

CONFIDENCIAL
PARA USO INTERNO
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

BRASIL

**GENERACIÓN EMPRENDEDORA
(BR-M1136)**

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Maritza Vela (MIF/AMC), Ismael Gilio (MIF/CBR), Siobhan Pangerl (MIF/AMC), Maria Elena Nawar (MIF/MIL), Laura Torà (MIF/MIL), y Luciane Medeiros (LEG/NSG).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco. Se divulgará y pondrá a disposición del público una vez aprobado.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	3
II.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO.....	8
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	17
IV.	COSTOS Y FINANCIAMIENTO.....	18
V.	AGENCIA EJECUTORA.....	19
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO	20
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	20
VII.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS.....	20
VIII.	ACCESO A INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL.....	20

RESUMEN DEL PROYECTO

GENERACIÓN EMPRENDEDORA

(BR-M1136)

Generación Emprendedora (*Geração Empreendedora* en portugués) es el quinto proyecto del Programa de Empresariado para Jóvenes (RG-M1240) (YEP, por sus siglas en inglés), aprobado por el Comité de Donantes el 31 de Julio de 2013 e implementado por Youth Business International (YBI). El programa regional Youth Entrepreneurship Program (YEP) tiene por objeto mejorar las competencias emprendedoras de jóvenes de bajos ingresos, a través de un mayor acceso a servicios de apoyo empresarial adaptado a su realidad, estableciendo así las bases para un ecosistema empresarial de iniciativa joven más fuerte en algunos países de la región, entre los cuales se incluye Brasil.

El proyecto en Brasil tiene como meta apoyar a 5.000 emprendedores (60% mujeres). Será ejecutado por la ONG Associação Aliança Empreendedora (AE), organización que desde hace 10 años apoya a los microemprendedores en comunidades de bajos ingresos y que ya apoyó a más de 19.000 microemprendedores en todo Brasil ofreciendo acceso a conocimiento, financiamiento, redes, asesorías y oportunidades de mercado.

El problema que enfrentan los jóvenes brasileños de escasos recursos, que buscan fortalecer o iniciar sus negocios, es que no cuentan con una oferta de servicios de apoyo técnico adecuada. Los servicios públicos de apoyo a las PyMEs no están al alcance de los jóvenes emprendedores de bajos ingresos, dado que tales servicios tienen un enfoque complejo y no abordan el desarrollo de competencias emprendedoras. El proyecto busca desarrollar emprendimientos sostenibles y disminuir el índice de mortalidad de empresas iniciadas por jóvenes emprendedores brasileños, ofreciéndoles acceso al conocimiento y al desarrollo de competencias emprendedoras, conectándolos con una red de emprendedores dirigida a potencializar las alianzas y los negocios al mismo tiempo en que se conectan con mentores y se les facilita el acceso a crédito.

La metodología del proyecto se basa en una alianza con el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) para trabajar con universidades que cuentan con un núcleo de emprendimiento y operan en zonas de mayor necesidad, combinada con la experiencia de AE, a través de tres pilares que sustentan el modelo: (i) Formación para desarrollar habilidades emprendedoras y apoyo en aspectos claves del desarrollo del modelo de negocio y la gestión del mismo; (ii) Acceso a crédito a través de alianzas locales y nacionales con instituciones financieras, sin constitución de garantías y con bajas tasas de interés; y (iii) Mentorías de calidad a cargo de emprendedores experimentados y profesionales.

El proyecto es innovador y flexible ya que 5.000 emprendedores jóvenes tendrán la oportunidad de acceso a entrenamientos presenciales y en línea. Estos serán impartidos por asesores de AE que seleccionará, capacitará y acompañará entre 10 y 15 organizaciones aliadas, en diferentes regiones de Brasil, las cuales pueden ser ONGs, universidades (dado el acuerdo con SEBRAE) o empresas junior (organizaciones sin ánimo de lucro, que funcionan dentro de las universidades y prestan servicios a micro y pequeñas empresas) que se escogerán según los criterios de selección del proyecto. La capacitación en línea le permitirá a AE abarcar otras localidades de Brasil y atender más jóvenes que por diversas razones no pueden contar con formación presencial. El apoyo online será a través del acceso a la plataforma "[Tamo Junto](#)" que ofrece oportunidades para que el joven emprendedor pueda aprovechar de una formación continua, haciendo posible la extensión del apoyo presencial ofrecido por el programa presente. Como resultado del proyecto, se espera generar 1.500 negocios sostenibles de jóvenes de escasos recursos y crear 1.650 empleos. Además, permitirá que 1.200 jóvenes incrementen sus ventas en un 8%.

ANEXOS

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

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS FOMIN

ANEXO IV	Presupuesto Detallado
ANEXO V	Lista Preliminar de Hitos
ANEXO VI	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA)
ANEXO VII	Informes de Avance (PSR), Cumplimiento con Hitos, Acuerdos Fiduciarios e Integridad Institucional
ANEXO VIII	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
ANEXO IX	Cronograma de Actividades
ANEXO X	Reglamento Operativo
ANEXO XI	Términos de Referencia del Coordinador del Proyecto
ANEXO XII	Plan de Monitoreo y Evaluación para Evaluación de Impacto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AE	Associação Aliança Empreendedora
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEAPE-MA	Centro de Apoyo a la Pequeña Empresa de Maranhão
DIEESE	Departamento Intersindical de Estadística y Estudios Socioeconómicos
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDHM	Índice de Desarrollo Humano Municipal
IIE	Índice de Inclusión Empreendedora
ONG	Organización no gubernamental
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
QED	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
SEBRAE	Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas
SESI	Servicio Social de Indústria
YBI	Youth Business International
YEP	Youth Entrepreneurship Program (<i>Programa Empresariado para Jóvenes</i>)

I. RESUMEN EJECUTIVO

País y ubicación geográfica:	El proyecto estará presente en los estados de Alagoas, Maranhão, Bahía y Mato Grosso do Sul, regiones en las cuales AE ya cuenta con organizaciones aliadas. Se escogerán otras ciudades considerando las organizaciones de base que puedan replicar la metodología del proyecto en campo. Estas organizaciones serán escogidas a través de una convocatoria.		
Organismo Ejecutor:	Associação Aliança Empreendedora (AE)		
Área de acceso:	Acceso a Mercado y Capacidades		
Agenda:	Jóvenes, Empleo y Emprendimiento		
Coordinación con otros donantes/ Operaciones del Banco:	<p>El principal colaborador para el programa <i>Generación Emprendedora</i> de AE hasta marzo de 2015 fue Accenture Global, y, actualmente, Aliança está construyendo una propuesta de expansión del Programa con el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE), en la cual éste se erige como la principal fuente de contrapartida financiera para este proyecto. El SEBRAE es un servicio social autónomo, que forma parte integral del Sistema “S” que tiene por objeto coadyuvar en el desarrollo de micro y pequeñas empresas, estimulando el emprendimiento en el país. Actúa también enfocada en el proceso de formalización de la economía a través de alianzas con los sectores público y privado, programas de capacitación, ferias y ruedas de negocios.</p> <p>El SEBRAE y Associação Aliança Empreendedora mantienen una alianza desde 2007, mediante la cual actúan juntos en proyectos de desarrollo socioeconómico dirigidos a fomentar y orientar sobre emprendimiento. En 2010, la alianza entre SEBRAE y Associação Aliança Empreendedora atendió a 5.000 emprendedores.</p>		
Beneficiarios directos:	<ul style="list-style-type: none"> – 5.000 jóvenes (60% mujeres) capacitados de entre 18 y 29 años provenientes de comunidades de bajos ingresos, con poca escolaridad, carentes de acceso a entrenamiento, crédito, mentoría, mercados y/o redes, que cuentan una idea de negocio o un negocio en operación. – De 10 a 15 organizaciones aliadas que recibirán capacitación y asesoría para impartir la metodología de AE. 		
Beneficiarios indirectos:	<ul style="list-style-type: none"> – 15.000 miembros de familia que trabajen con los emprendedores y se beneficien del negocio. – Creación de 1.650 empleos. – 845 mentores involucrados y entrenados. 		
Financiamiento:	Cooperación Técnica:	US\$770.000	38%
	Inversión:	-	
	Préstamo:	-	
	Total de la aporte del FOMIN:	-	
	Contraparte:	US\$1.259.012	62%
	Co-financiamiento: (si lo hubiere)	-	
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:	US\$2.029.012	100%
Período de Ejecución y Desembolso:	36 meses de ejecución y 42 de desembolsos.		

