



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL) ENERO 2017 - JUNIO 2017

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Pequeños negocios vinculados a cadenas de valor en Centroamérica

Nro. Proyecto: RG-M1242 - Proyecto No.: ATN/ME-14526-RG

Propósito:

El objetivo del Proyecto es mejorar el desempeño y el acceso a mercado al fomentar la participación sostenida de 630 SGB (455 wSGB) en las cadenas de valor.

País Administrador

NICARAGUA

País Beneficiario

EL SALVADOR, GUATEMALA,
HONDURAS

Grupo

SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa

Subgrupo

BOPD - Inclusión económica

Agencia Ejecutora:

TECHNOSERVE, NICARAGUA

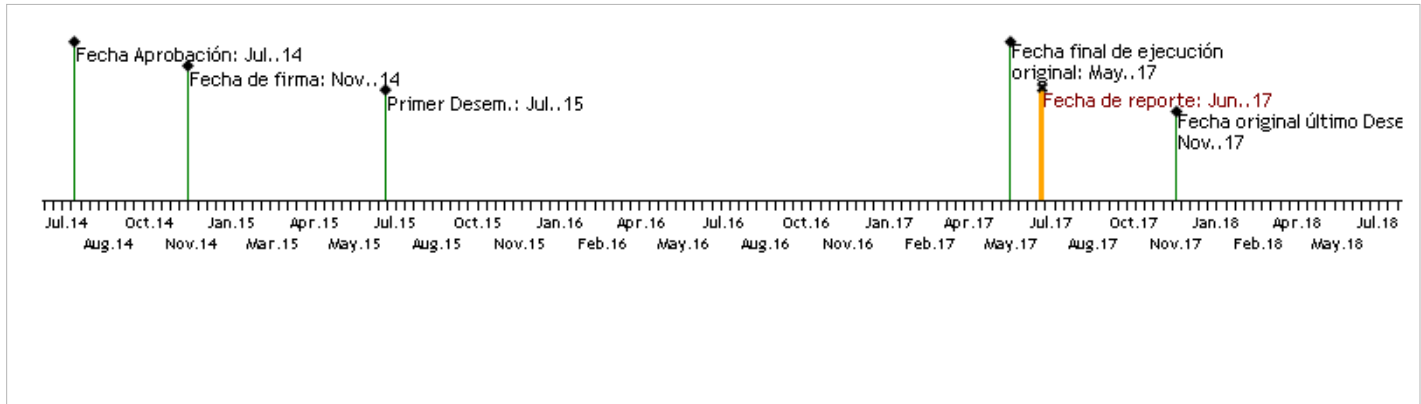
Líder equipo de diseño:

ESTRELLA PEINADO-VARA

Líder equipo de supervisión:

GRISELDA SOTO BRAVO

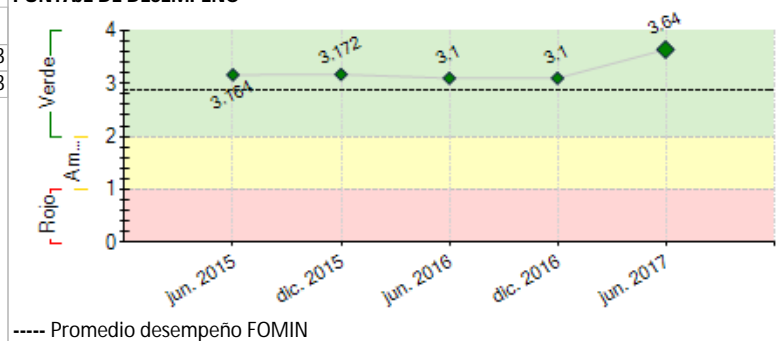
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$1,986,098.00	\$231,740.27	\$1,754,357.73
Contrapartida	\$1,733,053.00	\$0.00	\$1,288,304.33

