

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

MÉXICO Y GUATEMALA

**AMPLIACIÓN DE LA PLATAFORMA MICROMENTOR EN APOYO
DEL CRECIMIENTO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN
MÉXICO Y GUATEMALA**

(RG-M1224)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por César Buenadicha (MIF/AMC), jefe de equipo, Xoan Fernández (MIF/AMC), Floridalma Correa (MIF/CGU), Guillermo Aguilar (MIF/CME), Georg Neumann (MIF/KSC), Tetsuro Narita (MIF/ATF), Claudia Gutiérrez (MIF/DEU), Nobuyuki Otsuka (MIF/AMC) y Anne Marie Lauschus (MIF/LEG).

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

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	1
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	4
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	13
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	15
V.	ORGANISMO EJECUTOR	15
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO	16
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	17
VIII.	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y MECANISMOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	17
IX.	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL.....	18

RESUMEN DEL PROYECTO

AMPLIACIÓN DE LA PLATAFORMA MICROMENTOR EN APOYO DEL CRECIMIENTO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN MÉXICO Y GUATEMALA

(RG-M1224)

Las micro y pequeñas empresas (MYPE) tienen el potencial para transformarse en importantes motores del desarrollo económico sostenible y la generación de empleo. En la mayoría de los países en desarrollo, sin embargo, los dueños de muchas de estas empresas carecen de los recursos y conocimientos necesarios para hacer prosperar sus negocios. Entre las deficiencias que enfrentan se cuentan aptitudes empresariales limitadas, oportunidades de financiamiento insuficientes, asimetrías de información y falta general de acceso a capital social, como redes, pericia y mercados. En el caso de las mujeres empresarias, estas dificultades se ven magnificadas. Incrementar la capacidad de estos micro y pequeños negocios reviste importancia crítica para superar esas dificultades y promover un desarrollo económico de base amplia. Los servicios de asesoría empresarial son un medio eficaz para proporcionar a los empresarios pericia gerencial y capital social. Aunque se reconoce ampliamente que constituyen un valioso componente del desarrollo empresarial, su prestación ha resultado ser costosa, y difícil de estandarizar y ampliar.

Este proyecto promoverá la extensión de los servicios de asesoría profesional a MYPE de México y Guatemala haciendo frente a los retos de ampliar el acceso a servicios eficaces de asesoría de negocios a través de una innovadora plataforma en línea. MicroMentor es una plataforma de asesoría en línea de demostrada eficacia, que actualmente administra Mercy Corps en los Estados Unidos y que será adaptada en función de las necesidades y especificaciones de las MYPE en México y Guatemala. Se vale de elementos fundamentales de iniciativas de vanguardia en el ámbito de la tercerización masiva que permiten a propietarios de pequeños negocios acceder y aprovechar los valiosos conocimientos y pericia de profesionales experimentados de una amplia gama de sectores.

El proyecto ayudará a 1.500 propietarios de MYPE interesados en el crecimiento de sus negocios de forma que se hagan más rentables y sostenibles, por medio de relaciones de asesoría profesional que se establecerán a través de la plataforma MicroMentor. Gracias a la orientación y el respaldo brindados por medio de esas relaciones, se aumentará la eficiencia operativa y la capacidad gerencial, se incrementará la rentabilidad y se multiplicarán las oportunidades de empleo.

ANEXOS

Anexo I	Marco de resultados
Anexo II	Presupuesto detallado
Anexo III	Matriz de calidad para la efectividad en el desarrollo

APÉNDICES

Proyecto de resolución

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

Anexo IV	Presupuesto Detallado
Anexo V	Lista Preliminar de Hitos
Anexo VI	Diagnóstico de las Necesidades del Organismo Ejecutor
Anexo VII	Informe de Avance del Proyecto, Cumplimiento de Hitos, Mecanismos Fiduciarios y Análisis de Debida Diligencia en Materia de Integridad
Anexo VIII	Plan de Adquisiciones
Anexo IX	Calendario de Actividades del Proyecto
Anexo X	Reglamento Operativo
Anexo XI	Términos de Referencia del Coordinador del Proyecto
Anexo XII	Plan de Seguimiento y Evaluación para Evaluaciones de Impacto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

MCG	Mercy Corps Guatemala
MIPYME	Micro, pequeñas y medianas empresas
MYPE	Micro y pequeñas empresas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PIB	Producto interno bruto
PYME	Pequeñas y medianas empresas

INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO

AMPLIACIÓN DE LA PLATAFORMA MICROMENTOR EN APOYO DEL CRECIMIENTO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN MÉXICO Y GUATEMALA (RG-M1224)

País y ubicación geográfica:	Guatemala y México		
Organismo ejecutor:	Mercy Corps Guatemala		
Área de acceso:	Unidad de Acceso a Mercados y Competencias.		
Agenda:	El <i>efecto</i> del proyecto es promover el crecimiento y el desarrollo de la micro y pequeña empresa. El <i>resultado</i> del proyecto es ampliar el acceso de las MYPE a redes, pericia y mercados nuevos en México y Guatemala haciendo frente a los retos de ampliar el acceso a servicios eficaces de asesoría de negocios a través de la plataforma MicroMentor.		
Coordinación con otros donantes u operaciones del Banco:	No se prevé ninguna coordinación específica con otros donantes u operaciones del Banco.		
Beneficiarios directos:	Se prevé que el proyecto beneficiará directamente a 1.500 propietarios de MYPE en México y Guatemala.		
Beneficiarios indirectos:	Las MIPYME que reciban asesoría tienen más probabilidades de generar empleos adicionales, lo cual incidirá positivamente en las familias de los empresarios. Además, las organizaciones del ecosistema de las MIPYME (afiliados) se beneficiarán del acceso a servicios suplementarios que obtendrán para sus clientes.		
Financiamiento:	Cooperación técnica:	US\$950.000	69%
	Inversión:	-	-
	Préstamo:	-	-
	FINANCIAMIENTO TOTAL DEL FOMIN:	US\$950.000	
	Contrapartida:	US\$400.000	31%
	Cofinanciamiento (si está disponible):	-	-
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:	US\$1.350.000	100%

Períodos de ejecución y desembolso: 36 meses de ejecución y 42 meses de desembolso.

Condiciones contractuales especiales: Ninguna.

Revisión del impacto ambiental y social: La operación se analizó y se clasificó de conformidad con la Política de salvaguardias del BID (OP-703). En vista de sus limitados riesgos y repercusiones, se propone clasificar el proyecto en la categoría "C".