Condiciones Contractuales Especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) la aprobación del Reglamento Operativo, (ii) la contratación del Director del Proyecto; y (iii) la firma de acuerdos con los socios respectivos.
Revisión de Medioambiente e Impacto Social	Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es "C".
Unidad con Responsabilidad de Desembolsar	COF/CBR

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Antecedentes

- 1.1 La Estrategia preparada por la Agenda de Jóvenes “Dando una Oportunidad a la Juventud: Una Agenda para la Acción” definió buscar escalar los modelos más eficaces de inserción laboral por lo cual se preparó el programa regional RG-M1210 “Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes” (NEO) que busca mejorar la calidad del capital humano y la empleabilidad de jóvenes vulnerables en 10 países de América Latina y el Caribe. Por otro lado, en vista que para emprendimiento juvenil los resultados son heterogéneos y no existe evidencia de lo que verdaderamente funciona, la estrategia dispone trabajar con diversas metodologías abordando desafíos específicos identificados en el análisis de las lecciones aprendidas de proyectos pasados y la exploración de nuevas alternativas empresariales para jóvenes de escasos recursos.
- 1.2 Este proyecto es el quinto del Programa de Empresariado para Jóvenes¹ ([RG-M1240](#)) (YEP por sus siglas en inglés), aprobado por el Comité de Donantes el 31 de Julio de 2013 e implementado por Youth Business International (YBI). Este programa tiene por objeto mejorar las competencias emprendedoras de jóvenes de bajos ingresos, a través de un mayor acceso a servicios de calidad, estableciendo así las bases para un ecosistema empresarial de iniciativa joven más fuerte en algunos países de la región, incluyendo Brasil.
- 1.3 Bajo la dirección de Associação Aliança Empreendedora (AE), este proyecto cumple con los criterios de selección del programa regional YEP ya que: (i) ofrece apoyo integral (financiero y no financiero), incluyendo formación, orientación y consultoría; (ii) es de alcance nacional; (iii) ofrece oportunidades de aprendizaje en el ámbito de la agenda de aprendizaje del programa regional, en todo lo que resulte pertinente; (iv) cuenta con financiamiento de contrapartida. AE es miembro de la red de socios de YBI, por lo que ha sido sujeta al cumplimiento de los criterios que aseguran la calidad de su gestión.
- 1.4 **Situación de los jóvenes en Brasil.** Los jóvenes enfrentan un escenario de inserción en el mercado de trabajo mucho más complicado que los adultos. La tasa de desempleo en Brasil, a pesar de haber estado en niveles bajos durante los últimos 14 años, específicamente 6% presenta índices de desempleo mayores en los grupos más jóvenes de la población, elevándose hasta 21% en el grupo de edad comprendido entre 14 y 17 años², 14% entre 18 y 24 años, y 6% entre 25 y 39 años. Sólo en estos tres grupos de edad se encuentran más de 5.000.000 de desocupados en busca de empleo.³ Adicionalmente, una parte de los empleados en la clasificación del Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística (IBGE) entra en la categoría de “desempleo oculto por trabajo precario” según el Departamento Intersindical de Estadística y Estudios

¹ El primer proyecto del programa regional YEP es el “Programa multiregional de formación y acompañamiento a jóvenes emprendedores del Perú (PE-M1097) aprobado el 12 de marzo del 2014; el segundo proyecto es “Fomentando el espíritu empresarial juvenil en Chile” (CH-M1063) aprobado el 21 de noviembre del 2014; el tercero es el “Programa de escalamiento de emprendimientos juveniles en Paraguay” (PR-M1035) aprobado el 4 de septiembre del 2015; y el cuarto proyecto es “Fortaleciendo el Espíritu Empresarial de Jóvenes Caribeños” (RG-M1284), lo cual al momento de escribir está a la espera de aprobación.

² El aprendizaje es establecido por la Ley. 10.097 / 2000, regulado por el Decreto. 5598/2005. Afirma que todas las empresas medianas y grandes están obligadas a contratar a adolescentes y jóvenes entre 14 y 24 años.

³ IBGE (Q4 2014).

Socioeconómicos (DIEESE), que se estima en un 2% más de las personas económicamente activa. El desempleo también aumenta a 8% al considerarse únicamente a las mujeres.⁴ El PNAD (Encuesta Nacional de Hogares) revela que las mujeres aún ocupan mayoritariamente los trabajos precarios y no remunerados.

- 1.5 **Ecosistema del Emprendimiento en Brasil.** La aspiración del brasileño por el emprendimiento es notable ya que 76% preferiría tener un negocio propio a ser empleado o funcionario de terceros, siendo ésta la segunda mayor tasa del [Eurobarómetro 2013](#). Por si fuera poco, emprender se considera un medio para alcanzar más satisfacción profesional autonomía y sentido de realización personal. Según el Global Entrepreneurship Monitor 2014 (GEM), los emprendedores representan el 34,5% de la población en las edades comprendidas entre 18 y 64 años, es decir, más de 45 millones de brasileños, de los cuales la mitad son emprendedores con negocios iniciantes, con hasta 42 meses de operación, siendo que a partir de 43 meses de operación son considerados negocios establecidos. La tasa de emprendimiento se mantiene cuando se observan las regiones brasileñas, lo cual indica que no existen diferencias significativas entre ellas.
- 1.6 En Brasil, apenas 20% de los emprendimientos actuales genera empleos formales, y a pesar de ser un número alto en términos absolutos, la encuesta indica que más de la mitad ni siquiera piensa en crear nuevos empleos en los próximos 5 años (GEM Brasil 2014). Esto se debe, principalmente, a los altos costos de impuestos sobre sueldo y la rigidez de las leyes de trabajo que son altamente proteccionistas con el empleado.
- 1.7 A pesar de que la gran mayoría prefiere ser emprendedor, el 29% en realidad desea abrir un negocio propio en los próximos 5 años. El perfil de emprendedores en Brasil, en general e independientemente de las regiones, presenta niveles bajos de escolaridad y de ingresos y más de la mitad se ubica en el grupo comprendido entre 18 y 34 años. Estos emprendedores generalmente abandonan la escuela antes de terminar la educación secundaria y montan su propio negocio por falta de oportunidades, lo que pone en juego tanto su tasa de sobrevivencia, como las oportunidades de formación y desarrollo con el fin de ganar autonomía y de volverse verdaderos emprendedores.
- 1.8 Un estudio reciente del SEBRAE de São Paulo mostró que 61% de las empresas que cerraron no recibieron ningún apoyo de otras instituciones y según el GEM Brasil 2014, 87% de los emprendedores brasileños no buscó ayuda de las entidades de apoyo, resultado que viene aumentando desde 2012 (80%). De los que buscaron ayuda, más del 10% acudieron al SEBRAE⁵ y de los que no buscaron ayuda, 62% afirmó que el motivo fue la falta de necesidad e interés mientras que el 26% afirmó que se debía a la falta de conocimiento de las entidades.

B. Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto

- 1.9 Según el GEM Brasil (2013), las tres principales condiciones que afectan el emprendimiento en Brasil, en ese orden, son: (i) educación y capacitación; (ii) apoyo financiero; y (iii) políticas gubernamentales. Los pilares del YEP abarcan dos de los tres principales factores que limitan las actividades emprendedoras en el país: capacitación y apoyo financiero.

⁴ IBGE (Q4 2014)

⁵ El SEBRAE es el mayor órgano brasileño de apoyo a las micro y pequeñas empresas, a través de la oferta de cursos, seminarios, consultorías y asistencia técnica para pequeños negocios de todos los sectores. Sin embargo, el lenguaje utilizado por el SEBRAE es formal y dificulta el entendimiento para los jóvenes emprendedores que necesitan desarrollar capacidades y competencias emprendedoras de forma rápida y fácil de comprender.

- 1.10 El factor “políticas gubernamentales” muestra la necesidad de ahondar en los cambios en el sentido de reducir la complejidad y la carga que el sistema tributario impone a las empresas en el país. Las regiones Noreste (86,7%), Norte (84,6%) y Centro-Oeste (82,4%) presentan una mayor carencia de políticas gubernamentales de estímulo al emprendimiento (comparado con las regiones Sur (64,7%) y Sudeste (76,5%)).⁶
- 1.11 Formación inadecuada y limitada coordinación. La estructura tradicional de educación que prevalece en Brasil no presenta al emprendimiento como alternativa de carrera. Sin una formación adecuada en emprendimiento, el potencial de crecimiento de las empresas brasileñas es restringido, dado que los productos y servicios ofrecidos al mercado en su mayoría son de bajo valor agregado y no integran ningún tipo de innovación.
- 1.12 Existen muchos actores comprometidos con el fomento del emprendimiento como SEBRAE, Endeavor (una organización sin fines de lucro cuyo enfoque es en emprendedores dinámicos que no son el objeto de este programa), organizaciones de base como la Asociación de Desarrollo Sustentable y Solidario de la Región Sisaleira (APAEB), Agencia de Desarrollo Local y Apoyo al Emprendedor (ADEL), Consulado da Mulher e instituciones de microfinanzas, así como los bancos públicos a través del Programa Nacional de Microcrédito. No obstante, aún falta una actuación coordinada de apoyo al microemprendedor de bajos ingresos en función de sus diferentes necesidades. Organizaciones como Endeavor u otras aceleradoras se enfocan en emprendedores en etapas más altas de crecimiento, y en negocios de alto impacto que ya facturan más de dos millones de reales por año. Si bien existen programas de formación empresarial, son muy pocos los programas disponibles que apoyan a jóvenes emprendedores de bajos ingresos de manera integral para que logren desarrollar sus capacidades emprendedoras e ideas de negocio y proveerles de las herramientas necesarias y el debido acompañamiento.
- 1.13 Falta de financiamiento. Las instituciones de microfinanzas y bancos públicos, en su mayoría consideran al joven microemprendedor como un riesgo y acaban por negarle el crédito. El apoyo financiero tiene que ver no sólo con la dificultad de obtener recursos sino también con el alto costo del crédito.. De hecho, dado el perfil del emprendedor y la informalidad en el país, 43% de los emprendedores califican como “muy difícil” conseguir un crédito, el cual resulta bastante alto si lo comparamos con el promedio mundial de 15%.⁷ Esto demuestra que entre aquellos que creen poco favorable emprender en el futuro, 66% afirma que la falta de recursos financieros es la principal razón para no hacerlo (Emprendedores Brasileños, 2013).
- 1.14 El gran factor distintivo de Aliança Empreendedora está en su enfoque en la base de la pirámide, dado que es la única de alcance nacional que posee una metodología consolidada de apoyo a microemprendedores de bajos ingresos en Brasil. Actualmente, AE es una referencia en emprendimiento en el país, y ha sido contratada por el SEBRAE Nacional en varias ocasiones para implementar proyectos, y de hecho es una referencia para la misma YBI, que el año pasado invitó a AE para que diseñara la oferta de formación para los miembros de la red mundial y contrató la consultoría y entrenamiento en desarrollo de metodología y formación de facilitadores para aproximadamente 20 miembros de la red. El proyecto con el FOMIN ampliará el alcance del Programa Generación Emprendedora a más regiones del país con diversos