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Los principales logros alcanzados desde el 1 de Agosto de 2014 a la finalización del proyecto: (i) Beneficiarios con un incremento promedio de ventas de 31%; (ii) Empresas han creado 640 nuevos empleos; (iii) 151 empresas de mujeres vinculadas a nuevas cadenas de valor, (iv) 2415 empleados beneficiados por la implementación de buenas prácticas de equidad de género, (v) 152 empresas recibiendo nuevos servicios financieros, (vi) 266 empresas adoptaron al menos una buena práctica de equidad de género, (vii) 473 empresas lideradas por mujeres ahora cuentan con un modelo de negocios desarrollado para la mejora de sus productos o servicios, (ix) Toolkit y guía para capacitación y adopción de buenas prácticas de género desarrolladas, (x) 223 empresarias participando en más de una red empresarial como producto de los esfuerzos del proyecto. Adicionalmente, el programa ha generado importantes documentos de conocimiento los cuales se han diseminado con una amplia comunidad local y global en el sector de apoyo a las PYMES: Guía Metodológica, Estudios de casos, Informe de aprendizajes de apoyo a sector PYME en Centroamérica (Informe elaborado en conjunto con la Universidad de Emory). Los principales obstáculos presentados en el transcurso del programa fueron: (i) Atraer a empresas ancla de gran tamaño al proyecto, para solventar este reto se ha diseñado la iniciativa Enlace Empresarial la cual incluye varias ruedas de negocios, eventos de promoción y encuentros empresariales en los países participantes, (ii) Empresarias ya cuentan con servicios financieros por lo que ha sido desafiante el promover nuevos servicios, se ha estado promoviendo servicios y productos innovadores a los cuales las empresarias no han sido expuestas. El proyecto logró importantes avances en términos de sostenibilidad, logrando atraer el interés de al menos un donante para replicar la experiencia de apoyo al sector PYME en tres países de Centroamérica por los siguientes 3 años. Esta nueva iteración del proyecto incluye la implementación de una estrategia de cobro a las empresas para de esa forma lograr recolectar un mínimo del 10% del costo total del programa.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El proyecto "Vinculación de Pequeñas Empresas de Mujeres a Cadenas de Valor en Centroamérica", es una Cooperación Técnica No Reembolsable ejecutado por la Fundación TechnoServe (TNS) en Nicaragua, Honduras, Guatemala y El Salvador a partir del 26 de noviembre del 2014 con una duración de 30 meses de

ejecución (26 mayo 2017) y 36 meses para último desembolso (26 noviembre 2017). El monto total del proyecto correspondió a US\$3,719,151 (BID: US\$1,986,097 y TNS: US\$1,733,054), del cual se ejecutó el 82% (BID: 88%; TNS: US\$74%). Es importante destacar que el Aporte Local estuvo financiado por otros donantes como Argidius Foundation, Walmart Foundation, Citi Foundation, PIMCO Foundation y el Departamento de Estado de los Estados Unidos.

Principales resultados, efectos e impactos del Proyecto en relación al propósito del mismo

Basado en lo reflejado en la evaluación final proyecto y el sistema de monitoreo y evaluación de este, los siguientes resultados:

El proyecto cumple satisfactoriamente los resultados previstos, sobrecumplimiento en su mayoría, con las metas definidas. El proyecto logró contribuir (i) al incremento de las ventas de empresas pequeñas y medianas en crecimiento (SGB, por sus siglas en inglés) en un 33% (correspondiente al 93.57% de la meta del proyecto); (ii) 666 de empleos creados por SGB (correspondiente al 222% de la meta del proyecto); y (iii) 2,415 empleados beneficiados cuando sus empleadores adoptan por lo menos una buena práctica de género anteriormente no implementada (correspondiente al 321.96% de la meta del proyecto).

A nivel del propósito, al finalizar el proyecto, los resultados del proyecto se pueden resumir en: (i) 684 empresas ó ideas que indican haber obtenido información conducente al aumento de ventas, mejora de los productos y servicios, mejor gestión comercial o acceso a financiamiento por haber participado en el proyecto (114% de la meta del proyecto); (ii) 151 wSGBs que proveen a nuevas empresas ancla (126% de la meta del proyecto); (iii) 341 empresas ancla que se proveen de SGB de mujeres debido al esfuerzo y la labor de extensión del proyecto (2,273.33% de la meta del proyecto); (iv) 152 SGB que reciben servicios financieros (incluidos préstamos) de un prestamista formal u otra fuente privada (incluso crédito para insumos) (203% de la meta del proyecto); y (v) 266 SGB que adoptan al menos una buena práctica de género nueva por haber usado tarjetas de puntaje de género (177% de la meta del proyecto).

Principales resultados/productos de las actividades principales promovidas. Para el logro del propósito, podemos resumir que a través del proyecto se logró:

Para el caso de Mejorar las capacidades empresariales y de desarrollo de productos, se capacitaron a 816 SGB en temas de gestión comercial, incluidos planificación comercial, contabilidad, finanzas y mercadeo (163% de la meta), dentro de las cuales se consideran 526 wSGB. Así mismo, 473 SGB de mujeres que elaboran un plan para desarrollar un producto o servicio nuevo o mejorar los existentes. Los usuarios atendidos lograron aumentar las ventas en un 31% promedio y reciben herramientas de gestión que les permitió ordenar su gestión, mejorar su productividad y entrar en nuevos mercados. Las opiniones de las beneficiarias entrevistadas son excelentes en su gran mayoría y todas recomendarían el programa a futuros beneficiarios.