Unidad responsable de los desembolsos: FOMIN Guatemala

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Diagnóstico del problema al que hará frente el proyecto

- 1.1 Las micro y pequeñas empresas (MYPE) tienen potencial para transformarse en un potente motor del desarrollo económico sostenible y la generación de empleo en el mundo en desarrollo. Aunque en los países desarrollados contribuyen más de la mitad del producto interno bruto y el empleo total, en los países en desarrollo las MYPE aportan solo el 16% del PIB¹. Esto supone una gran diferencia que podría traducirse en algún momento en un factor impulsor del crecimiento del ingreso y el empleo en las economías en desarrollo. En México, por ejemplo, el 99,1% de las empresas son MYPE² y en 2008 representaban el 60,4% del empleo, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía³. No obstante, ese año produjeron menos del 19% del PIB. Algo similar sucede en Guatemala, donde se considera que la gran mayoría de las empresas son MYPE y un 38,1% de ellas opera a niveles de subsistencia o niveles inferiores⁴.
- 1.2 La preponderancia en México y Guatemala del empleo en MYPE que no se ve reflejado en aportaciones significativas al PIB pone de manifiesto los retos a los que se enfrentan los propietarios de esos negocios, tales como aptitudes empresariales limitadas, oportunidades de financiamiento insuficientes y falta general de acceso a capital social (acceso a redes, pericia y mercados). En el caso de las empresarias, que enfrentan múltiples y complejas barreras para hacer crecer sus negocios, estos problemas suelen magnificarse. Las empresas de mujeres tienden a ser más pequeñas en cuanto a ventas, costos, capital físico y número de empleados, y tienden a concentrarse en un menor número de sectores económicos menos rentables que los negocios propiedad de hombres. Asimismo, las mujeres tienen más dificultades para acceder al financiamiento. Las empresarias que crean negocios en América Latina y el Caribe tienen, además, una mayor tasa de fracaso, en promedio, que los hombres. El problema no radica tanto en los negocios que crean las mujeres, sino más bien en las restricciones humanas, físicas, sociales y de tiempo que les impiden desarrollar redes y competencias, acceder a financiamiento y hacer crecer y sostener sus negocios para convertirlos en empresas formales más grandes en sectores de mayor valor. Según los datos disponibles, más que mejorar y ampliar sus conocimientos técnicos, las mujeres necesitan principalmente reforzar la consciencia de sí mismas, su confianza, su

¹ Ayyagari, Beck y Demirguc-Kunt, *Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database*, Banco Mundial, 2003.

² En el presente documento, las microempresas se definen como empresas con menos de diez empleados y las pequeñas empresas como las que tienen entre 11 y 50 empleados, de conformidad con la clasificación más reciente establecida por México (2009) y los criterios recomendados por la Unión Europea y la OCDE.

³ Véase http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf

⁴ Véase <http://www.mejoremosguate.org/cms/content/files/diagnosticos/economicos/2011.pdf>. Se considera que las empresas que operan a nivel de subsistencia son aquellas que generan menos que el salario mínimo legal por trabajador.

- nivel de satisfacción personal, su determinación y su capacidad para hacer frente a los desafíos que enfrentan por ser mujeres en el mundo de los negocios, en el que son una minoría. La provisión de asesoramiento en asuntos de género ha resultado ser una herramienta eficaz para que las mujeres desarrollen su autoestima y aptitudes de liderazgo y establezcan redes en poco tiempo.
- 1.3 Hasta que no se aborden estos problemas, los empresarios seguirán experimentando dificultades para ampliar sus actividades en forma exitosa y sostenible. De hecho, cuando no logran encarar estos desafíos eficazmente, muchas empresas se ven obligadas a cerrar sus puertas prematuramente. En México, aproximadamente el 50% de los negocios quiebran en el primer año, el 75% en los dos primeros años y más del 90% fracasan en los cinco primeros años⁵. Para hacer frente a esa situación, se han promovido intensamente los servicios de desarrollo empresarial y respaldo financiero especializado. No obstante, a veces las ideas y el capital no garantizan, por sí solos, el éxito de una micro o pequeña empresa.
 - 1.4 Proveer conocimientos gerenciales y capital social a los propietarios de negocios a través de servicios de asesoría empresarial es un componente fundamental del desarrollo de las empresas para estimular su crecimiento. Al respecto, son diversos los estudios que apuntan a que los servicios de asesoría son un factor importante para las pequeñas empresas. Por ejemplo, según el informe titulado “¿Nace o se hace?” de la empresa Ernst & Young⁶, el 26% de los empresarios citan a los mentores como factor clave del éxito cuando se les pregunta “¿Qué tipo de educación o aprendizaje le proporcionó las aptitudes necesarias para crear un negocio exitoso?”. Efectivamente, los dueños de negocios y los empresarios con redes personales/profesionales sólidas tienen más probabilidades de recibir ayuda similar a los servicios de un mentor. Los programas formales de asesoría empresarial permiten a los empresarios desarrollar las competencias de negocio que necesitan y les proporcionan acceso a redes y mercados nuevos. Sin embargo, pese a ese reconocimiento como medio eficaz de desarrollo empresarial, la asesoría de negocios sigue siendo en gran parte desconocida entre los empresarios y los dueños de negocios. Esta situación es especialmente grave en México y Guatemala, donde la mayoría de los dueños de MYPE desconocen qué es una relación de asesoría o el tipo de beneficios que pueden acarrear para sus negocios.
 - 1.5 Sin embargo, los desafíos que muchas MYPE enfrentan en estos países se suavizarían enormemente estableciendo nexos con expertos y profesionales sectoriales con formación y experiencia pertinentes, que puedan orientar a los dueños de estas empresas para que logren obtener una mayor eficiencia, productividad y rentabilidad. Aplicando la metodología de “Diagnóstico del

⁵ Véase <http://winred.com/emprender/el-80-de-las-pymes-fracasa-antes-de-los-cinco-anos-y-el-90-no-llega-a-los-diez-anos-por-que/gmx-niv110-con2970.htm>.

⁶ Véase <http://www.ey.com/MX/es/Services/Strategic-Growth-Markets/%C2%BFNace-o-se-hace--Decodificar-el-ADN-del-emprendedor--Esencia-del-emprendedor>.

crecimiento” de Hausman, Rodrik y Velasco, el Centro de Investigaciones Económicas Nacionales de Guatemala determinó que los factores que más limitan el crecimiento de las MYPE en ese país son los bajos niveles de capital humano, las asimetrías de información, la falta de acceso a financiamiento y la informalidad, entre otros⁷.

- 1.6 Desafortunadamente, hasta la fecha proporcionar a los empresarios acceso a mentores ha resultado ser una tarea costosa y difícil de sistematizar y ampliar. En América Latina, aunque las organizaciones de desarrollo económico tienden a llegar a un gran público, los limitados servicios que ofrecen (préstamos, capacitación) no incluyen asesoría de negocios. Muchas incubadoras y aceleradoras de empresas están empezando a incluir un componente de asesoramiento en sus programas (como Endeavor o Promotora Social), pero con frecuencia lo hacen a pequeña escala debido a los altos costos y las dificultades de estandarizar un servicio de asesoramiento fiable. Por consiguiente, se presenta una oportunidad para crear una plataforma de escala modificable y con suficiente flexibilidad como para adaptarla a contextos regionales, permitiendo de ese modo que las MYPE tengan acceso tanto a mentores locales como, más adelante, a mentores internacionales y amplíen sus oportunidades de mercado.