⁶ GEM Brasil 2013.

⁷ Ernst and Young G20 Entrepreneurship Barometer 2013.

socios llegando así a un mayor número de emprendedores; y además fortalecerá la estructuración de las actividades de monitoreo y aprendizaje.

- 1.15 Por otro lado, en vista de que los servicios públicos de apoyo a las PyMEs no están al alcance de los jóvenes micro emprendedores de bajos ingresos, dado que tales servicios tienen un enfoque complejo y no se enfocan en el desarrollo de competencias, el programa busca sentar las bases para solucionar la falta de un ecosistema de apoyo adecuado a las necesidades del joven emprendedor de bajos recursos. Se espera que la articulación con entidades educativas, privadas y financieras ayude a sentar las bases de un trabajo conjunto para que se dé un verdadero ecosistema de apoyo a jóvenes de escasos recursos.

C. Beneficiarios del Proyecto

- 1.16 Los beneficiarios del proyecto incluirán 5.000 jóvenes (60% mujeres y 40% hombres) de 18 a 29 años, de comunidades de bajos ingresos, con escasas habilidades técnicas y que carecen de acceso a formación, crédito, mentores y redes de contactos. Además de los beneficiados directos, los beneficiarios indirectos incluirán 15.000 (tres por familia) y 1.650 empleos generados por los negocios.

- 1.17 **Consideraciones de género.** Con respecto al género, la participación en emprendimiento está equilibrada en el país, con 52% de hombres y 48% de mujeres; sin embargo, las mujeres se ven más impulsadas por la necesidad, 36% contra 21% de los hombres. En promedio, 71% es impulsado por la oportunidad, un número que se acerca al 75% que se observa en los países de LAC.⁸ Según el GEM 2012, el miedo al fracaso es la mayor preocupación de las mujeres que se lanzan a emprender. A pesar del alto número de emprendedoras que existen en el país, menos de 25% de mujeres brasileñas tienden a participar en programas de capacitación empresarial y/o de aceleración. La baja participación en capacitaciones puede ser un factor contribuyente al hecho de que las mujeres emprendedoras se sienten menos preparadas para emprender. Un estudio de la Corporación Financiera Internacional en 2011 encontró que sólo 46% de mujeres en Brasil se sienten técnicamente preparadas para iniciar un negocio.

- 1.18 Si bien a nivel nacional existe poca participación de mujeres en programas de capacitación, esto no ha sido la experiencia de AE, ya viene atendiendo generalmente un porcentaje de 60% mujeres jóvenes. Sin embargo, el SEBRAE de Mato Grosso do Sul encontró que en la actualidad el 44% de los empresarios individuales del Estado Mato Grosso do Sul son mujeres. En la práctica, esto significa que de cada diez empresarios se formalizan, cuatro son mujeres. Por lo tanto, el proyecto contempla realizar los esfuerzos necesarios para lograr contar con 60% de mujeres aún en localidades donde esto no sea la característica como el caso de Mato Grosso do Sul

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

- 1.19 El proyecto ayudará a cumplir con el mandato de reducción de la pobreza del MIF, dado que permitirá apoyar jóvenes emprendedores de bajos ingresos, con el fin de fortalecer sus negocios y generar empleo, y del mismo modo, desarrollar las comunidades donde se generan estos pequeños negocios. Para ello, se fortalecerán las capacidades de instituciones ya sea públicas o privadas que provean servicios de emprendimiento, a través de instrumentos generados y coordinados por el Ejecutor.

⁸ GEM Global Report 2014.

- 1.20 Vinculo a la Agenda. El proyecto va en línea con la estrategia del FOMIN en lo que se refiere a: (i) **Innovación** del área de emprendimiento de la Agenda ya que ayudará a refinar los modelos de iniciativa empresarial juvenil existentes, como la de AE que utiliza una metodología basada en la Andragogía (educación para adultos), dinámica de grupos y en la Teoría *Effectuation* que percibe el emprendimiento no como un don o como un conjunto de características, sino como un conjunto de habilidades que se desarrollan a través de la práctica y la experiencia; (b) agregar nuevos elementos innovadores como la presencia en línea para tener mayor llegada a los jóvenes emprendedores; y (ii) **Resultados, evaluación y diseminación del conocimiento:** se desarrollarán estudios de caso para recopilar el impacto de los nuevos elementos incluidos en la metodología como son formación virtual y crédito juvenil.
- 1.21 El proyecto forma parte del programa YEP concebido por Youth Business International (YBI) en conjunto con el FOMIN. Las experiencias y las lecciones aprendidas por YBI en 43 países aliados de la red se transmitirán de forma adecuada con miras a que sean integradas en cada país. Adicionalmente, a través del Centro de Aprendizaje Regional para la Iniciativa de Emprendimiento Juvenil (ubicado en Bogotá-Colombia y parte del programa regional esencial) formará alianzas y promoverá el intercambio de conocimiento.
- 1.22 Este proyecto contribuirá a reducir las brechas de conocimiento de la Agenda referida a “¿qué metodologías de apoyo a emprendedores jóvenes vulnerables son los más efectivos en materia de creación de empleo, rentabilidad y/o sostenibilidad?” Se abordarán preguntas relacionadas al programa Regional RG-M1240, incluyendo: ¿Cuáles son las mejores prácticas para transferir y escalar modelos al sector privado y público, y cuáles son los factores clave para lograr alianzas sostenibles? **Además, el proyecto brindará conocimiento nuevo sobre formación virtual y crédito juvenil, específicamente: ¿Cuál es el impacto de modelos integrales virtuales y presenciales para jóvenes? ¿Cuáles son los factores clave para brindar apoyo integral a jóvenes?**
- 1.23 Se ha desarrollado la agenda de conocimiento del programa regional YEP y se ha contratado un especialista en gestión de conocimiento para coordinar las actividades en esta área. El proyecto en Brasil aportará a dicha agenda con el desarrollo de productos de conocimiento que permitan extraer lecciones aprendidas sobre educación virtual y crédito juvenil. Además, se analizarán los resultados obtenidos de la articulación realizada con SEBRAE y las universidades participantes.
- 1.24 Colaboración con el Grupo BID. Este proyecto establecerá oportunidades para el FOMIN y el Grupo BID con sus vínculos a varios socios estratégicos como: (i) SEBRAE; (ii) dos universidades federales (la Universidad de Alagoas y la de Santa Cruz en Bahía y la universidad de Mato Grosso do Sul); (iii) 14 municipios a través de una asociación con el Centro de Apoyo a la Pequeña Empresa de Maranhão (CEAPE-MA); y (iv) entidades financieras como la Caixa Económica Federal y el Banco do Brasil.
- 1.25 Este proyecto tendrá como contraparte al SEBRAE cuya propuesta está dirigida a integrar el presente programa en las universidades brasileñas. Gracias a esta alianza, las universidades que quieran llevar a cabo proyectos de extensión universitaria, dentro de la línea de incentivo al emprendimiento del SEBRAE Nacional, haciendo énfasis en el desarrollo de jóvenes emprendedores y de bajos ingresos, serán escogidas como organizaciones aliadas para llevar a cabo el objetivo del proyecto. El objetivo consiste en ofrecer a los alumnos de educación superior, educadores de emprendimiento y a sus universidades, oportunidades de *networking*, intercambio de mejores prácticas, contenido especializado y principalmente la oportunidad de formación para apoyar a los jóvenes emprendedores de bajos ingresos de su región

que estén interesados en iniciar alguna actividad de emprendimiento o que ya tengan un negocio.

