



FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESARIALIDAD DE LAS MUJERES PARA SU POSICIONAMIENTO EN LA ECONOMÍA CENTROAMERICANA

FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESARIALIDAD DE LAS MUJERES PARA SU POSICIONAMIENTO EN LA ECONOMÍA CENTROAMERICANA

Autores: ONU Mujeres – Programa MELYT y Alterna

Este documento fue realizado en el marco del programa Mujeres, Economía Local y Territorio - MELYT -implementado por ONU Mujeres y el Ministerio de Asuntos Exteriores y de la Cooperación Internacional de Italia (MAECI), a través de la Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS).

Ciudad de Guatemala, febrero 2022

©ONU Mujeres

Entidad de Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres

Este documento presenta la implementación y resultados de la iniciativa Enlaces uno de los pilares del Programa Mujeres, Economía Local y Territorios (MELYT) de ONU Mujeres en las Américas y la Agencia Italiana de Cooperación al Desarrollo (AICS) cuyo objetivo es mejorar las condiciones de vida de las mujeres rurales Guatemala, Honduras y El Salvador, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El contenido y la información de esta publicación pueden ser utilizados siempre que se cite la fuente.

ONU Mujeres (2022), Fortalecimiento de la empresarialidad de las mujeres para su posicionamiento en la economía centroamericana. Ciudad de Guatemala.

FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESARIALIDAD DE LAS MUJERES

**PARA SU POSICIONAMIENTO
EN LA ECONOMÍA CENTROAMERICANA**





Fotografía: Freddy Gutiérrez. Archivo Enlaces.

BIENVENIDA Y AGRADECIMIENTOS

Crear condiciones para que las mujeres participen plenamente en todos los sectores y en todos los niveles de las actividades económicas, es un paso fundamental para construir economías fuertes y establecer sociedades más estables. Y con este propósito se desarrolló el programa **Mujeres, Economía Local y Territorio (MELYT), implementado por ONU Mujeres** —organización de las Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres— y el Ministerio de Asuntos Exteriores y de la Cooperación Internacional de Italia (MAECI), a través de la Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS).

MELYT reconoce y refuerza los procesos territoriales que cultivan y fortalecen las potencialidades del territorio y las capacidades de las emprendedoras en la región transfronteriza de los países del norte de Centroamérica, y contribuye a la creación de nuevas oportunidades de empleo e ingresos. A tal efecto **MELYT**, en conjunto con Alterna, entidad que desarrolla y potencia modelos de negocio de impacto y busca conectarlos con mercado, implementan la iniciativa **Enlaces**. La importancia de sostener las empresas lideradas por mujeres y el sector MIPYME es evidente si vemos los datos en la región del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA); donde en promedio, 99 de cada 100 empresas son MIPYMES. Estas unidades económicas son la principal fuente para la generación de empleo en la región y aportan entre el 65% y el 70% de la población económicamente activa.

El parque empresarial de la región SICA corresponde a un total de 1 582 715 empresas aproximadamente; el 99% son MIPYMES y de estas el 83% son microempresas mientras el 16% son pequeñas y medianas empresas (CENPROMYPE, 2020). Más del 80 % de la MIPYMES son lideradas por mujeres y corresponden a sectores que han sido fuertemente impactados por el COVID-19.

Uno de los grandes obstáculos que encuentran las empresas lideradas por mujeres es la falta de acceso a mercados, y con **Enlaces** se ha logrado disminuir esta limitación impulsando alianzas estratégicas para establecer conexiones a mercado a través de empresas ancla que abren nuevas oportunidades a las empresarias de las áreas rurales.

Además, **Enlaces** ha fortalecido la formación de las empresarias y la digitalización de los procesos de comercialización, aspectos que serán cada vez más importantes para ayudar a las MIPY-

MES a mantenerse en el mercado, a mejorar su situación financiera y a crecer de manera sostenible en el corto y mediano plazo. De cara a los nuevos desafíos económicos, la colaboración y las alianzas son fundamentales para que las emprendedoras y empresas puedan seguir creciendo mientras generan impacto positivo en sus comunidades.

Invitamos a una lectura del documento, a profundizar sobre los hallazgos y las reflexiones que se encuentran en este texto a fin de contribuir en la discusión de propuestas políticas y programáticas orientadas al fortalecimiento y posicionamiento de las emprendedoras y empresarias de Centroamérica.



MUJERES PROGRESISTAS COCOTE MARAXCÓ CHIQUIMULA



Proyecto "Restablecimiento de la Resiliencia al Desastre"
GCP/GUA/024/SWE
Asociación de mujeres progresistas Plan de Jocote
Gracias Suecia



Fotografía: Freddy Gutiérrez. Archivo Enlaces.



RESUMEN EJECUTIVO

Este documento presenta la implementación y resultados de la iniciativa Enlaces, uno de los pilares del Programa Mujeres, Economía Local y Territorios (MELYT) de ONU Mujeres en las Américas y la Agencia Italiana de Cooperación al Desarrollo (AICS) cuyo objetivo es mejorar las condiciones de vida de las mujeres rurales Guatemala, Honduras y El Salvador, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Para aportar al objetivo de MELYT, Enlaces apunta a la autonomía económica de emprendedoras de la región Trifinio a través de un fortalecimiento de sus negocios y de un mayor acceso a mercados. Lo hace con una visión sistémica, proponiendo una intervención integral de conexión y activación de mercados que se enfoca no solo en las mujeres, que son el grupo objetivo, sino en otros actores del sistema. En ese sentido, además de la consolidación de los modelos de negocios de las mujeres, Enlaces consideró también el fortalecimiento de pequeñas o medianas empresas con el potencial de conexión a mercado. Estas empresas fueron seleccionadas por su capacidad de crecimiento y por su interés en generar un impacto social o ambiental, pues las nuevas tendencias mundiales han demostrado que las empresas conscientes generan relaciones comerciales más justas y sostenibles. Además, se incluyó a organizaciones clave de los ecosistemas locales, como lo son los Centros de Apoyo a la MIPYME (CAM), con el fin de garantizar la disponibilidad de servicios relevantes para los negocios de las mujeres en el territorio y de propiciar un entorno más favorable para el florecimiento de los negocios.

A pesar de desarrollarse en un contexto complejo, en particular debido a la pandemia mundial que tuvo lugar en el 2020, Enlaces generó resultados y aprendizajes interesantes. A continuación, se resumen algunas de las principales conclusiones obtenidas gracias a los análisis realizados al momento de lanzar esta publicación.

- 1. Fortalecimiento de negocios y resiliencia económica:** en un contexto en donde más del 50% de las micro, pequeñas y medianas empresas del mundo se vieron obligadas a cerrar por la crisis económica detonada por la pandemia, los negocios de las mujeres sobrevivieron y algunos hasta crecieron. De hecho, 86% de las mujeres afirmó que la cultivación influyó mucho en el proceso de fortalecimiento de su negocio y 91% expresó su motivación para implementar lo aprendido en su negocio.
- 2. Oportunidades de conexión:** además de los negocios que lograron ventas efectivas durante la duración del programa, todas las mujeres emprendedoras aumentaron significativamente sus probabilidades de conexiones futuras, pues cuentan con más y mejores herramientas para conocer a sus clientes y su mercado. Por otro lado, las empresas ancla afinaron sus modelos de impacto, incrementando así su consciencia, interés y capacidad en generar relaciones comerciales más justas y sostenibles en el tiempo.
- 3. Empoderamiento de la mujer:** algunos logros visibles en las mujeres participantes en Enlaces (emprendedoras, empresarias y facilitadoras de los CAM) son: mayor liderazgo, compromiso, interés por seguir aprendiendo, impulso en la creación de espacios y cómo lo aprovechan para su crecimiento personal y el de su negocio.

