AT-496  | TC0203001 | ATN/MH-8032-BR | Sustainable Tourism Certification System                                                  | IH           | II   | 25-Sep-02 | In execution | 1,675,000  | 29.96  |
| 35  | MIF/AT-519  | TC0206018 | ATN/MH-8134-BR | Support to the Microfinance Sector Program                                                | ARCA         | II   | 11-Dec-02 | Approved     | 925,000    | 0.00   |
| 36  | MIF/AT-557  | TC0201026 | ATN/ME-8512-BR | Promotion Trade of Family-Based Agriculture                                               | FLS          | IIIa | 19-Nov-03 | Approved     | 1,125,000  | 0.00   |
| 37  |             | BR-M1012  | ATN/ME-8595-BR | Support to Community-based Microenterprises in Alagoas                                    | OCEANUS      | IIIa | 4-Dec-03  | In execution | 88,130     | 30.00  |
| 38  | MIF/AT-572  | TC0207027 | EQU/MS-8549-BR | Strengthening the Guarantee System                                                        | SGSG         | IIIa | 10-Dec-03 | Approved     | 1,800,000  | 0.00   |
| 39  | MIF/AT-572  | TC0207027 | ATN/ME-8548-BR | Strengthening the Guarantee System                                                        | SGSG         | IIIa | 10-Dec-03 | Approved     | 600,000    | 0.00   |
| 40  |             | BR-M1003  | ATN/ME-8647-BR | Virtual Incubator for Fruit-Processing Microenterprises                                   | SENAI/DR-CE  | IIIa | 5-Jan-04  | In execution | 27,700     | 30.00  |
| 41  |             | BR-M1004  | ATN/ME-8643-BR | Quality Enhancement through Human Resource                                                | IPT          | IIIa | 5-Jan-04  | In execution | 95,000     | 30.00  |
| 42  |             | BR-M1006  | ATN/ME-8644-BR | Development of a Distribution System for Auto                                             | FENABRAVE    | IIIa | 5-Jan-04  | In execution | 77,050     | 69.54  |
| 43  |             | BR-M1007  | ATN/ME-8646-BR | Worker-Managed Microenterprise Network                                                    | ANTEAG       | IIIa | 5-Jan-04  | In execution | 89,850     | 30.00  |
| 44  |             | BR-M1008  | ATN/ME-8645-BR | Implementation of Quality System in the Civil Construction Sector                         | SENAI/DR-BA  | IIIa | 5-Jan-04  | In execution | 60,150     | 30.00  |
| 45  |             | BR-M1010  | ATN/ME-8648-BR | Strengthening the Cleaner Production Center in Bahia                                      | SENAI/DR-BA  | IIIa | 5-Jan-04  | In execution | 68,000     | 33.79  |
| 46  | MIF/GN-62-2 | BR-M1002  | ATN/ME-8631-BR | Implementation & Certification of ISO 14001 Environmental Management System               | EEPI         | IIIa | 19-Feb-04 | In execution | 60,000     | 56.96  |
| 47  |             | BR-M1005  | ATN/ME-8698-BR | Microenterprise Development in the Agricultural Sector                                    | APROCOCO     | IIIa | 12-Apr-04 | Approved     | 92,750     | 0.00   |
| 48  |             | BR-M1009  | ATN/ME-8699-BR | Competitiveness of the Productive Chain of the Rattan Sector                              | SEBRAE/SC    | IIIa | 12-Apr-04 | Approved     | 89,500     | 0.00   |
| 49  | MIF/GN-62-2 | BR-M1011  | ATN/ME-8677-BR | Implementation & Certification of ISO 14001 Environmental Management System               | FEAPI        | IIIa | 13-Apr-04 | Approved     | 65,000     | 0.00   |
| 50  | MIF/AT-594  | BR-M1001  | ATN/MT-8724-BR | Public-Private-Association (PPA) Minas Gerais                                             | SEDE         | I    | 19-May-04 | Approved     | 675,000    | 0.00   |

| No. | Memo # | Project # | ATN #          | Name                                                   | Exec. Agency | FAC  | Approval | Status       | MIF Amount | % Disb |
|-----|--------|-----------|----------------|--------------------------------------------------------|--------------|------|----------|--------------|------------|--------|
| 51  |        | BR-M1016  | ATN/ME-8745-BR | Support for the Cooperative Credit System in Tocantins | SICREDI      | IIIa | 1-Jun-04 | In execution | 95,000     | 30.00  |

|                         |            |          |                |                                                                  |        |      |           |          |                   |      |
|-------------------------|------------|----------|----------------|------------------------------------------------------------------|--------|------|-----------|----------|-------------------|------|
| 52                      |            | BR-M1019 | ATN/ME-8835-BR | Microenterprise Integration into the Formal Economy              | IFV    | IIla | 13-Aug-04 | Approved | 46,870            | 0.00 |
| 53                      |            | BR-M1018 | ATN/ME-8836-BR | Implementation of Strategic Planning in Microcredit Institutions | PFB    | IIla | 16-Aug-04 | Approved | 45,000            | 0.00 |
| 54                      | MIF/AT-609 | BR-M1013 | EQU/MS-8865-BR | CRP Venture                                                      | CRPCP  | IIla | 22-Sep-04 | Approved | 3,700,000         | 0.00 |
| 55                      | MIF/AT-609 | BR-M1013 | ATN/ME-8866-BR | CRP Venture                                                      | CRPCP  | IIla | 22-Sep-04 | Approved | 75,000            | 0.00 |
| 56                      | MIF/AT-620 | BR-M1014 | EQU/MS-8947-BR | Investment Fund for Technology Companies, DVC II                 | DYNAMO | IIlb | 17-Nov-04 | Approved | 4,000,000         | 0.00 |
| 57                      | MIF/AT-620 | BR-M1014 | ATN/ME-8948-BR | Investment Fund for Technology Companies, DVC II                 | DYNAMO | IIlb | 17-Nov-04 | Approved | 75,000            | 0.00 |
| 58                      | MIF/AT-634 | BR-M1022 | ATN/ME-9001-BR | Women's World Banking                                            | BDF    | IIla | 8-Dec-04  | Approved | 90,000            | 0.00 |
| 59                      | MIF/AT-634 | BR-M1022 | 85/MS-BR       | Women's World Banking                                            | BDF    | IIla | 8-Dec-04  | Approved | 600,000           | 0.00 |
| <b>Total MIF Amount</b> |            |          |                |                                                                  |        |      |           |          | <b>81,169,680</b> |      |