- 1.26 Además del SEBRAE, el proyecto contará con otros aliados importantes como Caixa Económica Federal y Banco do Brasil, que facilitarán el acceso a crédito a jóvenes emprendedores con el apoyo del proyecto y otras instituciones de microfinanzas a nivel local, y con el Centro de Apoyo a la Pequeña Empresa de Maranhão (CEAPE-MA). Para impartir los entrenamientos presenciales, se contará con el apoyo de las organizaciones aliadas, las cuales pueden ser ONGs, universidades o empresas junior⁹ que se escogerán según los criterios de selección del proyecto.
- 1.27 Para el apoyo en Mentoría, AE ha firmado alianzas estratégicas con Asociaciones Comerciales, Endeavor y los Impact Hubs de las ciudades donde ya tiene actividades en marcha con el fin de tener acceso a una red de mentores de calidad.

II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El impacto del proyecto será el desarrollo personal y comunitario de jóvenes de bajos ingresos a través de la creación y fortalecimiento de negocios sostenibles. El resultado será establecer las bases de un ecosistema para la provisión de servicios integrales adecuados que permitan incrementar el número de emprendimientos de jóvenes en 5 estados de Brasil.

B. Descripción del Modelo de Apoyo/ Solución / Intervención

- 2.1 El proyecto es un programa integral que fomenta el emprendimiento entre jóvenes de bajos ingresos y que ofrece el apoyo que estos necesitan para iniciar o mejorar sus propios negocios a través de capacitación presencial y en línea, crédito y mentoría.
- 2.2 El proyecto prevé la selección de 10 a 15 organizaciones aliadas a fin de lograr generar mayor impacto en diversas ciudades a través de la transferencia de la metodología de AE. Cada año se utilizarán los criterios de las convocatorias¹⁰ para escoger estas organizaciones, las cuales, una vez aprobadas, recibirán entrenamiento en la metodología propuesta y se integrarán a la red de actuación del Programa Generación Emprendedora.
- 2.3 La metodología utilizada por AE se denomina “Jornada Emprendedora” y se personalizó en función del público objetivo, gracias a los 10 años de experiencia de AE en el trabajo de campo con emprendedores de bajos ingresos para desarrollar habilidades emprendedoras y apoyarlos en aspectos clave, modelo de negocios y gestión. La Jornada Emprendedora se desarrolló con el objeto de apoyar a emprendedores individuales principiantes o con experiencia, cuyo estatus se identifica desde el primer contacto. La metodología se divide en dos ciclos: (i) *Ciclo de Principiantes*: Dirigido a emprendedores principiantes, que aún no tienen una idea

⁹ Una empresa junior es una organización civil local sin fines de lucro gestionado íntegramente por estudiantes. Ofrece servicios de consultoría para el mercado en temas relacionados con el campo de estudios de los alumnos, brindándoles experiencias únicas de aprendizaje mediante el trabajo profesional de proyectos. La mayoría de empresas junior están vinculados a universidades o escuelas de negocios.

¹⁰ La convocatoria para selección de organizaciones aliadas será un proceso selectivo compuesto de dos etapas: precalificación (criterios definidos por AE) y entrevista. Este proceso tiene por objeto encontrar organizaciones alineadas con los valores y con capacidad operativa para aplicar la metodología en campo. Serán elegibles, todas las organizaciones que estén debidamente organizadas y al día con sus obligaciones ante los órganos federales, estatales y municipales; y que tengan como parte de sus operaciones y que incluyan el apoyo a micro emprendedores de bajos ingresos como parte de sus operaciones, con una experiencia comprobada de por lo menos dos años en ese campo. El proyecto también prevé que todas las organizaciones que hayan cumplido las metas y que hayan sido evaluadas favorablemente después de un año, podrán participar en la convocatoria del año siguiente.

estructurada de negocios. Está compuesto por un encuentro de bienvenida, 4 encuentros de profundización (identificación de competencias, conocimientos, red de contactos y recursos del emprendedor, a partir de los cuales se generan ideas de negocios), período de experimentación en que los emprendedores ponen en práctica sus ideas de negocios, encuentro de evaluación de la experimentación y encuentro de preestreno (en el cual presentan su idea de negocio al público externo); (ii) *Ciclo de Emprendedores con experiencia*: Dirigido a emprendedores con experiencia, cuyo negocio ya está en marcha. Está compuesto por ciclos de 7 encuentros: encuentro de planificación (en el cual los emprendedores plantean sus principales dificultades y, de todas ellas, definen los 3 temas que se trabajarán en el ciclo) y 2 encuentros para cada uno de los 3 temas definidos (1° encuentro para identificar la causa del problema y 2° encuentro para buscar soluciones). Al final de cada ciclo, la clase define en conjunto si quiere realizar más de un ciclo. Cuando no deseen continuar, o cuando lleguen al final del 4° ciclo, se realiza un encuentro de cierre.

- 2.4 Capacitación. Se contará con capacitaciones en formato online y semi presencial, para todos aquellos emprendedores que requieren apoyo pero se encuentran en las ciudades donde no hay acceso al programa Generación Emprendedora de forma presencial. Los jóvenes tendrán acceso a la plataforma online “[Tamo Junto](#)” que brinda video clases de libre asistencia y conecta a personas y a organizaciones con el fin de ofrecer al emprendedor más oportunidades de crecimiento para sí mismo y para su negocio, creando un espacio virtual para disminuir la distancia entre el emprendedor y el conocimiento que éste necesita para desarrollar su negocio siendo el emprendedor protagonista de su propia trayectoria. La plataforma Tamo Junto se desarrolló durante el año 2014 a partir del modelo de Khan Academy y recibió el patrocinio de la Corporación Andina de Fomento (CAF). Esta plataforma forma parte de la iniciativa de AE que permite que todo microempresario brasileño con acceso a internet pueda recibir apoyo. Los resultados de Tamo Junto que está en su fase Beta hasta hoy incluyen: (i) 1681 emprendedores registrados; (ii) promedio de accesos únicos que pasó de 25 a 59 usuarios que entran en el sitio cada día; y (iii) 200 colaboradores quienes están encargados de promover los encuentros presenciales.
- 2.5 “Tamo Junto” ofrece al microemprendedor dos accesos principales: (i) Contenidos en forma de clases en video cortas y dinámicas, artículos y herramientas de gestión para descarga. Las clases incluyen temas como: “cómo comenzar mi negocio”, “cómo fidelizar a mis clientes” y “cómo conseguir financiamiento”, etc. Además de las clases, los emprendedores tendrán acceso a artículos, herramientas y modelos prácticos disponibles en Word y Excel para descarga. Algunas de las herramientas son: modelo de contrato de alianza (proveedor); organización de dudas; libro de caja; flujo de caja; control de ventas; registro de clientes, entre otras. (ii) Conexión de estos emprendedores (45% de los usuarios está en el grupo de edad comprendido entre 20 y 29 años) con personas, organizaciones y empresas que ofrecen servicios y eventos de apoyo al programa (abogados, contadores, diseñadores, etc.).
- 2.6 Con la plataforma Tamo Junto, el joven emprendedor puede aprovechar de una formación continua, y esto hace posible extender el apoyo ofrecido por el programa Generación Emprendedora. En total son 11 los temas de gestión de negocios, que abarcan desde cómo iniciar el emprendimiento hasta aspectos de organización financiera, ventas, divulgación, formalización, gestión de la producción, etc. Estos temas principales se dividen en 29 temas específicos en total, cada tema está constituido por una clase en video producida por AE. Además del contenido online, el joven emprendedor también encontrará servicios, redes y eventos de apoyo para emprendedores de bajos ingresos en su región.