4. Adaptación e innovación, estrategias para sobrevivir la pandemia: los retos, consecuencia de la pandemia, sacaron a todas las personas y organizaciones participantes de su zona de confort; pero todas estuvieron dispuestas a adaptarse para afrontar los obstáculos. Como resultado, se creó un ambiente propicio para el aprendizaje, el crecimiento y la innovación.

5. Disminución de la brecha digital de género: gracias a su implementación 100% digital, con un diseño centrado en las mujeres del área rural, Enlaces logró que las empen-

dedoras tuvieran acceso a nuevos recursos digitales para la gestión de sus emprendimientos y que hicieran un mejor uso de sus dispositivos para la toma de decisiones.

6. Fortalecimiento de un ecosistema local, con enfoque de género: Enlaces contribuyó fuertemente al desarrollo de nuevas habilidades digitales, de negocio y de mercado de las organizaciones que acompañan a las mujeres en su proceso de desarrollo empresarial. Además, propició la generación de vínculos fuertes entre redes, CAM y otros actores, robusteciendo así el ecosistema.

Fotografía: Freddy Gutiérrez. Archivo Enlaces.



TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| 1. Índice | 10 |
| 2. Glosario de abreviaturas | 12 |
| 3. Introducción a Enlaces | 13 |
| 3.1 Antecedentes | 15 |
| 3.2 Hacia un cambio sistémico: la lógica de la intervención de Enlaces | 16 |
| 3.3 Cambios en Enlaces | 17 |
| 3.3.1 Focalización regional | 18 |
| 3.3.2 De lo presencial a lo virtual | 23 |
| 3.3.3 Resiliencia de cara a la incertidumbre | 24 |
| 4. Enlaces: una ejecución para y desde sus diversos actores | 27 |
| 4.1 Un clúster de emprendedoras fortalecidas | 28 |
| 4.1.1 Submetodología 1 | 31 |
| 4.1.2 Submetodología 2 | 34 |
| 4.2 Un trabajo en conjunto con CAM | 36 |
| 4.2.1 Transferencias metodológicas | 37 |
| 4.3 Empresas anclas fortalecidas en su modelo de negocio responsable y modelo de impacto | 38 |
| 4.3.1 Seguimiento | 38 |
| 4.4 Generación de conexiones | 39 |
| 4.4.1 Realización de citas 1-1 | 39 |
| 4.4.2 Seguimiento a oportunidades de conexión a corto plazo | 39 |
| 4.4.3 Pago por impacto | 40 |
| 5. Principales resultados, hallazgos y aprendizajes | 41 |
| 5.1 Enlaces contribuyó fuertemente a empoderar a mujeres emprendedoras | 42 |
| 5.2 Resiliencia de los modelos de negocio de mujeres emprendedoras | 47 |

| | |
|--|-----------|
| 5.3 Enlaces aportó en la generación de conexiones en el corto y mediano plazo | 49 |
| 5.3.1 Fortalecimiento del modelo de negocio | 50 |
| 5.3.2 Fortalecimiento de modelo de negocio y visión de impacto de empresas ancla | 50 |
| 5.3.3 Vinculación entre emprendedoras y empresas ancla | 51 |
| 5.3.4 Ventas cerradas y potencial de conexión futuro | 52 |
| 5.4 Fortalecimiento de los CAM | 53 |
| 5.5 Enlaces contribuyó a disminuir la brecha digital de las mujeres | 54 |
| 5.6 Enlaces fortaleció la vinculación a redes | 55 |
| 6. Conclusiones | 57 |
| 6.1 Oportunidades para resiliencia y el empoderamiento | 58 |
| 6.2 Aportes de Enlaces a los ODS | 58 |
| 7. Buenas prácticas y lecciones aprendidas | 61 |
| 7.1 Para la ejecución de una iniciativa como Enlaces | 62 |
| 7.1.1 Gestión y coordinación | 62 |
| 7.1.2 Monitoreo | 62 |
| 7.1.3 Procesos de fortalecimiento y conexión | 62 |
| 7.2 Para promover más empoderamiento | 63 |
| 7.3 Para potenciar resultados generados | 64 |
| 7.4 Para aportar a estrategias regionales y mayores | 64 |
| 8. Bibliografía | 67 |

2

GLOSARIO DE ABREVIATURAS

AICS · Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo

MIPYMES · Microempresas, Pequeñas y Medianas Empresas

CAM · Centro de Atención a las MIPYMES (Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa)

PROMYPIME CUNORI · Centro de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

CD MYPE Cayaguañca · Centro de Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa Asociación de Municipios de Cayaguañca.

CD MYPE UNICAES · Centro de Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa de la Universidad Católica de El Salvador, Santa Ana.

CDE MIPYME Región Lempa · Centro de Desarrollo Empresarial para Micro, Pequeña y Mediana Empresa Región Lempa.

CDE MIPYME Región Occidente · Centro de Desarrollo Empresarial para Micro, Pequeña y Mediana Empresa Región Occidente.

HOSAGUA · Red de Mujeres Rurales del Trifinio de Honduras, El Salvador y Guatemala

MELYT · Programa Mujeres, Economía Local y Territorios de ONU Mujeres

ODS · Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONU · Organización de Naciones Unidas

ONU Mujeres · Entidad de Naciones Unidad para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres

PRIEG · Política Regional de Igualdad y Equidad de Género

SICA · Sistema de Integración Centroamericana

TMS · Proyecto Transformando Sistemas de Mercado (Transforming Market Systems) de USAID

USAID · Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo internacional, por sus siglas en inglés

WEPS · Women´s Empowerment Principles (Principios de Empoderamiento de Mujeres)

3

INTRODUCCIÓN A ENLACES

INTRODUCCIÓN A ENLACES

Enlaces es una iniciativa del Programa Mujeres, Economía Local y Territorios (en adelante, Programa MELYT) financiado por la Agencia Italiana de Cooperación al Desarrollo (AICS); el cual se puso en marcha a través de un acuerdo entre El Salvador, Guatemala y Honduras, la Oficina Regional de ONU Mujeres en las Américas y el Caribe para proporcionar asistencia técnica y financiera para el empoderamiento económico de las mujeres rurales del territorio Trifinio en el triángulo Norte de Centroamérica.

Enlaces, surgió para aportar al empoderamiento económico de mujeres con el objetivo que ellas sean lideresas de su propio desarrollo, mejorando su calidad de vida mediante un incremento sostenible de sus ingresos, gracias al fortalecimiento de sus negocios y el acceso a mercados, logrando así su autonomía económica, lo cual incide directamente en su desarrollo, el de sus familias y comunidades.