El componente relacionado a “Facilitar el acceso financiero de las wSGB” fue desafiante, dado que en un inicio se consideró mejorar el acceso a financiamiento, principalmente bancario. En los países donde se realizó una estrategia sistemática de acercamiento a las instituciones financieras o ya había una vinculación previa con éstas se lograron mejores resultados. Los indicadores de acceso a financiamiento consideraron diversas formas de financiamiento como acceso de tarjetas de crédito, implementación de puntos de pago, préstamos de familiares, entre otros dependiendo de las necesidades particulares de los planes de crecimiento. En este sentido y con el apoyo del ITE, 184 SGB solicitaron préstamos u otros servicios financieros (como factoraje) con asistencia del proyecto (92% de la meta del proyecto) y 105 instituciones financieras que proveyeron y promovieron oportunidades financieras a SGB participantes como resultado de la asistencia del FOMIN (875% de la meta del proyecto), lo anterior permitió un acceso a un total de \$3,7 millones de dólares de crédito bancario para financiar los planes de crecimiento de los y las beneficiarias.

Para “Facilitar el acceso a las cadenas de valor y redes estratégicas y de colaboración” se logró que 224 SGB de mujeres que participan en más de una red empresarial (112% de la meta) y 458 SGB de mujeres que se han registrado para usar la plataforma en línea (183% de la meta), así mismo, se realizaron ferias de empresas en Nicaragua y Guatemala, en ambas con el apoyo de AMCHAM y ruedas de negocio en El Salvador y Honduras con empresas ancla (EA). En total se generaron 151 nuevas relaciones comerciales en total entre empresas beneficiarias y empresas ancla en el programa.

Para “promover la igualdad de género en la cadena de valor (en las wSGB y las firmas ancla)” se capacitó a 455 SGB para implementar la tarjeta de puntaje de género (102% de la meta) y 46 empresas ancla participaron en actividades de promoción del género de TechnoServe (230% de la meta). Uno de los principales logros de esta componente fue la de tomar un concepto aún muy emergente, y en algunos países de Centroamérica inclusive conflictivo, y disponerlo a las empresas de manera práctica y simple. Se diseñó una herramienta diagnóstica que fue aplicada a todos los usuarios, se generó un decálogo de mejores prácticas son sugerencias sencillas de aplicación y se realizaron talleres de capacitación en la materia. Dada la gran heterogeneidad del grupo atendido, las aplicaciones

exitosas dependieron en grande medida del conocimiento y experiencia del asesor en la materia y el ingenio de éstos para traducirlos en cambios concretos en las empresas. A lo largo del programa, 266 empresas (38.9% del total atendido) adoptaron al menos una buena práctica de género nueva.

Como parte de la “Estrategia de Gestión de conocimiento y estrategia de comunicación” se generó una plataforma de gestión del conocimiento del programa “Integra” que se reporta como útil por las beneficiarias del programa, así mismo, se realizaron 16 estudios de casos de PYME de mujeres exitosas y no exitosas, y un Estudio para identificar Lecciones Aprendidas realizado por EMORY University, todos de mucha utilidad como productos de conocimiento.

Es importante destacar que, a partir de los resultados de la encuesta online aplicada a beneficiarias del programa, en el marco de la evaluación final, se pudo concluir que 56% de los encuestados resaltaron que el programa les permitió el fortalecimiento de actitudes y capacidades emprendedoras, y un 48% reconoció que el programa les facilitó el acceso a relaciones comerciales con empresas anclas. En las sugerencias manifestadas al programa, el componente 2 fue uno de los componentes que recibió mayor oportunidad de mejora, sin embargo, hubo muestra de alta satisfacción con el apoyo facilitado por el programa en cuanto a eventos de la red.

Eficiencia:

El Proyecto logró una ejecución del 82% de los fondos, fue ejecutado 36 meses, tal y como se diseñó.

La evaluación final del proyecto valora la implementación del proyecto es Satisfactoria, comprobó un alto nivel de eficiencia en el uso de recursos y la obtención de resultados por parte de la agencia ejecutora. Así mismo, se considera que fue un proyecto efectivo, dado que testimonios de beneficiarios del programa valoraron la entrega de herramientas empresariales y de prácticas de equidad de género. En las actividades relacionadas con la vinculación con empresas ancla y la obtención de financiamiento, se obtuvo un mayor número de sugerencias de mejora.

Gestión de Riesgos-Limitantes de relevancia durante la vida del Proyecto

Más allá de los riesgos identificados en el diseño del proyecto, los riesgos más relevantes que enfrentó el proyecto durante la ejecución se identifican a continuación, junto con la efectividad de las acciones de mitigación llevadas a cabo por TNS:

El primer riesgo corresponde a uno a nivel interno, este fue la coordinación entre diferentes patrocinadores y sus diferentes agendas de contribución del financiamiento. Cabe recordar que el programa ITE se realiza desde el 2012 con el financiamiento de Argidius y otros patrocinadores, cada uno con distintos requisitos y agendas de desembolsos de recursos. FOMIN-BID se incorpora en el 2014 solicitando un enfoque preferente en wSGB, e incorporando un nuevo componente: Enfoque en Género, y un nuevo país: El Salvador. Esto agregó nuevas complejidades a la coordinación del proyecto que debían ser subsanadas al mismo tiempo que se está en proceso de ejecución del programa. Es así como en el primer ciclo correspondiente al proyecto FOMIN-BID, el foco preferencial hacia wSGB no se cumple a cabalidad en algunos países, ni tampoco el criterio de antigüedad de al menos de dos años. TNS subsana el foco en mujeres solicitado por FOMIN-BID incorporando más wSGB en el siguiente ciclo en Guatemala, Honduras y Nicaragua; y en El Salvador haciendo ambos ciclos exclusivamente para wSGB.