- 2.7 La metodología es dinámica y se basa en la Andragogía (educación para adultos), dinámica de grupos y en la Teoría *Effectuation*.¹¹ La Andragogía toma en cuenta la experiencia de las personas y utiliza como motivación la resolución de problemas y la aplicación inmediata de todo lo que se aprende. Utilizando los conceptos de la dinámica de grupos, se aplican los contenidos utilizando la línea humanista que cree en el potencial del ser humano de encontrar la solución para sus propios problemas y modificar el comportamiento para llegar a un resultado diferente.
- 2.8 Para aquellos emprendedores que están dando sus primeros pasos, la metodología prevé la celebración de un ciclo de encuentros en el cual se evalúan sus características, sus conocimientos, su red de contactos y los recursos que tienen a su disposición, igualmente se definen una o más ideas de negocios que se podrán experimentar y evaluar a lo largo del proceso. La carga horaria total del ciclo es de 21 horas de encuentro, más las horas que el emprendedor invertirá en las pruebas experimentales de su idea de negocio.
- 2.9 Para los emprendedores más experimentados, la metodología prevé la organización de Ciclos de Soluciones, en los cuales los emprendedores podrán definir, a partir de un autodiagnóstico, cuáles son sus principales problemas, dudas y dificultades que deben superar. Cada Ciclo prevé un encuentro de planificación y seis encuentros para discusión de tres temas, entre los cuales destacan: gestión financiera, fijación de precios, divulgación, negociación y ventas, planificación estratégica, manejo del tiempo y formalización. La dinámica se basa en un encuentro para discusión del problema y un encuentro para discusión de la solución. Al final de cada encuentro, los emprendedores definen las actividades prácticas que se realizarán en el campo. Cada ciclo puede contar con la participación de hasta 12 emprendedores y cada uno de ellos puede participar en hasta 4 Ciclos.
- 2.10 Crédito. AE tiene acuerdos de cooperación técnica con el Banco Central de Brasil y Caixa Econômica Federal para facilitar el acceso a créditos a los emprendedores que forman parte del proyecto. Los emprendedores pueden acceder a créditos iniciales de hasta R\$2.000 (aproximadamente USD\$514) con intereses inferiores al 1% mensual y sin garantías, y pagar el crédito en 2 o 3 años con bajas tasas de interés. Además de los acuerdos firmados, AE pretende facilitar el acceso de las instituciones de microcrédito de su red y ofrecer también una guía financiera para que los jóvenes emprendedores estén informados y desmitifiquen la cultura de acceso al crédito como un factor limitante para sus actividades de emprendimiento.
- 2.11 Mentoría. Los mentores forman una parte esencial en el éxito de los emprendedores y su papel consiste en estimular y guiar al emprendedor, compartir sus experiencias y conocimientos, y desarrollar la autoconfianza y la autoestima del emprendedor. La mentoría está dirigida a aquellos emprendedores que concluyeron el ciclo para emprendedores con experiencia o para principiantes. El proceso comienza con un encuentro de planificación, seguido por los encuentros de mentoría (que se hacen por lo menos una vez al mes). Este ciclo se puede realizar de 1 a 4 veces y para finalizar el proceso se realiza un encuentro de cierre. Los mentores son emprendedores

¹¹ La Teoría *Effectuation*, desarrollada a partir de las investigaciones de la Dra. Saras Sarasvathy percibe el emprendimiento no como un don o como un conjunto de características, sino como un conjunto de habilidades que se desarrollan a través de la práctica y la experiencia. La selección de este concepto para su uso en la metodología se debe tanto a su simplicidad como a la eficacia y aplicabilidad del mismo para los emprendedores de bajos ingresos. El concepto tiene por objeto potenciar y ampliar el impacto en los tres pilares siguientes: (i) "Quién soy" – Autoimagen, identidad, sueños y visión de mundo; (ii) "Qué sé" - Repertorio de habilidades, conocimientos y experiencias; y (iii) "A quién conozco" - Red de contactos y relaciones existentes. Sobre la base de estos tres pilares es posible "hacer con lo que se tiene" poniendo en práctica los talentos y las relaciones personales para "crear" oportunidades.

voluntarios escogidos que asesoran a un joven emprendedor durante por lo menos 6 meses desde la liberación del crédito, con un compromiso de 4 horas por mes. Este proceso de mentoría es un requisito previo para acceder al microcrédito.

- 2.12 Seguimiento. El Índice de Inclusión Emprendedora (IIE) es una herramienta desarrollada por AE con el objetivo de medir el avance del emprendedor que forma parte del programa, no por el éxito del negocio, sino por su crecimiento personal, en términos de perfil emprendedor, conocimientos y red de contactos, lo cual se reflejará en el crecimiento del negocio y en los ingresos generados. La creación de la herramienta del IIE está basada en forma de juego de mesa, lo cual facilita la interacción del emprendedor, a la hora de completar la herramienta.
- 2.13 El IIE está dividido en 4 partes, que evalúan las características y habilidades necesarias para cualquier emprendedor:
- i. *Quién soy* (competencias emprendedoras): Autoconocimiento y Autoconfianza, Visión de futuro, Conocimiento en la práctica, Voluntad de aprender cosas nuevas, Persistencia y Relaciones interpersonales.
 - ii. *Lo qué sé* (conocimientos gerenciales): Gestión financiera, formación del precio, Manejo del tiempo, Visión de Mercado, Gestión de personal, Formalización, Gestión de la producción, Divulgación y Negociación y ventas.
 - iii. *A quién conozco* (red de contactos): Clientes, otros emprendedores, Aliados y financiadores, proveedores, emprendedores referenciales y Participación en redes y eventos.
 - iv. *Qué gano* (ingresos y crecimiento del negocio): Evalúa en qué medida el crecimiento del emprendedor ha generado un impacto en sus ingresos y en el crecimiento de su negocio. También revela la clase económica del emprendedor, su ingreso personal y los puestos de trabajo que el negocio genera.
- 2.14 La medición se hace a través de algunas actividades que llevan al emprendedor a autoevaluarse en cada una de estas áreas. Internamente, se asigna una puntuación por emprendedor que varía de 0 a 1. Durante el año 2014, se midió la variación del IIE de 428 emprendedores.¹²

C. Componentes

- 2.15 Para alcanzar los objetivos el proyecto se estructura en tres componentes: (i) Movilización, selección y entrenamiento de organizaciones aliadas; (ii) Desarrollo de Competencias Emprendedoras; y (iii) Conocimiento y comunicación estratégica.

Componente 1: Movilización, Selección y Entrenamiento de Organizaciones Aliadas (FOMIN: US\$285.226; Contraparte: US\$228.408)

- 2.16 Este componente tiene por objetivo movilizar, seleccionar y entrenar a las organizaciones aliadas (socios de campo) que impartirán la metodología, así como establecer alianzas estratégicas para facilitar la movilización y selección, por ejemplo, la alianza con SEBRAE Nacional para la movilización y selección de universidades y alianzas con asociaciones de instituciones de microfinanzas para articulación de socios

¹² AE aplicó el IIE en sus clases de entrenamiento (antes y después) y evaluó el impacto de la metodología en 428 emprendedores. En el índice general, 84% lograron aumentar su IIE, de los cuales 61% lo aumentó en hasta 0,15 puntos dentro de la escala (-1 a +1). Las mujeres fueron las que obtuvieron el mayor aumento (+0,09 contra +0,07 de los hombres). En términos de escolaridad, a menor nivel escolar, menor nota del IIE; sin embargo, los aumentos fueron significativos salvo para aquellos emprendedores con postgrado cuyo IIE prácticamente se mantuvo en los niveles más elevados.

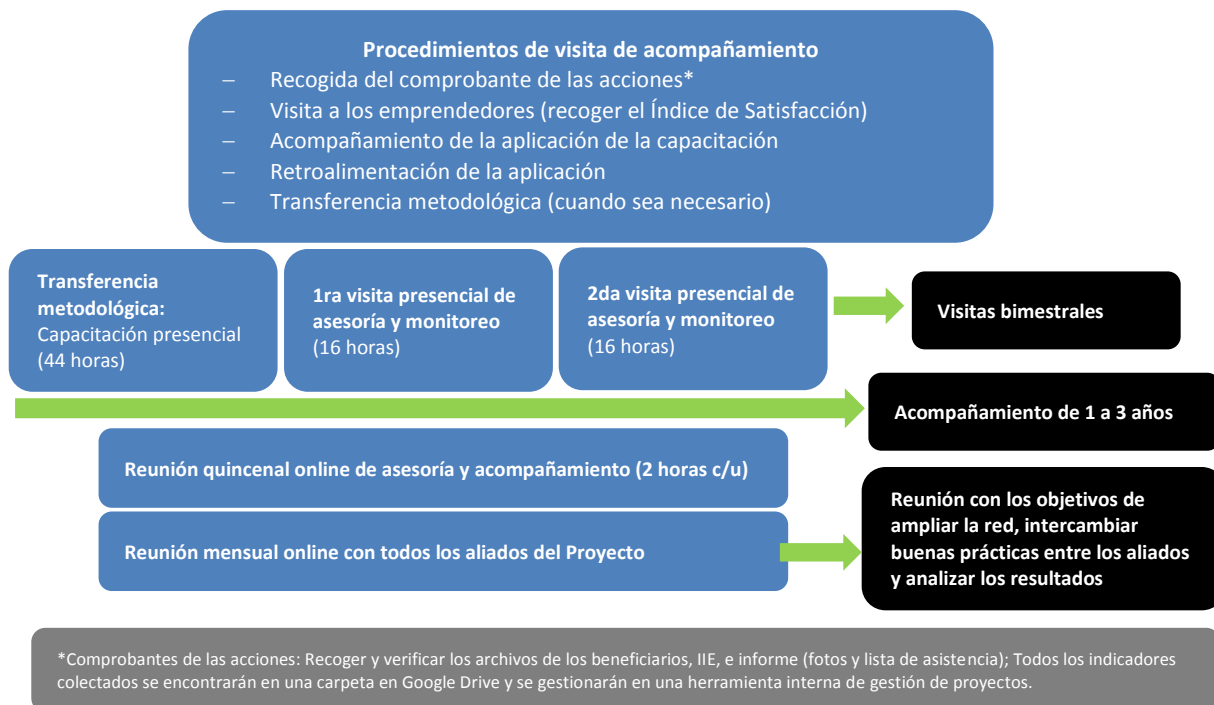
de crédito. A través de estas alianzas se busca sentar las bases para la generación de un ecosistema de apoyo a jóvenes emprendedores de escasos recursos.