Para llegar a este resultado, Enlaces se propuso tres enfoques de acción: (i) Fortalecer desde el origen: a través de la promoción de modelos de negocio con impacto social por medio de una metodología que germina, desarrolla y potencia modelos de negocio, (ii) Creación de vínculos catalíticos para cerrar brechas: vinculando oportunidades de mercado por medio de la identificación de empresas ancla con impacto social, fortalecimiento de emprendimientos y encadenamientos productivos, así como la proyección para lograr la vinculación de las emprendedoras al mercado de manera sostenible; (iii) Fortalecimiento empresarial a Centros de Atención a la Mipyme (en adelante, CAM) para incidir en espacios clave del ecosistema empresarial que se traduzcan en mayores y mejores servicios para las mujeres.

Enlaces ha significado un recorrido de procesos de fortalecimiento de modelos de negocios de emprendedoras locales, de socios locales para ampliar el alcance y seguir replicando, y de empresas que permitan abrir oportunidades de mercado a las mujeres emprendedoras. La construcción del programa Enlaces es un proceso conjunto entre ONU Mujeres y Alterna y en la ejecución del programa se involucran

otros actores importantes, principalmente los CAM. Estos CAM son una estrategia impulsada por los gobiernos del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), operados en asocio público-privado-academia, para proporcionar servicios de desarrollo empresarial a las (Micro, pequeña y mediana empresa) MIPYME y el emprendimiento, y en muchos de los casos están vinculados con los Ministerios de economía o entes rectores para el desarrollo de la MIPYME en los tres países con el propósito de mejorar la innovación, productividad, gestión empresarial, así como el desempeño productivo y comercial, que consecuentemente conduzca a empresas más competitivas.

Enlaces, como parte del programa MELYT, reconoce a las mujeres como agentes económicos esenciales para el desarrollo de las economías locales y reconoce sus esfuerzos y trabajo para hacer economías más justas e incluyentes, aún frente a los diversos retos y barreras que aún enfrentan.

El contexto regional y la coyuntura plantearon diversos retos para la realización de las acciones de Enlaces: grandes brechas con orígenes estructurales de desigualdad, pobreza, exclu-

sión, machismo, violencia contra las mujeres, discriminación directa e indirecta, falta de oportunidades y de espacios de liderazgo y toma de decisiones para las mujeres, que afectan su desarrollo y el de sus familias y la comunidades, son algunos obstáculos socio-culturales para lograr la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Adicional a ello, las consecuencias de la pandemia y la necesidad de adaptar a una “nueva normalidad” hicieron aún más retador este contexto. A pesar de ello, Enlaces y el trabajo crucial del equipo facilitador, ha podido promover avances en el empoderamiento de las mujeres, en una diversidad de aspectos y sentidos, no sólo económico, así como nuevas oportunidades.

3.1 Antecedentes

Enlaces nació con el objetivo de promover el acceso a mercados para lograr el empoderamiento económico de las mujeres, principalmente de áreas rurales, en la región Trifinio. Experiencias anteriores en programas y proyectos apoyados por ONU Mujeres en Centroamérica han mostrado la importancia de promover el acceso a mercados como un elemento clave para la sostenibilidad de la generación de ingresos de las mujeres, quienes en muchos de los casos enfrentan barreras y altos costos para llegar y permanecer en ellos; para responder a esto, se ha generado un foco en “llevar el mercado a ellas”. Este foco es importante ya que, a partir de este acercamiento al mercado, se han podido mejorar la calidad de los productos, los servicios y las ventas de los emprendimientos de mujeres y como resultado, permitió aumentar sus ingresos y mejorar su situación económica. Estas mejoras no se reducen únicamente al ámbito económico, sino, se reflejan en una mejora más amplia de la calidad de vida de las mujeres y sus familias, expresándose, por ejemplo, en más auto confianza, más independencia, más seguridad y más participación en espacios de toma de decisiones.

En ese sentido, la profundización en el proceso de acercar a las mujeres al mercado para el logro de su autonomía económica llevó al establecimiento de la alianza ONU Mujeres – Alterna para el diseño, la planificación y ejecución de Enlaces y con ello, la creación conjunta de una estrategia de conexión empresarial con impacto social entre mujeres emprendedoras y microempresarias locales con empresas que comercializan productos en mercados de mayor valor.

El aporte de Alterna para Enlaces es su vasta experiencia, experticia y creatividad en procesos, estrategias, metodologías, herramientas y ecosistemas de empresarialidad con impacto social y/o ambiental, con una diversidad amplia de emprendimientos y empresas en Centroamérica y el sur de México y el potencial de articular a diversos actores.

Mediante la facilitación, organización, el monitoreo y evaluación de procesos y metodologías de formación, herramientas de fortalecimiento empresarial y facilitación de conexiones comerciales de mujeres emprendedoras con empresas “ancla”, implementados por Alterna y liderados por ONU Mujeres, Enlaces aporta al logro del empoderamiento económico de las mujeres.

Enlaces se ejecutó como un pilar del Programa MELYT, de ONU Mujeres financiado por la Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo, AICS, cuyo objetivo es mejorar las condiciones de vida de las mujeres rurales en tres países de América Central, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Enlaces también permitió fortalecer y ampliar las capacidades locales de 5 CAM vinculados al Centro Regional de Promoción de la MIPYME (en adelante, CENPROMYPE) y los Ministerios de Economía de los tres países y con ello, ampliar y mejorar los servicios de atención a la MIPYME para las mujeres a nivel territorial.

El Programa MELYT trabaja en línea con los siguientes ODS, a los cuales también se orientó Enlaces, específicamente al Objetivo 1: “Fin a la Pobreza”, Objetivo 5: “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”, Objetivo 8: “Trabajo decente y crecimiento económico”, Objetivo 10: “Reducción de las desigualdades”, Objetivo 17: Alianzas para lograr los objetivos y la integración de la perspectiva de género en el resto de los ODS, buscando asegurar que el conjunto de los compromisos con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres estén adecuadamente financiados y que sus metas y mecanismos de implementación consideren de manera central a las mujeres. Este enfoque también se encuentra en la Política Regional de Igualdad y Equidad de Género del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), con la cual se busca la mejora de la gobernanza económica para la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres sobre la base de los procesos de asociación a nivel local, nacional y centroamericano.

3.2 Hacia un cambio sistémico: la lógica de la intervención de Enlaces

El impacto al que Enlaces apuntó es la autonomía económica para lograr un cambio transformador en las emprendedoras locales y sus familias, el sector privado y las economías locales hacia un crecimiento inclusivo y un desarrollo

económico con igualdad. El objetivo fue promover la autonomía económica de emprendedoras de la región Trifinio a través de un fortalecimiento de sus negocios y de un mayor acceso a mercados. Muchos modelos de intervención tienden a enfocarse directa y únicamente en las poblaciones vulnerables o grupos en riesgos. Sin embargo, estos grupos son parte de un sistema y necesitan conectarse con otros actores, esquemas y oportunidades. Por ello, Enlaces propuso una intervención de conexión y activación de oportunidades de apertura a mercados, trayendo otros actores a la mesa, como empresas en crecimiento y con una intención de impacto y aprovechando la trayectoria de centros de promoción empresarial que son parte ya de estrategias regionales de promoción del desarrollo local, para facilitar el acceso de las emprendedoras a servicios empresariales a nivel local y propiciar su vinculación con el ecosistema.