El segundo riesgo, que corresponde (externo), es la vinculación con empresas ancla, se probó ser más desafiante que lo anticipado, especialmente cuando las herramientas que se usaron en algunos países como Guatemala y Nicaragua no dieron los resultados esperados (Ferias de negocios a través de la alianza con AMCHAM). Además, se hizo un diagnóstico previo a las empresas ITE y no todas reunían los requisitos necesarios para abastecer a grandes empresas en tiempo, calidad y cantidad bajo los estándares de éstas. En este sentido, el equipo de TNS realizó una redefinición de las empresas ancla de manera de hacer un mejor ajuste respecto de las aspiraciones y competencias de las empresas ITE y las oportunidades de negocio disponibles con distintos segmentos de EA. En El Salvador y Honduras se realizaron ruedas de negocios, dando mejores resultados en cuanto a la concreción de acuerdos de ventas. En los cuatro países, se complementaron las estrategias de agregación de la demanda (ruedas y ferias de negocios), con contactos uno a uno con las potenciales empresas ancla.

El tercer riesgo corresponde al componente de vinculación a instituciones financieras. Este proyecto no es el primer intento de una organización de abrir las fuentes de financiamiento hacia sectores actualmente desatendidos en la Región. Las instituciones financieras tradicionalmente se han enfocado en atender clientes grandes con un perfil de bajo riesgo y larga historia crediticia. En este proyecto se planteó facilitar el proceso de acceso a financiamiento a través de una mejor preparación de las empresarias y el mejor empaquetamiento de la propuesta de negocios para estas entidades. Además, se planteó la posibilidad de ampliar el abanico de fuentes de financiamiento como, por ejemplo, el establecimiento de alianzas con otras iniciativas del FOMIN-BID como Banca para Empresarias (weB), inversores de capital ángel, fondos de inversión (impacto y tradicional), entre otros. Para alcanzar los resultados los coordinadores por país desarrollaron diversas estrategias para lograr las metas establecidas, apalancando sus contactos personales, y buscando el acceso a instrumentos financieros como tarjeta de crédito personal, préstamos de familiares y otros que permitieron levantar el capital necesario para operacionalizar los planes de crecimiento y cumplir con las métricas del marco lógico.

Acciones específicas en relación a la sostenibilidad

Los factores críticos que afectan la probabilidad de continuidad y escalamiento del programa ITE se dan desde el lado de los recursos críticos de corto plazo como son el financiamiento y la demanda por parte de empresarios con el perfil requerido por el programa. También por el lado de la sostenibilidad y escala del programa a mediano plazo en la medida que los graduados puedan continuar avanzando con sus empresas de manera autónoma, y que los activos de conocimiento del programa puedan impactar al resto del ecosistema.

Para el corto plazo, se verifica una alta probabilidad de continuidad dado que se han realizado tres avances importantes en el proyecto: (i) Aseguramiento del patrocinio de Argidius para continuar con el programa por 3 años más por un total de US\$2.4 millones gracias a los resultados obtenidos a la fecha en cuanto a impacto y satisfacción de los beneficiarios. (ii) Aumento en la cuota de inscripción de US\$25 a US\$120 más un pago a contingencia del beneficiario en base a los resultados obtenidos al final del programa. Esto puede dar lugar a un ejercicio de co-pago que puede ir aumentando de manera gradual con el paso del tiempo. La meta del programa es recaudar 10% (aproximadamente \$450,000) del costo total del programa en co-pago por parte de los beneficiarios. (iii) Interés continuado de postulantes de participar en el ITE a pesar de no contar con los premios de capital semilla de los primeros ciclos, lo que es un reflejo del valor percibido más allá de los premios.

Principales lecciones aprendidas

En la sección de lecciones aprendidas, retomadas de la evaluación final del proyecto, se compartirá algunas otras limitantes y la forma en que se puede aprender a partir de la experiencia del proyecto.

Evaluación final

La ejecución fue satisfactoria, los indicadores de propósito, los objetivos, resultados, y el impacto del proyecto, descritos en el marco lógico, en su mayoría fueron sobrepasadas o logradas. Así mismo, se considera que la ejecución fue efectiva, dado que testimonios de beneficiarios del programa valoraron positiva las herramientas empresariales y de prácticas de equidad de género.