- 2.17 En esta fase se evaluarán por lo menos 20 organizaciones en lo que respecta a su capacidad para desarrollar el proyecto de apoyo a jóvenes emprendedores ubicados en regiones de bajos ingresos. El primer año, se hará la convocatoria y se seleccionarán diez organizaciones aliadas y, en el transcurso de tres años, se seleccionarán cinco nuevas organizaciones, con la posibilidad de mantener a las que mejor se desempeñen durante los tres años.
- 2.18 El entrenamiento se impartirá de forma presencial por 44 horas. Después de recibir el entrenamiento y los aspectos metodológicos, cada organización aliada presentará, a través del equipo ejecutivo destinado al proyecto, un plan de acción para aplicar la metodología.
- 2.19 Las organizaciones que formen parte del programa recibirán dos visitas de seguimiento en las cuales se busca reunir al equipo ejecutivo del proyecto con las personas que acompañan directamente a los emprendedores, con miras a evaluar, recolectar indicadores y dirigir la aplicación de la metodología. También se llevarán a cabo reuniones quincenales virtuales para hacer seguimiento al progreso del proyecto y para recolectar indicadores. Para fortalecer la red de las organizaciones aliadas se realizará una reunión mensual con todos los coordinadores que acompañan el proyecto, con el propósito de intercambiar conocimientos y analizar resultados.
- 2.20 Desde el 2013, AE ya cuenta con ocho organizaciones y se ha visto la necesidad de refinar la metodología de seguimiento de las organizaciones aliadas para garantizar la eficiencia y la calidad a los emprendedores. Se incorporará una reestructuración en las herramientas de seguimiento, con el fin de volverlas más eficientes e interactivas.
- 2.21 Se utilizará la metodología de gamificación (del original en inglés *gamification*) que corresponde al uso de mecanismos de juegos orientados al objetivo de resolver problemas prácticos o de despertar participación activa entre un público específico. Con frecuencia cada vez mayor, ese conjunto de técnicas ha sido aplicado por empresas e instituciones de diversos segmentos como alternativas a los abordajes tradicionales, sobre todo en lo que se refiere a estimular las personas a que adopten determinados comportamientos, a familiarizarse con nuevas tecnologías, a agilizar sus procesos de aprendizaje o de entrenamiento y a tornar más agradables las tareas consideradas tediosas o repetitivas.
- 2.22 AE cuenta con la asociación de dos universidades federales, una universidad estatal y una organización de microcrédito. Una de sus organizaciones aliadas, la Universidad Federal de Alagoas se encuentra en una de las regiones del noreste de Brasil con los más bajos Índices de Desarrollo Humano (IDHM) de Brasil¹³. La segunda universidad se encuentra en Mato Grosso do Sul y ocupa la décima posición entre los 27 estados brasileños. La tercera universidad colaboradora en este proyecto, la Universidad Estatal de Santa Cruz, ubicada en el municipio de Ilhéus en Bahía; Bahía aparece en el lugar 22 en el ranking nacional del IDHM. Con esta asociación se priorizará el apoyo a los jóvenes de las comunidades rurales para que puedan identificarse con su medio y optar por quedarse en el campo en lugar de emigrar.
- 2.23 El estado que ocupa el penúltimo lugar en el ranking de IDHM es el estado de Maranhão. En este estado se trabajará en 14 municipios a través de una asociación con el Centro de Apoyo a la Pequeña Empresa de Maranhão (CEAPE-MA). Organización

¹³ Encuestas de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

con 25 años en el mercado y que se centran en el desarrollo socioeconómico de las pequeñas empresas, el objetivo del CEAPE-MA es proporcionar al cliente no sólo crédito, sino orientar a los pequeños empresarios a través del microcrédito productivo y orientarlos y proporcionar educación financiera como un medio de desarrollo.

2.24 A continuación, un Flujograma del modelo de apoyo a las organizaciones aliadas:



2.25 Los resultados esperados incluyen: (i) 15 organizaciones aliados capacitadas; (ii) alcanzar un 85% para el índice de satisfacción; (iii) 75 visitas de acompañamiento, y; (iv) sitio de web actualizado.

Componente 2: Desarrollo de Competencias Emprendedoras (FOMIN: US\$165.007 Contraparte: US\$ 788.673)

2.26 Entrenamiento presencial y online. Este componente tiene por objetivo desarrollar las capacidades emprendedoras de los jóvenes a través de la capacitación y el acompañamiento en el desarrollo de su idea de negocio o el fortalecimiento de su negocio de manera integral incluyendo: capacitación, mentoría y articulación con entidades financieras para la obtención de crédito. La capacitación será presencial y virtual a través de una plataforma interactiva de educación a distancia, articulada con la plataforma Tamo Junto. El entrenamiento online tendrá como base, la misma metodología de los encuentros presenciales, con énfasis en el desarrollo de habilidades emprendedoras y de conocimientos de gestión de negocios.

2.27 Los jóvenes emprendedores serán seleccionados y atraídos a través de una estrategia de comunicación que cuenta con la divulgación de un premio auspiciado por Citi Foundation como medio para atraer y/o movilizar emprendedores. Se premiarán 18 emprendedores que presenten los mejores casos otorgándoles R\$7.000 (USD\$1.781) para su negocio.

2.28 Al final de la etapa de entrenamiento online, los emprendedores escogidos recibirán un premio durante el Encuentro Nacional de Microemprendedores de AE. Un asesor

de AE se encargará de hacer seguimiento a la inversión que se haga después de haber recibido el premio.

- 2.29 Acceso a Mentoría. Se movilizarán, seleccionarán y entrenarán mentores para el proceso de mentoría de los jóvenes emprendedores que dura un mínimo de 6 meses con dedicación de cuatro horas al mes. Para el *matching* de mentores y emprendedores se deberá contar también con el apoyo de cada una de las organizaciones aliadas que recibirán entrenamiento en la administración de los procesos.
- 2.30 Educación Financiera y Acceso a microcréditos. Para ampliar el acceso a microcréditos de los jóvenes emprendedores, se realizarán alianzas locales y nacionales con instituciones de microfinanzas (la mentoría es un requisito obligatorio para tomar el crédito).
- 2.31 Además de facilitar el acceso al crédito, el proyecto prevé la creación de una cartilla de orientación sobre acceso a financiamiento y la preparación de un entrenamiento sobre crédito, para ayudar a los emprendedores en este proceso y también para que pierdan el miedo a invertir en el crecimiento de sus negocios y lo hagan de manera responsable.
- 2.32 Los resultados esperados incluyen: (i) 1.800 jóvenes emprendedores entrenados online y 3.200 jóvenes entrenados en persona (60% mujeres); (ii) alcanzar un 50% para el índice de satisfacción de los emprendedores (emprendedores que comparten con otros emprendedores el entrenamiento que recibieron); (iii) un programa de formación online desarrollado; (iv) 18 emprendedores premiados; (v) 845 mentores entrenados; (vi) 650 emprendedores que reciben mentoría; (vii) 1.500 jóvenes que reciben capacitación sobre crédito; (viii) 6 alianzas formadas con instituciones de crédito; (ix) plataforma de mentoría desarrollada, y; (x) guía de educación financiera creada.

Componente 3: Conocimiento y Comunicación Estratégica (FOMIN: US\$104.227; Contraparte: US\$138.858)

- 2.33 El objetivo de este componente es documentar, sistematizar y divulgar los resultados y lecciones aprendidas en el proyecto para dar a conocer la metodología de intervención para emprendimiento juvenil que pueda ser replicada y escalada. Se han identificado las siguientes audiencias para lograr dicho objetivo: (i) organizaciones no gubernamentales y pertenecientes a la red de YBI y el programa YEP del FOMIN que puedan implementar dicha metodología; (ii) autoridades gubernamentales que tengan el interés de fomentar programas de emprendimiento; (iii) entidades privadas incluyendo instituciones financieras interesadas en dar cabida a jóvenes emprendedores ya sea como proveedores o clientes; y (iv) instituciones educativas como universidades, centros de formación con el fin de sensibilizar a los jóvenes y fomentar el emprendimiento como una oportunidad de desarrollo profesional. Los principales canales para llegar a dichas audiencias serán talleres, reuniones presenciales, eventos especiales y material impreso, incluyendo la infografía del proyecto. Además, con miras a ampliar el aprendizaje, promover la integración, la educación, la colaboración y el networking, se fomentarán encuentros regionales de emprendedores.
- 2.34 Entre los productos de conocimiento que se realizarán para su divulgación se incluirá una evaluación cualitativa utilizando el método *The Most Significant Change* que, una vez aplicado, transformará las historias en videos/casos.