Con base en este enfoque, Enlaces integró procesos de fortalecimiento para estas empresas en crecimiento y con potencial de impacto, así como para los centros. Al sumar experiencias, nuevas metodologías y abordajes, los centros pudieron obtener nuevas herramientas para el futuro y para vincularse más al ecosistema de emprendimiento, así como para brindar acceso a servicios de fortalecimiento empresarial a emprendedoras en el marco de Enlaces.

Figura 1: diagrama de la lógica de intervención de Enlaces.



Enlaces es la suma de sus actores:



Emprendedoras locales:

- Participantes de procesos diversos de fortalecimiento de sus negocios para estar más preparadas para procesos actuales y futuros de conexión.
- Mujeres que suman valor al compartir entre sí durante los procesos de implementación y fomentar redes de apoyo, solidaridad y apoyo mutuo.



Empresas anclas:

- Empresas en crecimiento participantes de proceso de fortalecimiento empresarial para consolidar sus visiones de impacto social como parte de sus modelos de negocio.
- Empresas que agregan valor al tener la oportunidad de desarrollar conexiones con emprendedoras.



CAM (como parte del ecosistema territorial):

- Centros de Atención a la MIPYME de la región Trifinio que son también formados en metodologías que suman a su experiencia. Implementadores de metodologías y de atención a emprendedoras para multiplicar el alcance de Enlaces.
- Centros que agregan su experiencia y conocimiento local y de réplica más allá del marco de ejecución de Enlaces.

El resultado de esta dinámica planteada es que las emprendedoras locales aumenten las ventas de sus negocios y tengan mayor acceso a mercados. Para ello, la Teoría de cambio del programa Enlaces apuesta a la conexión de los negocios de las emprendedoras a través de tres estrategias: 1) fortalecer los negocios de ellas, 2) fortalecer

a empresas que puedan ser ancla, incorporando así el impacto social en su negocio al conectar con emprendedoras locales y 3) conectar a las emprendedoras.

Desde agosto del 2019 en que inició la realización de Enlaces hasta el mes de junio 2021, han surgido diversos cambios que han implicado una transformación de ciertos elementos de la dinámica de intervención, que han derivado en soluciones ágiles e innovadoras y que han permitido llegar tanto a resultados esperados, como a nuevas oportunidades.

3.3 Cambios en Enlaces

Entre la definición y el inicio de la ejecución de Enlaces, se experimentaron transformaciones en el alcance que hicieron que éste pudiera ampliar su acción a más emprendedoras de más geografías. La propuesta original de Enlaces, iniciada en marzo 2019, estaba planificada para el Valle del Polochic, en el departamento de Alta Verapaz en Guatemala, en el marco de las acciones del Programa Conjunto para Acelerar el progreso de las mujeres rurales en Guatemala.

Estas mujeres emprendedoras rurales habían sido atendidas previamente por ONU Mujeres para su empoderamiento económico, fortalecimiento empresarial e inclusión financiera; la idea de la vinculación con Alterna era poder apoyar a las mujeres a tener mayor acceso a mercados y escalar las buenas prácticas de conexión comercial entre empresa ancla y mujeres emprendedoras, por lo que se pretendía sumar el Modelo Integral de Empoderamiento Económico de ONU Mujeres y el modelo de Cultivación de Impacto de Alterna, y con ello, apoyar a las mujeres rurales emprendedoras a hacer sostenibles sus ingresos mediante su conexión a mercados en menor tiempo. Eso marcó la concepción de Enlaces y de su esquema de intervención.

En agosto de 2019 inició la ejecución de Enlaces y la iniciativa se vinculó al Programa MELYT, como una de las acciones clave de este, aumentando el número de emprendedoras beneficiarias a 600 mujeres de la región Trifinio, en Guatemala, Honduras y El Salvador.

En el 2020, todo aquello que se pretendía realizar de manera presencial, frente a un **contexto de pandemia mundial**, empujó también a la **búsqueda, diseño y generación de innovaciones y soluciones para responder mejor a las necesidades de los tres actores clave de Enlaces y las situaciones del contexto, como un reto que se convirtió en una oportunidad para las mujeres, de fortalecerse empresarial, personal y tecnológicamente.**

La pandemia y los cambios en la vida de todas las personas a partir de esta nueva situación, impactaron fuertemente en Enlaces, requiriendo un giro grande para todas las personas organizadoras, participantes, facilitadoras, asesoras y acompañantes, principalmente porque, hasta la fecha, todas las actividades se tuvieron que desarrollar de forma virtual en lugar de presencial; segundo, por las diferentes restricciones y limitaciones impuestas en cada país para la prevención de la expansión del COVID-19; y tercero, por los retos inherentes de sobrevivencia de negocios en un contexto como este. Pero la crisis también trajo muchas enseñanzas y resaltó la importancia del apoyo mutuo, la comunicación, la flexibilidad, la adaptabilidad y la resiliencia a nivel de los emprendimientos y empresas ancla y para los equipos facilitadores de procesos de Enlaces.

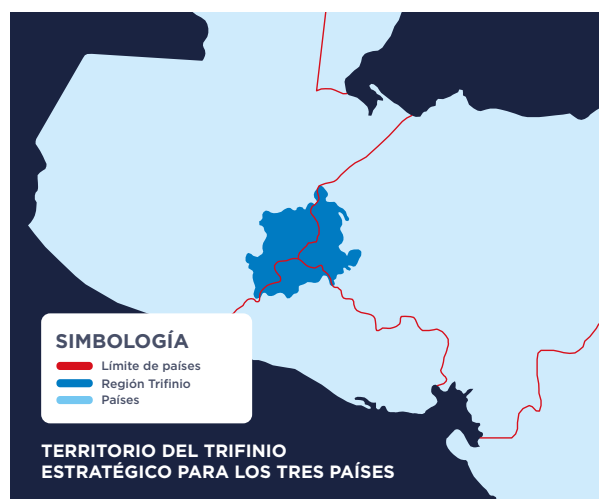
Todos los factores que influyeron en y cambiaron el proceso de ejecución de Enlaces, han impulsado a las mujeres emprendedoras, a ONU Mujeres, a Alterna, a los CAM y a los demás actores del ecosistema empresarial del programa **a adaptarse, ser flexibles y ágiles, para redireccionar su trabajo en muchas formas de manera inclusiva y con servicios de calidad para las**

mujeres. Como resultado, se han obtenido muchos logros directos e indirectos que ayudaron a cumplir los resultados esperados, objetivos del programa y están promoviendo impacto social.

3.3.1 Focalización regional

La decisión de vincular Enlaces al programa MELYT permitió ampliar la cobertura inicialmente pensada y con ello, ampliar el número de beneficiarias y socios locales con los cuales se ha trabajado de la mano para atender a las emprendedoras. Además, amplió y diversificó las dinámicas en la ejecución del proceso de formación de emprendedoras.

Figura 2: mapa de la región Trifinio donde se desarrollan las acciones de Enlaces.



Según el plan alineado con el Programa MELYT, en cada país se trabajaría con 200 mujeres. Alternativamente atendería a grupos de cada país y cada CAM también, de forma que la capacidad de atención pudiera fortalecer los negocios de 600 emprendedoras en total. En Guatemala, las mujeres emprendedoras locales representan más de 30 municipios, de 12 departamentos. En El Salvador son de 22 municipios de 4 departamentos. Y en Honduras, 30 municipios de 7 departamentos. La mayoría proviene de la región Trifinio, especialmente de municipios priorizados por el programa MELYT y un grupo menor de áreas aledañas.