Los principales logros por componentes son los siguientes:

Componente 1 Mejorar las capacidades empresariales y de desarrollo de productos: Se cumplen las métricas de cobertura por país de empresarias atendidas, con un total de 684 SGB, dentro de las cuales se consideran 526 wSGB (representando el 77% del total). Los usuarios atendidos logran aumentar las ventas en un 31% promedio (a Junio 2017) y reciben herramientas de gestión que les permitió ordenar su gestión, mejorar su productividad y entrar en nuevos mercados. Las opiniones de beneficiarias entrevistadas son excelentes en su gran mayoría y recomendarían el programa a futuros beneficiarios.

Componente 2 Facilitar el acceso financiero de las wSGB: Se tomaron diversas formas de financiamiento como acceso de tarjetas de crédito, implementación de puntos de pago, préstamos de familiares, entre otros dependiendo de las necesidades particulares de los planes de crecimiento. Con el apoyo del ITE, se logró un acceso a un total de \$3,7 millones de dólares de crédito bancario para financiar los planes de crecimiento de los y las beneficiarias.

Componente 3 Facilitar el acceso a las cadenas de valor y redes estratégicas y de colaboración: En total se generaron 151 nuevas relaciones comerciales en total entre empresas beneficiarias y empresas ancla en el programa.

Componente 4 Promover la igualdad de género en la cadena de valor (en las wSGB y las firmas ancla): Uno de los principales logros de esta componente fue la de tomar un concepto aún muy emergente, y en algunos países de Centroamérica inclusive conflictivo, y disponerlo a las empresas de manera práctica y simple. A lo largo del programa, 266 empresas (38,9% del total atendido) adoptaron al menos una buena práctica de género nueva.

Componente 5 Estrategia de Gestión de conocimiento y estrategia de comunicación: Se generó una plataforma de gestión del conocimiento del programa "Integra" que se reporta como útil por las beneficiarias del programa. Dentro de los principales logros es el estudio realizado para la documentación de casos de éxito y no éxito.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=EZSHARE-1476166450-14>

	Indicadores	Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje	
Propósito: El objetivo del Proyecto es mejorar el desempeño y el acceso a mercado al fomentar la participación sostenida de 630 SGB (455 wSGB) en las cadenas de valor.	R.1	Número of SGB de mujeres que han mejorado su desempeño comercial. Acumulativo. Al final 455 wSGB.	0	600	684	0 %
	R.2	Número of SGB de mujeres vinculados a nuevas cadenas de valor y productivas. Acumulativo.	0	120	151	0 %
	R.3	Número de empresas ancla que se proveen de SGB de mujeres debido al esfuerzo y la labor de extensión del proyecto	0	15	341	0 %
	R.4	Número of SGB participantes en el proyecto que reciben servicios financieros .	0	75	151	0 %
	R.5	Número of SGB que adoptan buenas prácticas de género por haber usado tarjetas de puntaje de género	0	150	266	0 %

Clasificación: Muy Satisfactorio

Componente 1: Mejorar las capacidades empresariales y de desarrollo de productos Peso: 35% Clasificación: Muy Satisfactorio	C1.11	Número de SGB capacitadas en gestión comercial y prácticas empresariales (al final 455 wSGB).	0	600	816	0 %
	C1.12	Número de SGB de mujeres que elaboran planes de acción para desarrollo o mejora de productos y servicios.	0	370	473	0 %

Componente 2: Facilitar el acceso financiero de las wSGB Peso: 15% Clasificación: Satisfactorio	C2.11	Número de instituciones financieras locales que promueven productos financieros u oportunidades de préstamo para SGB	0	12	105	0 %
	C2.12	Número de SGB que solicitan servicios financieros.	0	200	184	0 %

Componente 3: Facilitar el acceso a las cadenas de valor y redes estratégicas y decolaboración Peso: 15% Clasificación: Muy Satisfactorio	C3.11	Número de SGB de mujeres que participaron en diversas redes.	0	200	223	0 %
	C3.12	Número de SGB de mujeres que usan plataforma en línea para aprendizaje por vía electrónica, formación de redes y establecer vínculos empresariales	0	250	399	0 %

Componente 4: Promover la igualdad de género en la cadena de valor (en las wSGB y las firmas ancla) Peso: 20% Clasificación: Muy Satisfactorio	C4.11	Número de SGB capacitados para implementar tarjeta de puntaje de inclusión de género.	0	455	463	0 %
	C4.12	Número de empresas ancla participando y/o cofinanciando actividades de promoción de igualdad de género en los SGB.	0	20	46	0 %