- 2.35 Por otro lado, para lograr entender y evaluar la transformación de los jóvenes AE desarrolló el Índice de Inclusión Emprendedora (IIE) a partir de las bases del *Effectuation* incluyendo la evaluación del ingreso: Quién soy (competencias); Qué sé (conocimientos); A quién conozco (red de contactos); Qué gano (impacto en el ingreso y en el crecimiento del negocio). Cada mes se le pedirá a las organizaciones aliadas suministrar los indicadores. Los indicadores de impacto se recopilarán cada 4 o 6 meses. El IIE específicamente se aplicará en el momento inicial, después del entrenamiento, después del período de mentoría y un año después de iniciado el negocio.
- 2.36 Los productos de conocimiento generados por el proyecto contribuirán a los objetivos del programa paraguas YEP (RG-M1240), ya que permitirán realizar un análisis macro y comparativo de las experiencias, resultados y lecciones de los proyectos implementados en el contexto del Programa en distintos países. Además, ayudarán a alimentar el Marco de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje a nivel regional (MEL por sus siglas en inglés). Asimismo, constituirán un insumo clave para el desarrollo de productos de conocimiento a nivel del Programa. Los productos de conocimiento de este proyecto serán coordinados a nivel regional por un especialista en gestión de conocimiento.
- 2.37 Los resultados esperados incluyen: (i) implementación del sistema MEL; (ii) 45 casos con MSC levantados; (iii) 216 encuentros locales y 3 encuentros nacionales para intercambio de experiencias; (iv) 60 organizaciones participantes en encuentros nacionales; (v) 100 instituciones que acceden a los productos de conocimiento; y (vi) 2 publicaciones relacionadas a aprendizajes específicos sobre intervenciones virtual y presencial.
- 2.38 La alianza con el SEBRAE Nacional también generará publicaciones de estudios de casos respecto a los diferentes abordajes (virtual y presencial), así como evaluará la participación y efectividad del trabajo de los equipos conformados en las universidades para la atención de los jóvenes de escasos recursos.

D. Gobernanza del Proyecto y Mecanismo de Ejecución

- 2.39 Este proyecto contará con una Unidad Ejecutora (UE) compuesta por un equipo que se dedicará exclusivamente al proyecto, mismo que estará compuesto por un coordinador, un asesor de las organizaciones aliadas, un asesor de capacitación en línea, un asesor de mentorías y un asistente administrativo y contará con el apoyo de los diferentes Comités Directivos de AE en lo que respecta a la captación de recursos, divulgación, reclutamiento y selección, gestión de proyectos y gestión del conocimiento.
- 2.40 **Consejo Consultivo.** Está conformado por grandes empresarios y ejecutivos, que desde el 2013 han venido apoyando a AE estratégicamente. Consiste en un grupo permanente que tiene por objeto asesorar y orientar estratégicamente al equipo del proyecto durante la implementación. Este Consejo está compuesto por especialistas y personas reconocidas en las áreas de Emprendimiento, Tecnología, Sector Empresarial, e Instituciones Financieras. Se buscará incluir representantes de la Academia dada su participación en el programa.

E. Sostenibilidad

- 2.41 Este proyecto busca un modelo de trabajo sostenible a largo plazo a través de la capacitación y fortalecimiento de organizaciones y alianza con entidades públicas como mecanismo para la sostenibilidad. Desde 2009, AE ha venido trabajando en sus metodologías (Andragogía y *Effectuation*) con el fin de que éstas sean replicadas y

adoptadas por otras organizaciones aliadas - sociales y/o del gobierno, generando competencias y fortaleciendo el ecosistema y no solo permitiéndole así utilizar sus sedes y su conocimiento en diversas regiones del país para multiplicar el conocimiento y ampliar el acceso a los emprendedores.

- 2.42 Para la sostenibilidad financiera, el programa Generación Emprendedora no dependerá únicamente de un financiamiento, en su lugar, buscará abrir la red de aliados de AE a otros órganos gubernamentales como el SEBRAE, Federaciones de Industria y Comercio, Sistemas de Servicio y Capacitación a la Industria y Comercio (SESI, SENAI, SENAC y SESC), dado que muchos de estos órganos poseen estructura y gran capilaridad, mas carecen de una metodología adecuada para la provisión de servicios al micro emprendedor. Al ser una organización que administra diversos proyectos simultáneamente, siempre busca apalancar las alianzas ya existentes para que sean más eficientes y generen mayor impacto. Igualmente, con miras a lograr la sostenibilidad del proyecto, el Consejo Consultivo ha venido brindando apoyo estratégico y planes de sostenibilidad a AE.

F. Lecciones Aprendidas del FOMIN u Otras Instituciones en el Diseño del Proyecto

- 2.43 Utilización de TICs. Tomando en cuenta la experiencia del FOMIN en el proyecto YEP en Chile, "Fomentando el espíritu empresarial juvenil en Chile" (CH-M1063), se ha comenzado ya consultas y el desarrollo de una plataforma adecuada y de fácil utilización tanto para la UE como para los jóvenes emprendedores. La que resulte seleccionada se piloteará y consultará con un grupo de jóvenes para corregir los fallos y adecuarla debidamente para que el proyecto no sufra demoras en su ejecución.
- 2.44 Acceso a crédito. La mayoría de los jóvenes emprendedores empiezan sus negocios invirtiendo sus propios recursos, los de sus familiares, amigos o prestamistas individuales, lo que ciertamente limita sus posibilidades de éxito. Una de las demandas más recurrentes por parte de los jóvenes es la necesidad de obtener financiamiento externo, lo cual es muy difícil pues no tienen una experiencia empresarial que pueda ser evaluada por alguna institución financiera. El proyecto propuesto incorpora un componente de financiamiento, planificando el establecimiento de alianzas con entidades financieras para el desarrollo de productos acordes.

G. Adicionalidad del FOMIN

- 2.45 Adicionalidad No-financiera. El proyecto se beneficiará de la experiencia del FOMIN en la implementación de proyectos de emprendimiento y utilización de la tecnología como instrumento en modelos innovadores. Además, al enmarcarse dentro del Programa Regional YEP, este se beneficiará de los servicios, conocimiento, alianzas y mejores prácticas que se generen en dicho Programa. El FOMIN es un aliado clave para el crecimiento y fortalecimiento institucional de AE ya que le brindará la posibilidad de vincularse con más socios de la sociedad civil y el sector privado, además de las universidades que forman parte del acuerdo con SEBRAE.
- 2.46 Adicionalidad Financiera. El apoyo financiero es importante para que AE pueda incrementar su radio de acción a diferentes estados del país y desarrollar la plataforma de e-learning que se articulará con la plataforma Tamo Junto y de esta manera llegar poder llegar a un mayor número de jóvenes a través de diversos socios. Este apoyo la ayudará a consolidarse como entidad de segundo piso.

H. Resultado del Proyecto

- 2.47 El resultado esperado será establecer las bases de un ecosistema para la provisión de servicios integrales adecuados que permitan incrementar el número de

emprendimientos juveniles en 5 estados de Brasil. Se espera crear o fortalecer 2.500 emprendimientos de jóvenes de escasos recursos (60% serán liderados por mujeres y 40% por hombres). Para lograr esto, se espera lograr: (i) 750 negocios creados; 1.750 negocios fortalecidos; (ii) Aumento de 85% en el Índice de Inclusión Emprendedora (IIE); (iii) 80% de los emprendedores que soliciten créditos accedan efectivamente a los mismos; (iv) 10 a 15 organizaciones aliadas aplicando la metodología de mentoría; y (v) cuatro organizaciones aliadas replicando la metodología "Jornada Emprendedora" de AE en otras organizaciones. Además, el proyecto contribuirá a avanzar la agenda de conocimiento del programa YEP implementando los productos relacionados con el acceso a financiamiento.

I. Impacto del Proyecto

- 2.48 El impacto esperado del proyecto será el desarrollo personal y comunitario de jóvenes de bajos recursos a través de la creación y fortalecimiento de negocios sostenibles. Este programa permitirá aumentar los ingresos de 1.200 emprendedores; crear 1.650 empleos nuevos, y; que 1.500 emprendimientos sobrevivan después de 12 meses de apoyo.

I. Impacto Sistémico

- 2.49 A través de un enfoque innovador las acciones relacionadas con esta alianza tendrán un impacto directo sobre el ecosistema emprendedor en comunidades de bajos ingresos. Además de promover la evolución de la actuación en conjunto con el SEBRAE, el proyecto tiene por objeto fortalecer la estrategia de actuación en ofertas educativas dirigidas a posibles emprendedores, micro y pequeñas empresas, pero principalmente a los alumnos de educación superior, instituciones de educación, educadores en el área de emprendimiento y al público joven de bajos ingresos. En definitiva, el programa resultará en un modelo innovador de extensión universitaria que además de promover una formación de calidad para universitarios, ayudará para enfrentar los grandes desafíos que experimenta la juventud y especialmente la juventud brasileña de bajos ingresos, como el desempleo y el alto índice de mortalidad de los nuevos negocios creados. También fortalecerá la actuación de las universidades ante las comunidades de bajos ingresos, promoviendo la inclusión social y reforzando la posición SEBRAE como un agente fundamental para el desarrollo del país y de AE como una organización que actúa a través de proyectos de inclusión emprendedora y del diseño de modelos de negocios incluyentes.