B. Beneficiarios del proyecto

- 1.7 Los beneficiarios directos del proyecto serán 1.500 propietarios de MYPE en México y Guatemala. Aunque inicialmente el proyecto se implementará en las capitales de esos países, se ampliará para incluir a regiones rurales más pobres. Estos propietarios deberán disponer de empresas ya en marcha (MYPE ya creadas), contar con suficientes conocimientos tecnológicos y estar en condiciones de poder aprovechar el asesoramiento de los mentores⁸. Aquellos empresarios que no reúnen estas condiciones mínimas tienden a tener dificultades para aprovechar la asesoría de los mentores de negocios y, con frecuencia, no logran completar el programa.
- 1.8 Durante la fase de análisis del proyecto, se realizaron consultas con diferentes organizaciones y expertos locales sobre la definición de “beneficiario”. Una de las inquietudes planteadas es que podría ser difícil conseguir que participe un número sustancial de mujeres empresarias que cumplan los criterios exigidos. Según Mercy Corps y otras organizaciones que trabajan con grupos similares, las

⁷ Véase http://www.mejoremosguate.org/cms/content/files/diagnosticos/economicos/Lineamientos_PYMES_05-05-2011.pdf.

⁸ Sobre la base de la experiencia acumulada en los Estados Unidos y proyectos piloto que se han llevado a cabo a escala internacional, y tras estrechas consultas con posibles socios, Mercy Corps ha establecido algunos criterios preliminares que serán objeto de revisión en la fase de ejecución del proyecto y que las MYPE deberán satisfacer para ser seleccionadas: (i) la micro o pequeña empresa desea conseguir entre \$10.000 y \$100.000 en capital de crecimiento; (ii) la micro o pequeña empresa tiene potencial para dar trabajo a más de cinco empleados; (iii) el empresario cuenta con un nivel educativo equivalente, como mínimo, a un diploma de educación secundaria; y (iv) el empresario es técnicamente capaz (medido en función de su participación previa en redes sociales como Facebook).

mujeres representan una pequeña minoría —alrededor del 10%— de los empresarios que recurren a este tipo de servicios. A fin de promover la máxima participación posible de empresarias en esta iniciativa, se aplicarán las siguientes medidas: (i) los primeros cursillos en los que participan los empresarios en el proceso de asesoría de negocios se concibieron inicialmente para empresarias y seguirán ajustándose para responder a las necesidades de la mujeres empresarias en América Latina; (ii) Mercy Corps asignará prioridad a la colaboración con socios afiliados especializados en atender las necesidades de mujeres empresarias, y (iii) Mercy Corps solicitará que los socios afiliados velen por que al menos el 50% de los candidatos que remitan para su participación en el programa sean mujeres empresarias.

- 1.9 Los beneficiarios indirectos del proyecto serán las familias, que se beneficiarán de efectos secundarios positivos. Se prevé que cada emparejamiento exitoso tendrá una incidencia significativa en la empresa micro o pequeña empresa correspondiente, incrementando sus utilidades y permitiendo que contrate, en promedio, a dos personas adicionales.

C. Contribución al mandato del FOMIN, el Marco de Acceso y la estrategia del BID

- 1.10 Aunque el proyecto no guarda relación con una agenda específica, contribuirá al ámbito temático relativo a la cadena de valor porque identifica y desarrolla una red innovadora, de escala modificable y de carácter colaborativo, como herramienta para promover la potenciación económica de grupos de población de bajos ingresos. Concretamente, el proyecto respalda los esfuerzos en el ámbito temático relativo a la cadena de valor encaminados a ayudar a las MYPE, a través de herramientas innovadoras, a ampliar sus redes y, de ese modo, incrementar sus ingresos y posibilidades de crear empleo. Además, el proyecto se realizará en estrecha coordinación con dos iniciativas relacionadas del FOMIN: Empoderamiento económico de la mujer y Financiamiento de la PYME. El proyecto contribuirá a la consecución del objetivo general del Banco de reducir la pobreza a través del desarrollo del sector privado y a la implementación de las estrategias de país con México y Guatemala, ya que respalda una mejor inserción en los mercados laborales y el acceso a financiamiento para las MIPYME.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El *efecto* del proyecto es promover el crecimiento y el desarrollo de la micro y pequeña empresa. El *resultado* del proyecto es ampliar el acceso de las MYPE a redes, pericia y nuevos mercados en México y Guatemala haciendo frente a los retos de ampliar el acceso a servicios eficaces de asesoría de negocios a través de la plataforma MicroMentor. Uno de los objetivos básicos de esta iniciativa es crear para MicroMentor un modelo de negocios robusto y autosostenible que

permita al proyecto mantener su presencia y seguir ampliándose en América Latina.

- 2.2 A fin de alcanzar el objetivo y el resultado declarados, el proyecto comprende cuatro componentes básicos: (i) adaptación de la plataforma, captación de mentores y establecimiento del programa; (ii) lanzamiento y validación; (iii) ampliación y consolidación; y (iv) plan de creación, divulgación y expansión de conocimientos.

B. Descripción del modelo/solución/intervención

- 2.3 MicroMentor es una plataforma en línea creada y administrada por Mercy Corps —actualmente en los Estados Unidos— que permite a empresarios y profesionales experimentados (mentores⁹) conectarse entre sí por medio de relaciones de asesoría. MicroMentor se asocia con una red de instituciones (“socios afiliados” como instituciones financieras multilaterales, cámaras de comercio, ONG, bancos, e incubadoras de empresas, entre otros) para brindar un doble servicio, a saber, la plataforma en línea y el respaldo de asistencia técnica, que permite que su distribución y alcance sean amplios. Para los socios afiliados, la propuesta de valor de MicroMentor es que administrar un programa de asesoría de negocios se vuelve una tarea sencilla, eficaz en función de los costos y de escala ajustable, de modo que los afiliados pueden poner en marcha y ampliar sus iniciativas de asesoría en el marco de un programa. Mercy Corps firma acuerdos con sus afiliados en los que se especifican las funciones y atribuciones pertinentes con respecto al funcionamiento de la plataforma y las relaciones que se habrán de establecer con los empresarios que recibirán asesoría.
- 2.4 El programa de asesoría se apoya en una plataforma virtual. Los empresarios y mentores acceden a la plataforma y crean perfiles en línea en que describen sus negocios y su experiencia profesional¹⁰. Posteriormente, el programa buscador del sistema sugiere emparejamientos de asesores y empresarios sobre la base del sector, la pericia y la ubicación en cuestión. Los empresarios preparan “solicitudes de asesoría” para objetivos de negocio específicos —desde la elaboración de un plan de negocios y la preparación para conseguir capital de inversión, hasta soluciones a problemas de flujo de caja y la formulación de estrategias para ingresar a mercados nuevos— y reciben “ofertas de asesoría” de

⁹ MicroMentor cuenta con más de 4.300 mentores en los Estados Unidos y buscará mentores adicionales en México y Guatemala. Los mentores son profesionales que ofrecen sus servicios en calidad de voluntarios, ya que desean tener una oportunidad de voluntariado flexible. Los mentores que se inscriban en MicroMentor en México y Guatemala recibirán capacitación en línea, a través del programa de patrocinio empresarial o de la afiliación con una organización.