Componente 5: Estrategia de Gestión de Conocimiento y Comunicación Peso: 15% Clasificación: Satisfactorio	C5.11	Número de firmas ancla (no beneficiarias) / donantes, ONG, multilaterales que han recibido una copia de la Guía Metodológica elementos aprendidos en el programa que incluyen la promoción de igualdad de género en SGB y empresas anclas.	0	15	16	0 %
	C5.12	Número de estudios de casos de PYME de mujeres exitosas y no exitosas	0	32	37	0 %
	C5.13	Número de personas (de las audiencias estratégicas) que reciben los Casos Estudios sobre cómo incorporar a mujeres empresarias a cadena de valor, del FOMIN TechnoServe y otros socios.	0	300	301	0 %
	C5.14	Número de personas capacitadas en el uso de la Guía Metodológica	0	80	81	0 %
	C5.15	Número de personas (de audiencias estratégicas) que participan en los eventos de diseminación de resultados y del modelo	0	300	301	0 %

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
-------	-------------	-------------------	---------	-----------------------	--------

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 5 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

Según el informe de evaluación final, el programa aportó al ecosistema empresarial de Centroamérica y se reconoce como una metodología seria, porque cuenta con una institución de respaldo como TNS que tiene prestigio en la región y porque incorpora asesores con experiencia y las competencias empresariales necesarias para apoyar a los beneficiarios. Además, gracias a los resultados positivos que se han logrado en la evolución del programa ITE desde su creación en el 2012 y luego la incorporación del FOMIN-BID en el 2014, se logró comprometer el patrocinio de la Fundación Argidius para la continuación del programa por tres años más. Este patrocinio requiere una contraparte del 50%, lo que deja en buen pie al programa para continuar, especialmente cuando se considera el mayor aporte que podrán hacer los participantes en el programa a través de un mayor co-pago al inicio (\$250) más un pago al final del proceso en base a resultados alcanzados.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Las actividades ejecutadas durante el programa se enfocaron en: (i) Se elaboró, envió y han sido aprobadas propuestas a dos potenciales donantes para lograr fondos que permitan la continuidad del programa en al menos tres países de la región iniciando en 2017. Actualmente se cuenta con la aprobación de más de \$2.4 Millones de USD. (ii) Continuar con el empoderamiento empresarial a los participantes a través de capacitación y asesoría personalizada para mejorar la toma de decisiones en base a los conocimientos adquiridos y a la implementación de buenas prácticas de gestión empresarial y equidad de género; (iii) Elaboración de hojas de ruta con planes estratégicos para 3 años para los graduados del programa, (iv) Seguir mejorando la presentación ante potenciales compradores, así como sus estrategias de ventas y mercadeo; (v) Inicio de la sistematización del proyecto para la elaboración de documentos de conocimiento que permitan replicar las experiencias y metodologías desarrolladas; (vi) En la nueva iteración del programa: Implementación de una estrategia de cobro a los participantes la cual tiene como meta recolectar al menos un 10% del costo total del programa.