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 3.1 **Línea de Base.** Alianza Emprendedora definirá la línea de base a partir del número de beneficiarios atendidos del año anterior (en este caso 2014). Se recogerá un conjunto de variables, tales como: datos personales, grado de instrucción, situación actual e ingreso, acceso a financiamiento, idea del negocio, estado en el que se encuentra la idea del negocio, capital para invertir, aspectos referidos al entorno familiar, motivaciones para emprender, etc.
- 3.2 **Seguimiento.** Al inicio del proyecto se diseñará el sistema de evaluación y monitoreo online basado en el sistema OMS (Salesforce) y con el apoyo de YBI. Durante el proyecto se monitorearán procesos y resultados a nivel del proyecto en su conjunto y de los jóvenes en particular. Para dar seguimiento y recopilar los indicadores del proyecto, está prevista utilizar tres mecanismos principales:
- *Visitas:* Con frecuencia bimestral se harán visitas para recopilar indicadores y brindar orientación sobre la aplicación de la metodología. Las visitas podrían

ser realizadas por el equipo ejecutivo de la AE, los coordinadores de la AE y/o los coordinadores de las organizaciones aliadas.

- *Reunión de personal:* Con frecuencia mensual el equipo ejecutivo y los coordinadores de la AE se reunirán para dar seguimiento de los indicadores y metas, analizar los resultados e intercambiar conocimiento.
- *Seguimiento virtual:* Con frecuencia quincenal, los coordinadores de Alianza Emprendedora y los de las organizaciones aliadas (i) darán seguimiento entrenamientos realizados por las organizaciones, (ii) darán seguimiento de los indicadores y metas, y; (iii) realizarán auditoria (recopilación y verificación de registro, evidencias de los encuentros y entrenamientos, etc.).

3.3 **Evaluaciones.** Una evaluación cualitativa se llevará a cabo a través del método *The Most Significant Change* que, una vez aplicado, permitirá transformar las historias en videos/casos. Con el objetivo de ampliar el aprendizaje se fomentarán encuentros regionales de emprendedores para promover la integración, la educación, la colaboración y el networking. En el segundo año se desarrollará un plan de expansión según los resultados y lecciones aprendidas del proyecto piloto.

3.4 **Taller de cierre.** Oportunamente, Alianza Emprendedora organizará un **Taller de Cierre** con el objetivo de evaluar en forma conjunta con otros ente involucrados los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto e identificar y diseminar las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

4.1 El presupuesto del proyecto tiene un costo total de US\$2.029.012 de los cuales US\$770.000 (38%) serán aportados por el FOMIN y US\$1.259.012 (62%) de la contraparte. El período de ejecución será de 36 meses y el de desembolsos será de 42 meses.

	FOMIN	Contraparte	Total
Componentes del Proyecto			
Componente 1: Movilización, Selección y Entrenamiento de Organizaciones Aliadas	\$285.226	\$228.408	\$513.633
Componente 2: Desarrollo de Competencias Emprendedoras	\$165.007	\$788.673	\$953.679
Componente 3: Conocimiento y Comunicación Estratégica	\$104.227	\$138.858	\$243.085
Ejecución y Supervisión			
Administración	\$135.754	\$103.073	\$238.827
Otros Costos			
Evaluaciones	\$30.000	-	\$30.000
Revisiones Ex Post y Fortalecimiento Institucional	\$26.500	-	\$26.500
Imprevistos	\$23.287	-	\$13.287
Gran Total	\$770.000	\$1.259.012	\$2.029.012
<i>% de Financiamiento</i>	<i>38%</i>	<i>62%</i>	<i>100%</i>

V. AGENCIA EJECUTORA

- 5.1 Aliança Empreendedora es una organización social sin fines de lucro que actúa nacionalmente apoyando empresas, ONGs y gobiernos en el diseño, prueba e implementación de modelos de negocios inclusivos y proyectos de estímulo y de apoyo al emprendimiento para población de bajos ingresos, en aras de generar nuevas oportunidades de negocios, de trabajo y de generación de ingresos, promoviendo así el desarrollo económico y social.
- 5.2 Desde 2005, AE ha apoyado a más de 19.000 microemprendedores en todo Brasil ofreciendo conocimiento, inversiones, redes, mentoría y oportunidades de mercado. En el año 2009, Aliança Empreendedora realizó una estrategia de forma de transmitir su metodología a otras organizaciones sociales, las cuales llama organizaciones aliadas. Este modelo de actuación, a través de organizaciones aliadas amplía el impacto y hace que el programa sea más sustentable, dado que estas organizaciones ya tienen sus sedes y su conocimiento diseminado por diversas regiones del país. Adicionalmente, conocen la realidad local y aplican las mejores estrategias en sus localidades y permiten multiplicar el conocimiento y el acceso a emprendedores. Dentro de esta estrategia, AE ya formó 64 organizaciones en 19 estados brasileños para replicar sus metodologías, por lo cual, ya es un referente en cuanto al apoyo de los microemprendedores de bajos ingresos en el país.
- 5.3 Gracias a su actuación e impacto, AE fue reconocida nacional e internacionalmente, y ha sido premiada por organizaciones como Fundación Avina, Ashoka, YBI –Youth Business International, Folha de São Paulo y el Foro Económico Mundial. Ha desarrollado más de 90 proyectos en asociación con grandes empresas como Coca Cola, Natura, Gerdau, Santander, HP, Walmart, Danone, SEBRAE, entre otras. En 2010 recibió el reconocimiento como la “ONG más confiable de Brasil” en la categoría Generación de Empleo e Ingresos de la Revista Seleções.
- 5.4 **Adquisiciones y Contrataciones:** Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, la Agencia Ejecutora se regirá por las Políticas de Adquisiciones del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9). Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora ([DNA](#)) generó un nivel de necesidad/riesgo *bajo*, el equipo de proyecto ha determinado que de acuerdo a lo establecido en el Apéndice 4 de dichas Políticas, la Agencia Ejecutora, perteneciente al sector privado, utilizará sus propios métodos de adquisiciones compatibles con las políticas del Banco. Adicionalmente, la revisión de las contrataciones y adquisiciones para el proyecto se realizará en forma *ex-post* con una frecuencia *anual*. Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del proyecto, la Agencia Ejecutora deberá someter a aprobación del FOMIN el Plan de Adquisiciones del proyecto. Este plan deberá ser actualizado *anualmente* y cuando se produzca un cambio en los métodos y/o en el bien o servicio a adquirir.
- 5.5 **Gestión y Supervisión Financiera:** La Agencia Ejecutora establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de gestión financiera del BID/FOMIN. Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo *medio* para la sección de gestión financiera, la revisión de la documentación soporte de los desembolsos será efectuada en forma *ex-post* y con una frecuencia *semestral*. Adicionalmente, con fondos de la contribución FOMIN, el BID/FOMIN contratará una consultoría para capacitar a la Agencia Ejecutora en aquellas áreas de gestión financiera que requieran refuerzo, identificadas a través del análisis del DNA (colocar enlace a intranet).

- 5.6 El BID/FOMIN contratará auditores independientes para llevar a cabo tanto las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de desembolso. El alcance de las revisiones ex post incluirá el análisis de los Informes Financieros que la AE deberá preparar semestralmente como parte de su gestión financiera. El costo de esta contratación se financiará con los fondos de la contribución del FOMIN según los procedimientos del Banco.
- 5.7 Durante la ejecución del Proyecto, la frecuencia de las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de los desembolsos y la necesidad de informes financieros adicionales podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los hallazgos de las revisiones ex post realizadas por los auditores externos.

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 El mayor riesgo del proyecto es el de perder la calidad de la formación ofrecida a los emprendedores al ser impartida a través de terceros - las organizaciones aliadas. Sin embargo, este riesgo se mitiga gracias al empeño y seguimiento del equipo ejecutivo del proyecto, su relación con las organizaciones aliadas y por cuenta del historial de éxito de más de cinco años de trabajo en asociación con organizaciones de base para ejecutar proyectos en todo Brasil.

VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 No se prevén efectos sociales negativos de ninguna tipo. El proyecto tendrá un impacto sobre jóvenes socialmente vulnerables y su entorno en las ciudades, dado que los únicos efectos que se esperan son positivos tanto para ellos como para sus familias.

VIII. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 8.1 Desembolsos por Resultados y acuerdos fiduciarios: Aliança Empreendedora se comprometerá a cumplir los acuerdos modelo del FOMIN relativos a los desembolsos por resultados, adquisiciones y gestión financiera.

IX. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 9.1 Acceso a la información: La información del proyecto no es de carácter confidencial según la Política de Acceso a la Información del BID, exceptuando la publicación de los planes estratégicos y de mercado de las entidades.
- 9.2 Propiedad intelectual: El Banco y Aliança Empreendedora evaluarán, a partir del legítimo interés del Banco en replicar la iniciativa tanto en Brasil como en otros países de la región, diversas alternativas legales con respecto a la titularidad de los derechos de propiedad intelectual y licenciamiento de tales derechos, según sea el caso.