¹⁰ En la mayoría de las relaciones se utilizará una combinación de reuniones presenciales, correo electrónico y comunicaciones telefónicas o por Skype. MicroMentor alienta a los empresarios y sus mentores a reunirse semanalmente para pasar revista a los avances, discutir problemas y fijar objetivos nuevos. La relación de asesoría continuará siempre que el mentor y el empresario asesorado tengan interés en mantenerla. En general, dicha relación llega a su fin cuando las partes alcanzan los objetivos fijados al inicio de la colaboración.

posibles mentores que cuentan con la pericia, la formación y la experiencia pertinentes.

- 2.5 MicroMentor puede utilizarse para abordar una diversa gama de asuntos a los que se enfrentan los pequeños empresarios: la fabricante de cerámicas con capacidad para distribuir sus productos en los Estados Unidos, pero que necesita conocimientos empresariales generales y una comprensión más profunda de la demanda de mercado en ese país y de la normativa local de exportación; la cooperativa cafetera que exporta a los Estados Unidos, pero que desea mayor visibilidad en los mercados extranjeros; el propietario de una escuela de idiomas interesado en crear un sitio virtual para aumentar su publicidad a la comunidad de turistas; o el fabricante de prendas de vestir cuyos productos son de calidad, pero que no tiene claro cómo aumentar su producción. Los servicios empresariales que brinda MicroMentor abarcan (i) asesoramiento jurídico sobre el régimen de exportación, los procedimientos de formalización de negocios o las normas de calidad para la acreditación de productos/servicios, entre otros aspectos; (ii) asesoramiento financiero sobre temas como la adopción de normas contables y de flujo de caja, análisis de inversión, fijación de precios de productos o establecimiento de controles internos de costos; (iii) asesoramiento en planificación estratégica, como análisis de negocios, análisis de mercado o elaboración de un plan de negocios; (iv) orientación sobre desarrollo de productos con elementos como prácticas óptimas con respecto al control de la calidad, la obtención de insumos y la maximización de la eficiencia operativa; (v) respaldo de mercadotecnia mediante asesoramiento en la creación o desarrollo de sitios virtuales, diseño de logotipos y creación de materiales de marca/mercadotecnia o métodos para dirigirse a segmentos específicos de consumidores, y (vi) ampliación de redes de profesionales y contactos de negocios pertinentes.
- 2.6 Mercy Corps procurará forjar alianzas estratégicas con empresas grandes que tengan una fuerte presencia en la región, lo cual le permitirá difundir su impacto positivo y ampliar su respaldo en la región. Una vez que MicroMentor demuestre que es un modelo exitoso y sostenible, el potencial para extender el programa a otros países, tanto dentro como fuera de la región, será considerable. Por medio de asociaciones con empresas grandes, se prevé que MicroMentor se beneficiará, además, de una mayor oferta de mentores empresariales, superando de ese modo un importante obstáculo para la consolidación del modelo.

C. Componentes

Componente I: Adaptación de la plataforma, captación de mentores y establecimiento del programa. FOMIN: US\$120.673; Contrapartida: US\$90.433.

- 2.7 Como parte de este componente, la plataforma actual se adaptará para responder a las necesidades específicas de México y Guatemala. Este componente incluirá, además, la firma de acuerdos con afiliados para que la red tenga una amplia base de socios locales. Asimismo, se analizará exactamente cuál es la demanda de

servicios de negocios específicos para poder elaborar un registro de oportunidades y herramientas de asesoría. Por último, este componente abarcará la realización de una intensa campaña para captar mentores locales en México y Guatemala (por ejemplo, a través de escuelas de negocios, cámaras de comercio y programas de implicación de empleados asociados a iniciativas de responsabilidad social empresarial).

- 2.8 El objetivo de este componente es sentar las bases para la ejecución del proyecto. El componente validará el perfil y las aptitudes básicas que las MYPE deberán reunir para poder participar eficazmente en el programa MicroMentor. Asimismo, establecerá los criterios básicos de ingreso de las organizaciones afiliadas y los principios rectores en los que se capacitará a los mentores como parte de su acuerdo de participación en el proyecto. Estos últimos se definirán en base a entrevistas con empresarios, posibles afiliados y sus empleados y consultas con el organismo ejecutor. De acuerdo con sus necesidades y capacidades, las MYPE de Guatemala y México tendrán oportunidad de ponerse en contacto con mentores en los Estados Unidos que ya colaboran con MicroMentor y su red.
- 2.9 Las actividades contempladas en este componente abarcan (i) estudios de mercado para determinar la demanda empresarial, establecer las necesidades de asesoría de negocios, determinar los cambios que deben efectuarse en la plataforma en línea y la programación presencial; (ii) adaptación de la plataforma: efectuar cambios sobre la base de la evaluación de las necesidades, la compatibilidad de idiomas y los requisitos de evaluación; (iii) diseño de acuerdos estandarizados con afiliados locales para su inclusión en la red MicroMentor y establecimiento de criterios sobre la participación de empleados; (iv) preparación de un acuerdo con fuentes de captación de mentores a fin de planificar y ejecutar una campaña de captación, y (v) definición de indicadores de impacto empresarial específicos para incorporarlos a la plataforma en línea de MicroMentor.

Componente II: Lanzamiento y validación. FOMIN: US\$330.896; Contrapartida: US\$32.088.

- 2.10 El objetivo de este componente es lanzar la plataforma tanto en México como en Guatemala. A tal efecto, Mercy Corps Guatemala (MCG) involucrará a mentores profesionales y propietarios de MYPE que se beneficiarán de participar en una relación de asesoría. Como parte de este componente, se realizarán cursillos para mentores y empresarios que culminarán con su inscripción en la plataforma en línea MicroMentor. A fin de ofrecer opciones a empresas que requieren un conocimiento más profundo del contexto socioeconómico local, se estima que el

70% de los mentores participantes estarán en México o Guatemala¹¹. En vista del éxito que tuvo el programa MicroMentor inicial en las capitales de esos países y puesto que se han efectuado los ajustes estructurales necesarios, el programa se ampliará para incluir a zonas rurales de México y Guatemala. Por último, en este componente se evaluará la repercusión del programa sobre las MYPE participantes en función de indicadores clave de desempeño empresarial.

- 2.11 Las actividades contempladas en este componente incluyen (i) lanzamiento de los cursillos de asesoría y realización de un mínimo de un cursillo por afiliado y cuatro sesiones de capacitación por año; (ii) campañas de captación de MYPE, a cargo de afiliados, y (iii) evaluación del programa de asesoría, realización de ajustes necesarios a la plataforma, los materiales y los cursillos, e incorporación de los indicadores de impacto definidos.

Componente III: Ampliación de escala y consolidación. FOMIN: US\$124.000; Contrapartida: US\$ 22.000.