[Plan de Sostenibilidad](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=>

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativo a	Autor
1. La definición de empresas ancla tuvo que ser ajustada en el transcurso del proyecto dado que, en un importante porcentaje de casos, las beneficiarias de ITE no tenían las condiciones para operar en condiciones gana-gana con empresas ancla grandes. Para ello se amplió el concepto EA hacia relaciones comerciales con empresas más grandes que la empresa ITE que permitía asegurar un mayor volumen de compra en condiciones de mayor estabilidad en el tiempo. Esto amplió las alternativas hacia: 1) Empresas medianas y grandes locales con mayor apertura a trabajar con empresas ITE que multinacionales, 2) Instituciones públicas como municipalidades dentro de un circuito territorial de conveniencia para la ITE, 3) Empresas de mayor tamaño dentro del mismo grupo de empresas ITE.	Implementation	Soto Bravo, Griselda S. [FOMIN]
Consecuencia del Cambio: En total se generaron 151 nuevas relaciones comerciales en total entre empresas beneficiarias y empresas ancla en el programa.		
2. La definición de empresas ancla tuvo que ser ajustada en el transcurso del proyecto dado que, en un importante porcentaje de casos, las beneficiarias de ITE no tenían las condiciones para operar en condiciones gana-gana con empresas ancla grandes. Para ello se amplió el concepto EA hacia relaciones comerciales con empresas más grandes que la empresa ITE que permitía asegurar un mayor volumen de compra en condiciones de mayor estabilidad en el tiempo. Esto amplió las alternativas hacia: 1) Empresas medianas y grandes locales con mayor apertura a trabajar con empresas ITE que multinacionales, 2) Instituciones públicas como municipalidades dentro de un circuito territorial de conveniencia para la ITE, 3) Empresas de mayor tamaño dentro del mismo grupo de empresas ITE.	Implementation	Soto Bravo, Griselda S. [FOMIN]
Consecuencia del Cambio: En total se generaron 151 nuevas relaciones comerciales en total entre empresas beneficiarias y empresas ancla en el programa.		
3. La asesoría empresarial personalizada, continúa siendo nuestra principal fortaleza para generar conocimientos y cambios sostenibles en los beneficiarios. El contenido y materiales en las diferentes áreas de atención, pueden continuar ajustándose según el nivel de conocimiento y recursos del empresario para tener un mayor aprovechamiento y de esta forma crear niveles de adopción de prácticas y grados de implementación acordes al tamaño y estado de cada empresa. Ejemplo de este enfoque ha sido el hecho de que más del 90% de las vinculaciones comerciales en el programa han sido influenciadas principalmente por las mejoras de los beneficiarios en su oferta al mercado y en las estrategias comerciales desarrolladas para los segmentos más formales.	Implementation	Artiga, Oscar Alfredo
4. El uso de herramientas tecnológicas como alternativas para la capacitación constante de los empresarios sigue siendo un área gris en Centro América. En el marco del proyecto se diseñó e implementó una plataforma virtual para la capacitación y el intercambio de información comercial entre los participantes del programa y si bien se logró el principal objetivo, el cual era promover el uso de estas herramientas, consideramos que aún hay camino por explorar. Una de las posibles soluciones a la baja participación de empresarios una vez se gradúan del programa es crear plataformas móviles más dinámicas que les permitan interactuar desde sus teléfonos inteligentes. Una encuesta realizada a finales de año demostró que más del 95% de encuestados valora favorablemente este tipo de desarrollo y consideran que ayudará para promover la educación continua.	Sustainability	Artiga, Oscar Alfredo
5. Mercadeo de vinculación comercial con empresas ancla. En el mes de Mayo 2016 se diseñó y lanzó la iniciativa Enlace Empresarial, la cual busca fomentar las vinculaciones comerciales de las SGBs del programa con empresas ancla, en especial aquellas catalogadas como empresas grandes con presencia nacional y regional. Se ha observado un repunte importante en la apertura de las empresas ancla y de instituciones como AMCHAM quienes se han acercado muy interesados en realizar ruedas de negocios y otros eventos similares para crear espacios de promoción de las SGBs. La creación de una marca e iniciativa para vinculación comercial ha sido un experimento, pero con muy buenos resultados preliminares, incrementando la apertura de empresas ancla grandes habiendo atraído a más de 25 grandes empresas en los dos primeros eventos. Se recomienda el crear campaña de mercadeo especial como esta para la promoción comercial de las SGBs y para enviar un mensaje claro a la gran empresa.	Implementation	Artiga, Oscar Alfredo
6. Enfoque en empresas ancla locales. Para la promoción de las beneficiarias y su vinculación con empresas ancla, la estrategia que ha dado mayor resultado es el enfoque en empresas ancla locales que tienen un volumen de pedidos y compra significativas, pero no solicitan requisitos desafiantes para PYMEs que recién están incursionando en mercados formales. Más del 80% de las vinculaciones realizadas han sido con empresas ancla locales. Esto también ayuda a las PYMEs a fortalecer su presencia comercial y a prepararse para la entrada en mercados más exigentes y competitivos.	Implementation	Artiga, Oscar Alfredo
7. Buenas prácticas de género a través de acciones claras y sencillas. Como parte del diseño de los diferentes instrumentos para la implementación de prácticas de equidad de género, se realizó el ejercicio de colocar junto a cada práctica una forma sencilla pero efectiva para adoptar dicha práctica, así como una descripción clara de los beneficios a corto y mediano plazo que pueden traer la adopción de cada práctica. Esto ayudó a que casi un 21% de las empresas adoptaran al menos	Implementation	Artiga, Oscar Alfredo

una práctica de equidad de género dentro de los primeros 5 meses de implementación de estas herramientas ya que brinda un camino claro para las empresas y a la vez entienden los beneficios operativos y en algunos casos financiero que pueden traerles el adoptar prácticas de equidad de género.

8. Secciones con horarios flexibles. En aras de minimizar la inasistencia a los talleres grupales y comprendiendo los múltiples compromisos de las mujeres empresarias, se crearon al menos dos secciones de talleres en horarios diferenciados, algunos de ellos en fines de semana, de tal forma que las beneficiarias contaran con opciones diversas a la hora de seleccionar su horario para asistir a los talleres grupales. Como resultados de esta medida el porcentaje de abandono en el programa ha disminuido a menos del 9% cuando en versiones anteriores de programas de emprendimiento se tenía hasta el 30% de tasa de abandono. Consideramos que esta medida ha ayudado enormemente a esta mejora.