Para hacer posible este mayor alcance, se generó una lógica formativa de dos procesos de formación, con el fin de llegar tanto a un extenso número de mujeres, como de lograr procesos de conexiones comerciales a corto plazo.

La metodología de Inclusión, ahora de Negocios Conscientes de Alterna, curada y probada desde 2010, busca generar impacto por medio de la transmisión de herramientas empresariales a mujeres emprendedoras que dependen de su empresa para generar ingresos. La metodología está diseñada para atender y fortalecer los negocios de personas que enfrentan retos que frenan el crecimiento de estos, lo cual tiene implicaciones a nivel individual, familiar y sistémico. Entre estos retos se encuentran, situaciones de vulnerabilidad, necesidad de mayor innovación y diferenciación, gestión empírica, capital social limitado para mayor acceso a mercados y necesidad de desarrollar más conocimientos empresariales y, por ende, autoconfianza.

Los elementos clave que conforman esta metodología, son contenidos temáticos en finanzas y mercado, en torno a cómo cuidar las finanzas y con ello poder enfocarse en vender, atravesando subtemas como el manejo de efectivo, precios, costos variables y fijos y rendimiento por producto/cliente; operaciones, para promover producir de forma eficiente, reflexionando sobre métodos actuales de trabajo, proceso de producción y capacidad; e impacto, impulsando el poder ver el negocio como motor de evolución personal y familiar. Todos estos contenidos con una base pedagógica que combina espacios grupales con atención individualizada, retroalimentación y aprendizaje a partir del llenado de herramientas e instancias de reflexión sobre el impacto personal, familiar y comunitario. Y para finalizar, el empleo de un hilo conductor, la historia de Lucía, una historia ejemplo, desarrollada para brindar contexto y estructura al proceso formativo, mayor simplificación de los conceptos, referencia para el llenado de herramientas y para denotar la relevancia de la puesta en práctica de estrate-

gias empresariales. Al aumentar el alcance de emprendedoras desde la iniciativa Enlaces, se planificó un proceso donde, 600 emprendedoras serían atendidas a través de la metodología de Negocios Conscientes y posteriormente una cantidad menor, por definir según factores como la capacidad de socios locales y resultados en el desempeño, sería parte de un segundo proceso formativo donde el énfasis se encontraría en los temas más relevantes para fortalecer aspectos empresariales que les brindaran más oportunidades de conexión a mercados. De este segundo proceso, se identificaría y se invitaría a participar en actividades de conexión a ciertas emprendedoras en función de los avances implementados en sus negocios.

Finalmente, a partir de la coyuntura por pandemia mundial, se estableció un primer proceso formativo basado en la metodología de Negocios Conscientes, con un enfoque en aspectos primordiales para hacer frente al contexto crítico para la sobrevivencia de los negocios. Este proceso se orientó hacia la introducción de conceptos clave de un negocio afectado por la coyuntura de pandemia mundial, la reflexión en torno a la situación actual, el dar a conocer maneras de generar medidas rápidas se pueden aplicar de forma inmediata para tener ganancias que les permitan la sobrevivencia de sus negocios y hacia el acompañamiento en la aplicación de estos según su realidad y entorno. Este primer proceso se denomina submetodología 1 o metodología con enfoque en retos ante contexto COVID-19.

Por su parte, el segundo proceso formativo, también desarrollado a partir de la metodología de Negocios Conscientes, tuvo como objetivos el profundizar en el desarrollo de estrategias accionables para la mejora de los modelos de negocios y el aumento de ventas; y el preparar a las emprendedoras para potenciales procesos de conexión con empresas ancla por medio de énfasis en temas clave de finanzas, mercado y operaciones y habilidades de negociación.





Este segundo proceso es la submetodología 2 o metodología con enfoque con enfoque en anclaje.

En cuanto a la implementación de estas metodologías, la participación de los CAM se convirtió en un elemento primordial. En efecto, como se mencionó anteriormente, Enlaces se basó en una visión sistémica y es por ello por lo que se trabajó una intervención integral de conexión y activación de mercados que se enfoca no solo en las mujeres, que son el grupo objetivo, sino en otros actores del sistema. En ese sentido, además de la consolidación de los modelos de negocios de las mujeres, Enlaces consideró también el fortalecimiento de pequeñas o medianas empresas con el potencial de conexión a mercado, seleccionadas por su capacidad de crecimiento y por su interés en generar un impacto social o ambiental. Además, se incluyó a organizaciones clave de los ecosistemas locales, como lo son los CAM, con el fin de garantizar la disponibilidad de servicios relevantes para los negocios de las mujeres en el territorio y de propiciar un entorno más favorable para el florecimiento de los negocios. La definición del área geográfica no determina únicamente la extensión del territorio a abarcar, sino también la diversidad cultural, social, económica, de escolaridad, idioma, temporalidad e incluso las diferencias en cuanto a contexto político e influencia de la coyuntura y consecuencias de la pandemia y/o de otros acontecimientos, como los huracanes y/o tormentas. Por ello, el involucramiento de actores locales se transformó en un elemento esencial para el desarrollo de Enlaces.

En la propuesta de Enlaces, el rol de socios locales cobra aún gran importancia ya que permiten aumentar la escala de la atención a emprendedoras y suman a la visión del Programa MELYT, de aportar a dinámicas de desarrollo económico local. Es así como ONU Mujeres define, juntamente con CEMPROMYPE, la participación de CAM específicos, vinculados a la Región Trifinio, para también aportar a fortalecer su rol dentro

de estrategias regionales. Luego, dada la situación de pandemia mundial y la necesidad de adaptación virtual de todos los procesos metodológicos, la función de los CAM se vuelve esencial para hacer posible el acercamiento y atención a emprendedoras.

Los CAM, como socios estratégicos para ser parte de un proceso de transferencia de las metodologías empleadas en Enlaces y crear un modelo de réplica y escala del programa, fue de gran ayuda para llegar a las mujeres emprendedoras. Los CAM tienen un rol crucial de acompañamiento y asesoría de las mujeres emprendedoras y también para recopilar y compartir información sobre las emprendedoras y sus emprendimientos, gracias a que sus principales servicios son la capacitación, asesoría empresarial, vinculación y asistencia técnica especializada. Los CAM con quienes se trabajó fueron:

Guatemala: Centro de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa PROMYPIME del Centro Universitario de Oriente -CUNORI- de la Universidad de San Carlos de Guatemala vinculado al Ministerio de Economía.

El Salvador: Centro de Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa Asociación de Municipios de Cayaguanca - CD MYPE Cayaguanca, y Centro de Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa de la Universidad Católica de El Salvador, CD MYPE UNICAES Santa Ana.

Honduras: Centro de Desarrollo Empresarial para Micro, Pequeña y Mediana Empresa Región Lempa - CDE MIPYME Región Lempa y Centro de Desarrollo Empresarial para Micro, Pequeña y Mediana Empresa Región Occidente - CDE MIPYME Región Occidente.

Por un lado, el trabajo con los 5 socios ha facilitado el proceso de réplica y escala con las emprendedoras. El personal de los CAM, estando más cerca de las beneficiarias y en muchos casos, ya conociendo su experiencia y emprendimien-

to, pudieron acompañarlas más para asegurar comprensión y uso correcto de las herramientas. Adicionalmente, Enlaces ha permitido que los CAM brinden servicios especializados y prioricen a las mujeres en la oferta de servicios a nivel local.