- 2.12 Los objetivos de este componente son velar por la sostenibilidad del programa MicroMentor ajustado y evaluar las posibilidades de seguir ampliando el modelo, tanto en los dos países como en América Latina y el Caribe. A fin de promover la sostenibilidad mediante una mayor identificación local con el programa, MCG capacitará a afiliados para que puedan ofrecer cursillos de asesoría eficaces y responder a las solicitudes de servicios al cliente en forma autónoma. El componente también tiene por objetivo determinar la viabilidad de aprovechar la tecnología de telefonía móvil para mejorar los servicios de asesoría y el acceso a la plataforma.
- 2.13 Las actividades de este componente comprenden (i) ampliar el número de afiliados participantes, con especial énfasis en las zonas rurales; (ii) realizar cursillos sobre sostenibilidad para los afiliados; (iii) preparar un estudio sobre la factibilidad y posible implementación del uso de tecnología móvil; y (iv) distribuir boletines electrónicos con información sobre oportunidades de asesoría pertinentes, herramientas de asesoría y anuncios dirigidos a los participantes.

Componente IV: Gestión de conocimientos y estrategia de comunicaciones. FOMIN: US\$77.279; Contrapartida: US\$21.500.

- 2.14 El objetivo del proyecto en el ámbito del conocimiento es adaptar, poner a prueba y divulgar en América Latina un modelo de asesoría en línea que respalde el

¹¹ La experiencia de los proyectos piloto en Haití y Nicaragua demuestra que las relaciones de asesoría a nivel internacional suelen ser difíciles de mantener, los mentores no comprenden del todo el contexto socioeconómico y es difícil lograr el nivel de “confianza” necesario en la relación. Por consiguiente, el proyecto procurará establecer una sólida red de mentores en cada país. La excepción a esta regla serán las empresas cuyos productos y servicios se ofrecen en el mercado de los Estados Unidos. Los dueños de esas empresas obtuvieron excelentes resultados con mentores radicados en los Estados Unidos, que los asesoraron con respecto a los mercados internacionales, y lograron establecer conexiones con redes nuevas y pertinentes.

crecimiento de la micro y pequeña empresa. A ese respecto, aunque la asesoría de negocios es una intervención cada vez más común para respaldar la expansión de negocios, los modelos tradicionales centran la atención únicamente en un pequeño número de empresarios y negocios administrados por organizaciones especializadas. El principal mensaje del proyecto es demostrar que los servicios de asesoría pueden ampliarse eficazmente utilizando un mecanismo de tercerización masiva y que se puede estudiar simultáneamente su eficacia e impacto sobre los negocios beneficiarios. Las lecciones que se desprendan de esta iniciativa y proyectos similares en la región pueden consolidarse y utilizarse para crear una base de conocimientos de asesoría de negocios y herramientas de tercerización masiva en aras del crecimiento de la micro y pequeña empresa.

- 2.15 El proyecto someterá a prueba e identificará prácticas óptimas con respecto a la instrumentación de programas de asesoría en línea, y demostrará la validez de una plataforma colaborativa en línea que emplea la tercerización masiva en el contexto latinoamericano. Asimismo, el proyecto estudiará la factibilidad de dotar a la plataforma de acceso y servicios móviles. El principal producto de intercambio de conocimientos será una guía práctica que incorporará las lecciones aprendidas del proyecto, y en la que se describirá la estructura de una iniciativa de asesoría de negocios exitosa y de escala ampliable. A fin de divulgar los resultados y las conclusiones de esta iniciativa, se prevé que el proyecto recurrirá a la red ANDE para poder llegar a un público más amplio. Además, el proyecto llevará a cabo un estudio de parámetros de medición del rendimiento de plataformas en línea para ayudar al FOMIN a comprender mejor cómo evaluar y supervisar herramientas innovadoras que emplean redes colaborativas y la tercerización masiva.
- 2.16 A fin de dar mayor difusión al modelo y crear mayores incentivos para su utilización, el proyecto preparará y divulgará un conjunto de reseñas sobre casos de exitosa colaboración entre empresarios y mentores para ilustrar las oportunidades y los beneficios de participar en el programa. Estas reseñas se prepararán en diferentes formatos utilizando testimonios escritos, imágenes y videos.
- 2.17 Las actividades incluidas en este componente comprenden (i) definición de una estrategia de comunicación y un plan de trabajo; (ii) identificación y adopción de prácticas óptimas sobre servicios de asesoría; (iii) preparación de una guía integral; (iv) estudio sobre la evaluación y el seguimiento de las plataformas de tercerización masiva; y (v) elaboración y divulgación de estudios de casos acerca de la repercusión de los servicios de asesoría para la micro y pequeña empresa.

D. Gobernanza del proyecto y mecanismo de ejecución

- 2.18 A fin de facilitar la implementación del proyecto propuesto, se creará una unidad de ejecución del proyecto en las oficinas de MCG en la Ciudad de Guatemala. Esta unidad, que contará con un coordinador de proyecto a quien darán apoyo un contador y un asistente administrativo, tendrá encomendada la ejecución técnica y

la gestión del proyecto, además de tareas administrativas y de presentación de informes relacionadas con el cumplimiento de los requisitos del BID/FOMIN. La unidad de ejecución del proyecto recibirá apoyo logístico, técnico y operativo de MCG.

- 2.19 Con respecto a la adquisición de bienes y la contratación de servicios de consultoría, el organismo ejecutor aplicará las políticas del BID (documentos GN-2349-9 y GN-2350-9) así como las pautas del Banco sobre el proceso de adquisiciones en las operaciones de cooperación técnica parte de las políticas del BID. Antes de realizar actividades de adquisición o contratación en el marco del proyecto, el organismo ejecutor presentará un plan de adquisiciones, que se revisará y actualizará anualmente y se presentará al BID para su consideración. Todos los procesos de adquisiciones y contrataciones serán objeto de una revisión ex post, con la salvedad de las cuatro primeras consultorías principales que se revisarán mediante la modalidad ex ante.
- 2.20 A fin de implementar con mayor eficacia las actividades en México, MCG se asociará con una entidad local para ejecutar las actividades del proyecto y administrar los recursos del mismo en ese país¹². Aunque MCG seguirá encargándose de presentar al FOMIN informes de avance completos sobre la ejecución y los recursos del proyecto, podrá encauzar recursos y realizar actividades a través del socio local en México. El FOMIN tendrá que aprobar el acuerdo¹³ entre MCG y la entidad local en México como condición para la puesta en marcha de las principales operaciones en ese país (esto no incluye las visitas preliminares de MCG relacionadas con las principales operaciones).