Implementation Artiga, Oscar Alfredo

9. Productos y servicios financieros no tradicionales. Luego de poco más de un año de trabajar con empresarios y empresarias dueños de medianas empresas se ha confirmado que la mayoría de ellos ya cuentan con algún tipo de servicio o producto financiero: cuentas de ahorro o corrientes, tarjetas de crédito personales y empresariales, préstamos personales o empresariales. Esto ha dificultado avances en los indicadores relacionados a la postulación y obtención de nuevos servicios financieros. Luego de algunos talleres realizados y encuestas a los beneficiarios se observa que hay muchos productos no tradicionales que la banca ofrece hoy en día: factoraje, leasing, pago de nómina, softwares de contabilidad y a los cuáles la mayoría de empresarios no habían estado expuestos. En los últimos meses se han promovido estos nuevos productos que ayudan en la gestión y profesionalización de las empresas pero siempre teniendo enfoque en el financiamiento y obtención de capital para el crecimiento.

Risk Artiga, Oscar Alfredo

10. La plataforma en línea es una alternativa costo efectiva para la inscripción de participantes en el programa y facilita la calificación y administración de postulaciones. A través de la aplicación web se pueden administrar los tiempos en que está abierta la postulaciones para cada país. Sin embargo, se aconseja contar con una alternativa de entrega de postulación física (documento impreso) ya que se han presentado algunos casos (cerca de 24) en donde el postulante no tiene acceso a la web ó no tiene conocimiento de uso de internet. En la medida que se tengan estas dos alternativas se puede ser costo eficiente e inclusivo a la vez.

Design Artiga, Oscar Alfredo

11. Entrevistas como parte del proceso de selección. Al incluirse una entrevista como parte del proceso de selección se ha podido reducir la deserción de participantes de un 30% (promedio en programas de emprendimiento en TechnoServe) a un 9%. La entrevista individual busca validar las intenciones de parte de los aplicantes y saber si estas intenciones están alineadas con lo que el programa provee y busca en cada uno de ellos. Durante este proceso se dejan claras las responsabilidades de cada una de las partes y se le menciona al participante sobre el estimado de su tiempo que tendrá que invertir para completar exitosamente el programa.

Design Artiga, Oscar Alfredo

12. El tiempo limitado de los emprendedores es un obstáculo para alcanzar los objetivos de transferencia de conocimiento del programa. En al menos dos empresas se tomó la decisión de transferir este conocimiento a otra persona dentro de la empresa para que luego esta persona sea la responsable de implementar los aprendizajes adquiridos y diseminarlos dentro de la empresa. Las personas designadas tienen que contar con el respaldo de la gerencia/propietarios de la empresa y contar con experiencia necesaria para instruir y replicar lo asimilado en los talleres. Adicionalmente se solicitó que las personas asignadas cuenten con un mando de toma de decisión dentro de la empresa y sean figuras de liderazgo capaces de implementar las buenas prácticas transferidas. Los resultados fueron positivos y más del 80% de las prácticas transferidas fueron implementadas en ambos casos. La implementación consistió en dividir estas buenas prácticas por las áreas y las personas asignadas lideran el proceso.

Implementation Artiga, Oscar Alfredo

13. Beneficiarios que recibieron capacitación en Modelos de Negocios son capaces de llevar sus productos al mercado más rápido que aquellos que recibieron capacitación en Planes de Negocios. Como parte de la agenda de aprendizaje del programa, los beneficiarios del ciclo 2014-2015 se dividieron en dos grupos para recibir diferentes metodologías de entrenamiento empresarial. El grupo de emprendedores con empresas nuevas que recibieron Modelos de Negocios han sido capaces de llevar sus productos al mercado más rápido (en promedio 2 meses después de la capacitación) que los de Planes de Negocios (en promedio 6 meses después de la capacitación). Con el apoyo de la Universidad de Los Andes de Colombia se está realizando un análisis cuantitativo y cualitativo que respalde este hallazgo. Estas lecciones serán diseminadas al final del programa.

Sustainability Artiga, Oscar Alfredo

14. Trabajar con redes de apoyo empresarial ayuda a encontrar empresas con el perfil deseado para el programa. Al tratarse de un programa dirigido a un perfil bien específico de empresas, el contar con el apoyo de redes y asociaciones empresariales que concentren una masa crítica de empresas con dicho perfil facilita el encontrar participantes de calidad, interesados en recibir apoyo para su crecimiento sostenible. En el ciclo 2014-2015 cerca del 77% de los inscritos declara haberse enterado del programa gracias a información enviada por su asociación o red empresarial.

Risk Artiga, Oscar Alfredo

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o “compartirse” con otras entidades o proyectos similares.

Sistematizadas las lecciones aprendidas en el documento anexo.

Productos principales del proyecto

[Sep. 2017] Accelerating Impact For Entrepreneurs (Lessons learned/best practices)

Autor: EMORY University

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

01/JUL./2014 [Memorando de Donantes](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38896566>]

29/ABR./2015 [Memorando de Donantes](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39604862>]

[Ficha del proyecto](#)

<http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=RG-M1242&lg=SP>