Por otro lado, se adaptó la implementación de Enlaces a la realidad específica de cada país, tomando en cuenta procesos, ritmo de trabajo y funcionalidad administrativa de cada Centro, como procesos recolección y el compartir de datos e información sobre las emprendedoras, la comunicación, coordinación, toma de decisiones y el monitoreo. Durante la ejecución de Enlaces, ha habido cambios y negociaciones constantes con los CAM, para ir adaptando los procesos y las actividades a sus posibilidades, necesidades y agendas internas.

3.3.2 De lo presencial a lo virtual

El principal desafío derivado de la crisis sanitaria por el COVID-19 y de las restricciones establecidas en los diferentes países, fue la necesidad de adaptar todo el programa para poder ser ejecutado de manera completamente virtual, en particular para atender de forma óptima a las mujeres emprendedoras.

De cara a la pandemia y las restricciones de movilidad dictadas por el gobierno central en cada país, se enfrentaron y superaron diversos retos relevantes a la conexión y acceso a la tecnología por parte de las mujeres. En efecto, **muchas mujeres emprendedoras no tenían acceso a señal telefónica y/o de internet o sólo de forma muy limitada, especialmente en áreas rurales.** Para la mayoría de las emprendedoras locales esta fue la dificultad más grande, confirmado y repetido por todas las mujeres y el personal de los CAM durante grupos focales y entrevistas. Aunado a ello, interrupciones en la provisión de energía eléctrica, principalmente en las comunidades más lejanas y durante la temporada de lluvia. También hubo muchas mujeres emprendedo-

ras que no tenían a su disposición un dispositivo electrónico propio y con capacidad de instalar y/o usar todos los medios digitales o no tenían los recursos económicos necesarios para comprarlo. Algunas mujeres emprendedoras tuvieron que compartir su dispositivo electrónico con sus hijas e hijos quienes necesitaban conectarse para realizar sus actividades escolares. Tomando en cuenta estos retos, Enlaces procuró alternativas como dotación de dispositivos y tiempo aire para acceso a internet.

La apertura, la voluntad y los esfuerzos inmensos de las mujeres emprendedoras para adaptarse, ha sido clave para que Enlaces pudiese ser implementado. En efecto, la transición hacia lo digital implicó esfuerzos importantes de su parte para reorganizar sus tiempos y poder así participar en el programa. Muchas mujeres emprendedoras, que también son también madres y principales responsables del hogar, vieron sumarse a su lista de múltiples roles la educación escolar en casa. A esto se suma que, por lo general, el tiempo en que los niños y las niñas van a la escuela es uno de los pocos momentos que las madres disponen para poder participar en procesos como los de Enlaces. En ese sentido, la mayoría de las emprendedoras tuvo que hacer esfuerzos adicionales para reorganizar su tiempo y ritmo para participar en el programa. A pesar de las dificultades adicionales, las mujeres mostraron resiliencia y muchas de ellas mencionaron en los grupos focales que el no tener que salir de sus casas y comunidades les facilitaba poder hacer los ejercicios y las tareas de la formación de forma más flexible y adaptado a sus propios ritmos. Varias mujeres mencionaron que les ayudó tener la posibilidad de trabajar de noche, cuando ya habían terminado todas las tareas relacionadas al trabajo de cuidado de su casa y su familia.

La adaptación en el diseño de las metodologías y en los métodos y canales de entrega de las distintas herramientas, poniendo en el centro a la mujer emprendedora, fue un elemento fun-

damental para lograr una transición exitosa de un esquema 100% presencial a uno totalmente virtual. Todas las metodologías, herramientas, ejercicios y materiales aplicados en el programa fueron reformulados, transformados y digitalizados varias veces. Esto, para garantizar que los procesos de aprendizaje fueran amigables, dinámicos, prácticos y comprensibles, con un buen balance entre la teoría y la práctica, para su mejor comprensión y aplicación.

Además, se realizaron análisis importantes y diversas pruebas para comprender el nivel de acceso a diversas tecnologías, el tipo de herramientas a disposición de las mujeres y la experiencia de las usuarias para un aprendizaje óptimo. Es por esta razón que se hizo uso de diversas plataformas digitales, tales como Facebook Live, WhatsApp y videollamadas, para entregar el mejor servicio y lograr la meta de atención. Durante los grupos focales, varias mujeres mencionaron que el hecho de que las metodologías fueran variadas, creativas y pensadas para ellas ayudó a mantenerlas motivadas y activas durante el proceso. Por último, las personas facilitadoras de los CAM y Alterna reorganizaron sus tiempos. Se definieron horarios de acompañamiento con base en la disponibilidad de la mayoría de las emprendedoras (en el caso de las actividades grupales) y para el acompañamiento directo, tuvieron que individualizar los tiempos de trabajo con las mujeres emprendedoras. La atención personalizada a mujeres que son empresarias, madres, amas de casa, entre otras, requirió un nivel de adaptación y uso de horas por la noche y en fin de semana, un elemento clave para este tipo de procesos virtuales.

Esta adaptación virtual de dinámicas de atención también fue indispensable para el desarrollo de un proceso de conexiones. Bajo la planificación original de Enlaces, se desarrollarían encuentros de diversa magnitud para el acercamiento entre empresas ancla y emprendedoras. En un contexto de pandemia, toda forma de vinculación tuvo que ser de forma virtual, por

lo que se efectuaron citas de negocio a través de videollamadas. El camino previo recorrido de adaptación de herramientas virtuales, de atención a emprendedoras desde esquemas digitales, permitió una mayor facilidad para las emprendedoras que tuvieron acercamiento con empresas ancla, de desenvolverse y promocionar sus productos a través de estos medios virtuales.

La virtualidad también trajo consigo nuevas posibilidades, apostándole así a la reducción de la brecha digital. Enlaces expuso a las mujeres y personas facilitadoras a nuevas herramientas y plataformas digitales. Gracias a ello, las emprendedoras pudieron, por una parte, poner en práctica el uso de las herramientas digitales tanto como participantes de procesos de fortalecimiento como en sus negocios directamente y, por otra parte, las emprendedoras que tuvieron acercamientos con empresas ancla, hicieron uso de plataformas y ejemplos para promover al máximo sus productos.

3.3.3 Resiliencia de cara a la incertidumbre

La crisis sanitaria vino acompañada de mucha incertidumbre para todas las personas y organizaciones que formaron parte del programa. Esta situación se vio agravada por los huracanes ETA e IOTA que afectaron fuertemente a la región, en particular a Honduras. Adicional a esto, el proceso en sí de transición de lo presencial a lo virtual estuvo marcado por la incerteza, realizándose primero diversos planes y escenarios para llegar a las metas regionales de atención de Enlaces y posteriormente, una adaptación constante sobre la marcha de dichos planes para que fueran factible a las posibilidades de los CAM y del contexto.