E. Sostenibilidad

- 2.21 Uno de los objetivos fundamentales de esta iniciativa es formular un modelo de negocios robusto y autosostenible para MicroMentor que permita al proyecto mantener su presencia y seguir ampliándose en América Latina más allá del alcance de esta iniciativa. El modelo de negocios actual incluye respaldo de una combinación de empresas patrocinadoras, donaciones e ingresos generados por las cuotas y las licencias que pagan los socios afiliados¹⁴. MicroMentor procurará lograr un patrocinador empresarial estratégico en cada país. Estos patrocinadores serán una fuente de ingresos y mentores voluntarios. Las empresas en cuestión

¹² A tal efecto, se ha llegado a un acuerdo preliminar entre MCG y Causas México, S.C. (www.causas.org), una entidad sin fines de lucro que pone en contacto a personas interesadas en ofrecer sus servicios a título voluntario con entidades sin fines de lucro u oportunidades de compromiso cívico. A pesar de suscribir este acuerdo preliminar, Mercy Corps podrá cambiar de socio local en México durante el transcurso del proyecto si las circunstancias lo justifican.

¹³ Dicho acuerdo entre MCG y la entidad mexicana se ajustará al acuerdo de cooperación técnica suscrito por MCG y el Banco.

¹⁴ En los Estados Unidos, los afiliados de MicroMentor pagan una cuota de inscripción anual de U\$2.000 que cubre el costo de la cohorte de afiliados y la asistencia técnica directa que MicroMentor brinda al afiliado. Durante el componente "Inicio del programa y adaptación de la plataforma" de esta iniciativa, MicroMentor determinará el precio idóneo para el contexto mexicano/guatemalteco.

recibirán reconocimiento en todos los eventos presenciales, en el material de mercadotecnia y en el sitio virtual. Posibles empresas patrocinadoras, como Cemex, Walmart, Citi y American Express han manifestado interés en respaldar la expansión del programa en América Latina y el Caribe. Asimismo, el proyecto explorará un modelo de gratuidad selectiva en virtud del cual los empresarios y los afiliados podrán acceder gratuitamente a ciertos componentes de la plataforma (por ejemplo, la participación en grupos, la participación en la sección de preguntas y respuestas y el acceso a recursos), pero pagarán una comisión para asistir a sesiones de capacitación presenciales o recibir un nivel más avanzado o prolongado de asesoría.

F. Experiencia y lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones

- 2.22 La experiencia del FOMIN en la provisión de servicios de asesoría ha sido principalmente con empresarios de alto crecimiento (en el marco de programas con entidades como Endeavor). Asimismo, en proyectos de desarrollo de capital humano (por ejemplo, Lumni) se han puesto a prueba modelos para brindar servicios de asesoría a programas de estudios superiores, pero, una vez más, a escala limitada.
- 2.23 En su formato actual, MicroMentor viene operando en los Estados Unidos desde 2009 y ha ayudado a facilitar más de 4.350 relaciones de asesoría. Estas relaciones de asesoría han tenido un impacto real en los Estados Unidos. Según evaluaciones de Mercy Corps¹⁵, gracias a los servicios de MicroMentor los empresarios tienen más probabilidades de (i) mantenerse a flote (el 84% de los negocios siguen funcionando al cabo de uno o dos años de establecerse la relación de asesoría, frente a un promedio nacional para negocios semejantes de solo 66%); (ii) prosperar (en promedio, los ingresos de los empresarios aumentan considerablemente; según la encuesta de resultados empresariales de 2012, se registra un aumento anual de US\$60.000); y (iii) crecer (pese a la lasitud de la economía, los empresarios que establecieron conexiones con un mentor contrataron un promedio de 0,66 empleados nuevos ese año). Esta experiencia ha permitido a Mercy Corps perfeccionar la plataforma tecnológica y los procesos que respaldan las relaciones de asesoría.
- 2.24 Como parte de los esfuerzos por sentar las bases de esta iniciativa, Mercy Corps llevó a cabo dos proyectos piloto en contextos internacionales (Nicaragua y Haití), de los cuales se extrajeron conclusiones importantes. Estos dos proyectos utilizaron modelos operativos ligeramente diferentes. En Nicaragua, Mercy Corps dependió en gran medida de un solo socio afiliado y administró la relación desde el extranjero; en Haití, Mercy Corps contó con presencia sobre el terreno y trabajó con afiliados para llegar a los empresarios. Entre las lecciones aprendidas de ambos proyectos piloto, que se consideraron en la formulación del presente

¹⁵ El programa en los Estados Unidos aún no ha sido objeto de una evaluación de impacto rigurosa; se trata de resultados internos de Mercy Corps. El equipo de MIF/DEU analizará la posibilidad de llevar a cabo una rigurosa evaluación de impacto del proyecto actual en la fase de ejecución.

proyecto, se cuentan las siguientes: (i) organizar eventos inaugurales, que revisten importancia para familiarizar a los dueños de MYPE con el concepto de asesoría, enseñarles una nueva técnica para analizar y formular retos de negocio y presentarles un breve ejercicio de asesoría entre pares; (ii) limitar los tipos de MYPE en condiciones de poder beneficiarse de un mentor; (iii) reconocer la importancia del fortalecimiento de la capacidad para que los afiliados se identifiquen con el programa de asesoría, brindándoles servicios como una capacitación intensa al inicio y acceso a los resultados y actividades de los clientes a través del portal en línea; (iv) establecer una sólida red de mentores en cada país para contrarrestar el hecho de que las relaciones de asesoría a escala internacional suelen ser difíciles de mantener, los mentores internacionales no comprenden plenamente el contexto socioeconómico y es difícil establecer el nivel necesario de confianza en las relaciones de asesoría internacionales; y (v) seguir utilizando mentores internacionales para brindar servicios de asesoría a empresas cuyos productos o servicios se ofrecen en el mercado de los Estados Unidos.

G. Adicionalidad del FOMIN

2.25 La adicionalidad no financiera del FOMIN en este proyecto es considerable. Gracias a la reputación del FOMIN y su red de socios, la plataforma podrá ingresar en este mercado nuevo con un agente que desempeña un papel central en la esfera de respaldo a la micro y pequeña empresa. La participación del FOMIN puede ser un medio para facilitar la ampliación de escala y puede servir de nexo y de valiosa fuente de aportes en la adaptación de la plataforma al contexto latinoamericano. Con respecto a la adicionalidad financiera, el financiamiento del FOMIN se centrará en desarrollar las capacidades e infraestructura básicas en ambos países, de modo que otros financistas puedan unirse a esta iniciativa y los socios locales puedan liderar los esfuerzos para ampliar la escala del programa.

H. Resultados del proyecto

2.26 Se prevé que el proyecto incrementará el acceso de las MYPE a redes, pericia y mercados nuevos en México y Guatemala abordando los retos de ampliar el acceso a servicios eficaces de asesoría de negocios a través de la plataforma MicroMentor. Los siguientes indicadores medirán la consecución de este resultado:

- 225 MYPE obtendrán acceso a nuevos mercados de exportación.
- 1.500 MYPE recibirán servicios de asesoría individual (el 35% serán MYPE de mujeres).
- 40 organizaciones de desarrollo empresarial adquirirán capacidad para brindar recursos de asesoría a través de sus redes y, cuando proceda, respaldar a empresarios por medio de relaciones de asesoría individual.
- 75% de las relaciones de asesoría alcanzarán uno o más de los objetivos declarados por el empresario.