La superación de la crisis sanitaria y económica debido a la pandemia, que afectó fuertemente a los emprendimientos y empresas, fue clave para el alcance de resultados del programa. Mu-

chos negocios de las emprendedoras sufrieron pérdidas con la pandemia, por las restricciones y dificultades en cuanto a poder atender clientes y personal, provisión de servicios, movilización, obtención de materias primas, adaptación de condiciones de higiene y salud en sus lugares de producción y/o venta, mantener la clientela, hacer promoción, entre otros. Para muchas emprendedoras, la crisis obligó a priorizar la sobrevivencia de sus negocios. Por ello, la adaptación virtual de las metodologías, contempló la deserción como un alto riesgo, por lo que se procuró para el primer proceso formativo, participaran entre un 25 y 50% adicional de emprendedoras para alcanzar en la medida de lo posible la meta de 600 emprendedoras.

Por otro lado, muchas empresas ancla vivieron situaciones de inestabilidad económica, por lo cual no todas pudieron comprometer a crear conexiones comerciales o hacer inversiones para lograr impacto social y/o ambiental a corto plazo, aunque en general muestran mucho interés. A pesar de las múltiples adversidades para sus empresas, la participación en el proceso de cultivación de impacto y conexiones con mujeres emprendedoras motivó a fortalecer su negocio y a sentar más oportunidades a futuro de vinculaciones comerciales.

El programa aportó a la sostenibilidad de los CAM en los momentos críticos en un contexto de pandemia que puso en riesgo su planificación anual, la estabilidad laboral de sus equipos y la certeza de su propia sostenibilidad financiera. El 2020 fue un año de inestabilidad para la mayor parte de los CAM, ya que por diversas medidas como priorizar los recursos en atención a la crisis sanitaria, entre otros, estos centros no contaron con la totalidad de fondos de apoyo anuales a los que suelen tener acceso, o finalmente tuvieron certeza de fondos disponibles luego de muchos meses de espera. Por ello, ONU Mujeres desde el Programa MELYT apoyó a los CAM para su sostenibilidad en un tiempo donde los fondos para su funcionamiento fueron redu-

cidos y hasta cortados en algunos de los países. **Ante esta serie de retos y limitaciones tanto para emprendedoras, como empresas ancla y CAM, Enlaces respondió con estrategias de coordinación, flexibilidad y adaptación en todas sus actividades y a lo largo de toda su ejecución.** La planificación de Enlaces experimentó múltiples cambios en sus tiempos, las diferentes medidas de restricción y confinamiento en los países implicó una readaptación de forma que los procesos de transferencia y de ejecución de las metodologías arrancaran adaptándose a la realidad de cada uno de los CAM, atravesando inicialmente por un proceso de definición de estos centros por parte de ONU Mujeres y sus estrategias desde el Programa MELYT y por una etapa de negociación de tres a seis meses con los Centros, para identificar las maneras de hacer posible su participación en un contexto crítico de pandemia. Es por ello además que se definió el inicio de la convocatoria y formación de empresas ancla para poder iniciar con un proceso que estuviera en la esfera directa de acción de Alterna y porque la adaptación virtual de la metodología por emplear con estas empresas sería más rápida.

Asimismo, a lo largo de la ejecución de los procesos de atención a las emprendedoras, los tiempos fueron muchas veces reprogramados para tomar en cuenta la operación de los CAM y también sus aportes sobre la situación de las emprendedoras. Toda esta capacidad de adaptación se puso en práctica para mantener la oportunidad de Enlaces de ser un proyecto piloto, motivador y enriquecedor. Los CAM aportaron con apertura hacia estos cambios, con información valiosa del contexto local sobre cómo se iba respondiendo al contexto crítico. Y desde Enlaces, se procuró no sólo facilitar, si no, también negociar, motivar a los CAM y encontrar soluciones a problemas más allá de la esfera de acción planificada y en la redefinición de aspectos clave, como el uso de recursos y la integración de nuevos aliados.

El establecimiento de recursos directos hacia los CAM fue un cambio fundamental para lograr la realización de Enlaces. La propuesta original de Enlaces contemplaba la oportunidad de realizar un proceso de selección y la facilitación de recursos monetarios para incentivar y asegurar la gestión de la calidad en la réplica de socios locales. De cara a la pandemia y los retos de los CAM, se llevaron a cabo ajustes en el presupuesto de Enlaces para realizar contribuciones a los CAM por su trabajo de atención a emprendedoras, gracias a que, si bien hubo gastos para la adaptación virtual de las metodologías, estos fueron menores a los que se habrían necesitado para talleres presenciales con un gran número de emprendedoras. Asimismo, se identificaron otras oportunidades de apoyo desde ONU Mujeres, el Programa MELYT y en Honduras, desde la generación de una alianza con el Proyecto Transformando Sistemas de Mercado (TMS) de USAID. Este aliado permitió la suma no sólo de recursos, si no de puente entre Enlaces y los CAM de Honduras.

Con el redireccionamiento de parte de los recursos, también hubo la oportunidad de apoyar en ciertas áreas donde había necesidades inesperadas, como, por ejemplo, en cuanto a acceso a internet o paquetes de datos. En el caso de El Salvador, gracias a alianzas del Programa MELYT, se hizo entrega de tablets a emprendedoras que finalizaron el primer proceso de formación.

En respuesta a la nueva realidad, la integración de Enlaces y los CAM fue integral. Para ello, Alternativa facilitaría transferencias metodológicas a los CAM, y atendería por su parte a grupos más pequeños de emprendedoras. Posteriormente los CAM harían una réplica acorde con su experiencia y fortalezas metodológicas para llegar a un total de 200 mujeres emprendedoras por país. Finalmente, a partir del trabajo en conjunto con los CAM, sus capacidades, alcances y limitaciones. Tomando todo esto en cuenta, las metas iniciales se plantearon de la siguiente manera (Ver Tabla 1).

Por último, se superaron también retos relevantes a la resiliencia y adaptación al cambio climático por las fuertes inundaciones a consecuencia de los huracanes ETA e IOTA. Para las mujeres emprendedoras afectadas fue una situación difícil y de forma indirecta las noticias afectaban a todas. Durante la formación se aprovechó para conversar sobre lo ocurrido, para expresar solidaridad y analizar la vulnerabilidad climática y las causas y los riesgos de desastres naturales y cómo prevenir desde diferentes ángulos. Esto ayudó a fomentar la solidaridad y a forjar la relación y conexión entre las mujeres y fueron una motivación para las mujeres afectadas para no dejar el proceso de formación incompleto.

Tabla 1: metas de atención planteadas por país.

| País | Submetodología 1 | Submetodología 2 |
|-------------|--|--|
| Guatemala | Atendidas por Alterna: 20 Atendidas por PROMIPYME CUNORI: 180 Total: 200 | Para Fase 2 no se establecieron metas, ya que dependería del potencial identificado en la fase 1. |
| El Salvador | Atendidas por Alterna: 30 Atendidas por CD MYPE UNICAES Santa Ana: 120 Atendidas por CD MYPE Cayaguanca: 50. Total: 220 | Para Fase 2 no se establecieron metas, ya que dependería del potencial identificado en la fase 1. |
| Honduras | No aplica, ya que, por desfases en los tiempos de ejecución, no fue posible implementar Fase 1 en Honduras. | Atendidas por Alterna: 30; atendidas por CDE MIPYME Región Lempa: 100; atendidas por CDE MIPYME Región Occidente: 50 Total: 180 |
| GRAN TOTAL | 600 | |

4

ENLACES: UNA EJECUCIÓN PARA Y DESDE SUS DIVERSOS ACTORES

4

ENLACES: UNA EJECUCIÓN PARA Y DESDE SUS DIVERSOS ACTORES

La lógica del cambio sistémico que Enlaces busca potenciar supone un trabajo de fortalecimiento de los tres actores principales involucrados y un acercamiento entre estos, emprendedoras, empresas ancla y CAM. Para ello se pusieron en práctica distintas metodologías de Alterna en función del público por atender, adaptadas a un contexto virtual y a las metas y necesidades de Enlaces.