- 75% de las MYPE ampliarán sus redes profesionales.

I. Impacto del proyecto

- 2.27 El *efecto* previsto del proyecto es promover el crecimiento y el desarrollo de la micro y pequeña empresa. Se utilizarán los siguientes indicadores para realizar el seguimiento de los avances en la consecución de este efecto previsto:
- Aumento del 20% en los ingresos de las MYPE que reciben servicios de MicroMentor.
 - 2.250 nuevos empleos creados en MYPE que reciben servicios de MicroMentor.

J. Impacto sistémico

- 2.28 La iniciativa tiene un alto potencial para reproducirse en otros países de la región y seguir ampliándose in Guatemala y México. Puesto que probará el modelo de MicroMentor en dos países muy diferentes, el proyecto permitirá determinar qué elementos actuales del proyecto son eficaces y cuáles deberán adaptarse de acuerdo con el contexto. Una vez que se haya probado y adaptado en ambos contextos, el modelo de MicroMentor estará en mejores condiciones de empezar a ofrecer servicios en otros contextos latinoamericanos, concretamente, aprovechando las economías de escala para promover una mayor expansión (los candidatos más probables son otros países de América Central, y Colombia). Los programas de MicroMentor en México y Guatemala seguirán dirigiéndose y respaldando a MYPE locales tras la conclusión del proyecto, ampliando el impacto del mismo considerablemente más allá de su alcance inicial y contribuyendo a un crecimiento económico sostenible a mediano y largo plazo.

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 3.1 El proyecto pondrá a prueba una hipótesis específica: la asesoría de negocios incide positivamente en el acceso a redes, pericia y mercados, y ello se traduce en mejores resultados para las MYPE. Se formulará una estrategia de evaluación para estudiar si la asesoría de negocios tiene un efecto positivo sobre resultados empresariales como el ingreso y el número de empleos creados. Dicha estrategia incluirá un análisis del potencial de la plataforma para captar información. Idealmente, la estrategia de evaluación implicará la adaptación de la plataforma, la recogida de información que pueda utilizarse posteriormente para el seguimiento y la evaluación del proyecto y el diseño de una encuesta de mentores y empresarios asesorados que permita medir los cambios tras la intervención.
- 3.2 Antes de establecerse la relación de asesoría, el empresario y el mentor responderán a una encuesta en línea. La encuesta al empresario incluirá información sobre el negocio (tipo, tamaño, desempeño, etc.), datos personales (edad, nivel educativo, experiencia, capacidad empresarial, etc.) y los objetivos que se espera alcanzar. La encuesta al mentor incluirá información sobre sus

- características individuales y los objetivos esperados. Al concluir la relación de asesoría, el empresario y el mentor responderán nuevamente a una encuesta en línea (complementada, si procede, con actividades prácticas de recopilación de datos) para evaluar la consecución de los objetivos esperados y los cambios observados en los resultados del empresario. Se brindarán capacitación y herramientas al personal afiliado para que pueda llevar a cabo actividades de evaluación y obtener informes sobre los datos de los clientes, las actividades del programa y las respuestas a las encuestas.
- 3.3 El programa de afiliados es clave para el éxito de la iniciativa. El personal de MCG colaborará estrechamente con los coordinadores de los afiliados para facilitar la implementación de MicroMentor en las diferentes organizaciones. Ese proceso será objeto de un seguimiento detenido. Además de parámetros programáticos generales de medición (como el número de participantes que asisten a las sesiones de capacitación, reciben asesoramiento, etc.), MCG llevará a cabo encuestas anuales con los coordinadores para identificar éxitos y retos pendientes. A medida que el proyecto avance, se formularán, divulgarán y aplicarán prácticas óptimas.
- 3.4 El proyecto será objeto de una evaluación de proceso 18 meses después del primer desembolso (o una vez desembolsado el 50% de los recursos del FOMIN, si ello ocurre antes) a cargo de consultores que el FOMIN contratará en México y Guatemala. En esta evaluación se examinarán (i) los avances en el logro de los indicadores de resultados y productos (en la medición de esos factores, se tendrán en cuenta los indicadores que figuran en el Marco Lógico (Anexo 1)); (ii) las dificultades que surgieron en la ejecución del proyecto y las soluciones propuestas; (iii) la implementación de la estrategia de evaluación (disponibilidad de datos de referencia y un sistema de seguimiento y evaluación), y (iv) las lecciones aprendidas y las recomendaciones para que la ejecución del proyecto sea eficaz y se potencie la posibilidad de reproducción.
- 3.5 El FOMIN contratará a consultores externos en México y Guatemala para que realicen una evaluación final. Dicha evaluación se llevará a cabo tres meses después de concluir la fase de ejecución del proyecto y en ella los consultores considerarán entre otras las siguientes preguntas: (i) ¿Ha brindado MicroMentor servicios de asesoría eficaces a una amplia gama de MYPE, con lo que se justificaría ofrecerlos en línea?; (ii) ¿Cuenta el programa con un número suficiente de mentores locales?; (iii) ¿Han registrado las MYPE que recibieron asesoría un mayor crecimiento que MYPE similares en las carteras de los afiliados? ; (iv) ¿Ha establecido Mercy Corps suficientes asociaciones como para asegurar que la iniciativa cuente con un respaldo financiero sólido?; (v) ¿Cuáles son los principales cambios observados si se comparan los resultados y aptitudes empresariales de los empresarios antes y después de recibir asesoría?; y (vi) ¿Hay señales de que otros países o entidades tendrían interés en reproducir el modelo? Los informes y las encuestas de seguimiento y evaluación que preparen los

consultores externos se remitirán directamente a la Representación del BID en Guatemala y a la sede del Banco en Washington, D.C.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El costo total del proyecto asciende a US\$1.350.000, de los cuales US\$950.000 (69%) procederán del FOMIN y US\$400.000 (31%) de la contraparte. El período de ejecución será de 36 meses y el período desembolso tendrá una duración de 42 meses.

Componente	FOMIN	CONTRAPARTE	TOTAL
Componente I: Adaptación de la plataforma, captación de mentores y establecimiento del programa	120.673	90.443	211.116
Componente II: Lanzamiento y validación en Guatemala y México	330.896	32.088	362.984
Componente III: Ampliación de escala y consolidación	124.000	22.000	146.000
Componente IV: Plan de generación, divulgación y expansión de conocimientos	77.279	21.500	98.779
Organismo ejecutor/tareas administrativas	153.376	233.969	387.345
Revisiones ex post	15.000		15.000
Parámetros de referencia, seguimiento y evaluación	40.000		40.000
Imprevistos	19.728		19.728
Subtotal	880.952	400.000	1.280.952
% del financiamiento	68,77%	31,23%	
Cuenta de la agenda	25.000		
Cuenta de evaluación de impacto (5%)	44.048		44.048
Total	950.000	400.000	1.350.000

V. ORGANISMO EJECUTOR

A. Organismo ejecutor

- 5.1 Mercy Corps Guatemala (MCG) será el organismo ejecutor del proyecto y suscribirá el acuerdo con el Banco. La misión de Mercy Corps es aliviar el sufrimiento, la pobreza y la opresión ayudando a las personas a construir comunidades seguras, productivas y justas en todo el mundo. Mercy Corps se considera un organismo pionero en la esfera de la innovación social y ha incubado y establecido con éxito una serie de empresas sociales. Mercy Corps viene

- realizando operaciones en Guatemala desde 2002 y cuenta con una reconocida presencia y un sólido equipo local en ese país¹⁶.
- 5.2 MCG establecerá una unidad de ejecución y la estructura necesaria para ejecutar las actividades del proyecto y administrar sus recursos en forma eficaz y eficiente. Asimismo, MCG se encargará de proporcionar informes de avance sobre la implementación del proyecto. Véase el Anexo 7 en los archivos técnicos del proyecto en que figura información detallada sobre la composición de la unidad de ejecución y los requisitos de presentación de informes.
- 5.3 El FOMIN en la Representación del BID en Guatemala se encargará de las tareas de supervisar y realizar el seguimiento del proyecto, con asistencia del equipo de proyecto. MCG deberá presentar los informes de avance del proyecto al FOMIN dentro de treinta (30) días después del cierre de cada semestre. En estos informes se analizarán la ejecución del proyecto, el logro de hitos y la consecución de los objetivos del proyecto, conforme se enuncien en el marco lógico y otros instrumentos de planificación operativa. Asimismo, describirán dificultades encontradas durante la ejecución y propondrán posibles soluciones. Dentro de los 90 días posteriores a la conclusión del período de ejecución, el organismo ejecutor presentará al FOMIN un informe de avance final en que se destacarán los resultados logrados, la sostenibilidad del proyecto y las lecciones aprendidas. A fin de evaluar eficazmente el programa y realizar el seguimiento de los resultados y efectos directos del proyecto, el organismo ejecutor establecerá un sistema de recopilación y seguimiento de datos. Dicho sistema deberá incluir los datos del estudio de referencia realizado como parte del Componente 1 para determinar la situación socioeconómica de los beneficiarios antes de la intervención del programa. El especialista del FOMIN en Guatemala se coordinará con el especialista del FOMIN en México para dar seguimiento a las actividades técnicas del proyecto.

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 Aunque el modelo aplicado en los Estados Unidos es sólido, podrían surgir nuevos retos a medida que la plataforma MicroMentor se aplique en contextos nuevos como México y Guatemala. Para hacer frente a ese riesgo, el proyecto efectuará constante y rápidamente mejoras en el programa, tanto en la plataforma técnica como en los procesos del proyecto, sobre la base de la orientación y las recomendaciones recibidas de los afiliados y los aportes locales que se reciban en ambos países de las MYPE.
- 6.2 Un segundo riesgo es la capacidad del modelo para atraer a mentores locales valiosos, sobre todo en países donde la asesoría aún no está ampliamente reconocida. Para hacer frente al riesgo de encontrarse en México y Guatemala con

¹⁶ La sólida presencia institucional de Mercy Corps en Guatemala respaldará la ejecución del proyecto en ese país. Las oportunidades más amplias que el mercado mexicano ofrece a MicroMentor justifican su expansión a México.

una cultura de asesoría profesional poco desarrollada, se procurará aprovechar el reconocimiento de marca de una gran empresa multinacional con estrechos vínculos al voluntariado corporativo y a programas de asesoría profesional similares. Este respaldo alentará a otras empresas medianas y grandes en el contexto socioeconómico local a colaborar con los servicios de asesoría a medida que vayan reconociendo los beneficios que estos programas ofrecen a sus empresas. Se organizarán actividades y encuestas específicas de seguimiento del grado de satisfacción de los mentores a fin de crear un círculo virtuoso en que los mentores exitosos recomiendan la experiencia a otros mentores.

- 6.3 El tercer riesgo guarda relación con el acceso de las MYPE y los mentores a Internet, la fiabilidad de dicho acceso y la capacidad técnica de las MYPE y los mentores para utilizar eficazmente la plataforma interactiva en línea. El riesgo se mitigará a través de sesiones de capacitación de mentores y empresarios para explicarles los pasos que deben seguir para inscribirse y comunicarse a través del sistema en línea. Asimismo, el hecho de que en ambos países el programa se establecerá primero en centros urbanos se traducirá en un acceso más fácil y fiable a Internet y a servicios de comunicaciones móviles.

VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 No se tiene conocimiento de que el proyecto conlleve efectos ambientales secundarios. Con respecto a los aspectos sociales, y como se señaló anteriormente, cuando intentan crear o ampliar un negocio, las mujeres empresarias enfrentan barreras estructurales y culturales considerables que van desde la discriminación hasta la violencia. Los mentores darán a estas mujeres acceso a redes que suelen estar fuera de su alcance, les ofrecerán ejemplos positivos de mujeres exitosas y, a través de la plataforma en línea, les proporcionarán una red de otras empresarias. Tras la revisión ambiental y social, el proyecto se clasificó en la categoría “C”.

VIII. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y MECANISMOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 8.1 **Desembolsos por resultados y mecanismos fiduciarios.** El organismo ejecutor se ceñirá a los mecanismos estándar del FOMIN especificados en el Anexo 8 que rigen los desembolsos por resultados, las adquisiciones y contrataciones y la gestión financiera.
- 8.2 Los desembolsos del proyecto se supeditarán al logro de los hitos que, al igual que los medios de verificación, serán acordados por el organismo ejecutor y el FOMIN. El logro de los hitos no exime al organismo ejecutor de la obligación de alcanzar los objetivos del proyecto (indicadores del marco lógico). De conformidad con la modalidad de gestión de proyectos en función del desempeño y el riesgo, los desembolsos se efectuarán mediante un anticipo de fondos, es

decir, que los recursos se desembolsarán en base a los gastos necesarios del proyecto y los costos presupuestados en el plan anual.

IX. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 9.1 **Divulgación de información.** De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.
- 9.2 **Propiedad intelectual.** Este proyecto se gestó como parte de la plataforma MicroMentor que Mercy Corps opera actualmente en los Estados Unidos. Por consiguiente, la plataforma que este proyecto creará para América Latina y el Caribe ha de considerarse como un componente importante de una plataforma y modelo operativo más amplio y ya existente. Por lo tanto, Mercy Corps controlará los derechos de propiedad intelectual de la plataforma, sus sistemas y manuales. El FOMIN/BID, por su parte, será el propietario de los productos de conocimiento y de las evaluaciones que se realicen como parte del proyecto. El FOMIN/BID mantendrá la propiedad intelectual de estos productos a fin de promover la divulgación y reproducción de plataformas colaborativas en línea que brindan servicios de asesoría y asistencia técnica a MYPE. En colaboración con Mercy Corps, el FOMIN divulgará información sobre la plataforma y los resultados que obtenga a fin de fomentar la reproducción del modelo por parte de otras entidades públicas y privadas interesadas.