En la siguiente línea de tiempo, se muestran los grandes procesos metodológicos e hitos del programa Enlaces por cada actor clave, así como el proceso integrador de generación de oportunidades de conexión.

Figura 3: línea de tiempo de la ejecución de las principales actividades de Enlaces.



4.1 Un clúster de emprendedoras fortalecidas

Con las emprendedoras locales que participaron en Enlaces se planificó un proceso de fortalecimiento a través de la implementación de la Metodología de Negocios Conscientes. Esta metodología busca una serie de resultados concretos: orientación hacia un cambio de mentalidad de las emprendedoras locales al mejorar su propio autoconocimiento, el del negocio, y el de su contexto; cambios concretos en los modelos de negocio para una mayor diferenciación; y un mejor entendimiento del negocio.

Esta metodología se implementó de manera presencial con una cohorte de mujeres de Chiquimula, Guatemala. Esta metodología se desarrolló de forma presencial durante los meses de octubre a diciembre de 2019 en Chiquimula, a través de sesiones para socializar contenidos y acompañar en el llenado de herramientas. En total se llevaron a cabo ocho (8) sesiones entre octubre y diciembre. Tras la vinculación de Enlaces al Programa MELYT, esta metodología se adaptó, en una submetodología 1 y una submetodología 2, con el fin de poder atender a un mayor número de emprendedoras y lograr derivar en un proceso de conexiones al corto plazo.

Imagen 1: emprendedoras locales de Chiquimula atendidas presencialmente en el 2019.



La submetodología 1, o metodología con enfoque ante retos COVID-19, tiene como objetivo fortalecer a un amplio número de emprendedoras. Para ello se les ofrecen conocimientos y herramientas para apoyarles a estabilizar sus negocios durante una temporada de crisis.

La submetodología 2, o metodología con enfoque en anclaje, tiene como objetivo, fortalecer los negocios de las emprendedoras en temas clave para aumentar las oportunidades de conexión con empresas ancla.

Para la implementación de estas metodologías se emplearon estos elementos comunes a ambas:



Lente de género, promoviendo el empoderamiento y autonomía económica de las mujeres.



Una adaptación a una ejecución virtual, con el uso de herramientas y plataformas virtuales, como Whatsapp, Zoom o Facebook, sencillas de uso y familiares para las emprendedoras.



Una formación y comunicación constante con las emprendedoras, realizándose distintas actividades de forma semanal en ambas metodologías, con la lógica de dosificación de contenido, programación semanal de módulos temáticos y seguimiento de las herramientas por parte de los facilitadores.

Figura 5: video de Lucía, hilo conductor de las metodologías que facilita la identificación con las emprendedoras a través de su historia como mujer emprendedora. (Montaje con fin ilustrativo)

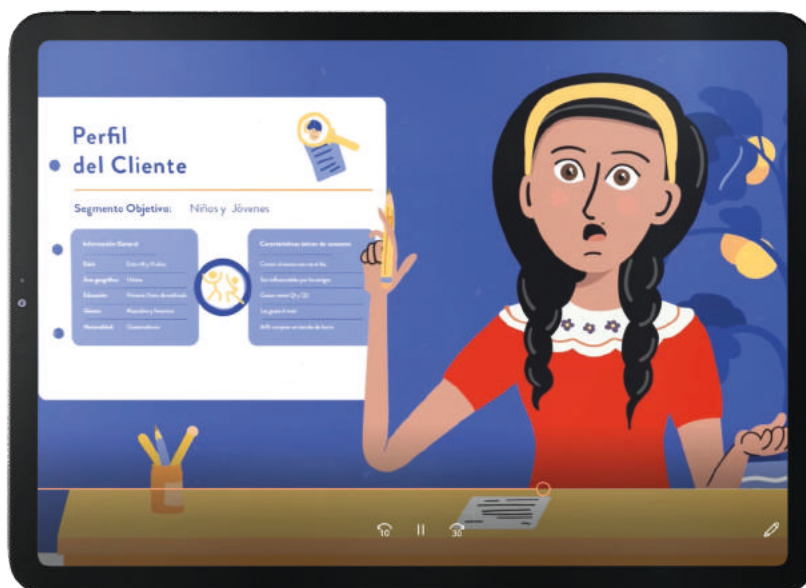


Figura 6: uso de WhatsApp como herramienta esencial para socializar contenidos. (Montaje con fin ilustrativo)



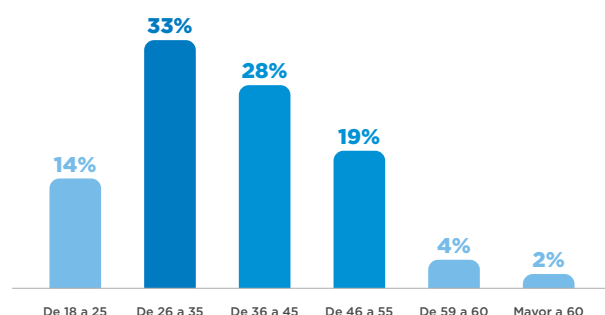
Figura 7: explicación de dosificación de contenidos semanal a través de sesión realizada en Zoom retransmitida en grupo de Facebook creado para un grupo de emprendedoras de El Salvador. (Montaje con fin ilustrativo)

4.1.1 Submetodología 1

En esta metodología iniciaron 613 emprendedoras locales, 330 de Guatemala y 283 mujeres de El Salvador. Este es el grupo de beneficiarias principal y más grande de Enlaces. La selección de las emprendedoras que participarían en Enlaces se realizó mediante la identificación a través de bases de datos de cada CAM, así como la investigación por parte de Enlaces de mujeres que tuvieran el perfil buscado, negocios principalmente dedicados a la agroindustria, productos de belleza, artesanías, entre otros, con una actividad económica de al menos 1 año de operación y unas ventas de USD 350 al año. También se buscó que estas emprendedoras fuesen las tomadoras de decisiones en sus negocios y que contaran con la capacidad de lectura, escritura y matemática básica para poder realizar los ejercicios del proceso de fortalecimiento. Asimismo, vale recalcar la generación de alianzas con actores en el territorio, especialmente para la identificación de grupos de mujeres que fueron invitadas a ser capacitadas en el marco de Enlaces.

De estas mujeres, 297 completaron una línea base, según la cual se muestra el perfil de las emprendedoras locales. Estas son principalmente de los departamentos de Santa Ana y Chalatenango (94%) en El Salvador y Chiquimula, Jalapa y Jutiapa en Guatemala (70%). El resto es de áreas aledañas principalmente. El 61% de estas emprendedoras se encuentra en un rango de 26 a 45 años.

Figura 8: gráfico de edad de las emprendedoras locales de acuerdo con línea base.



Respecto al grupo étnico con el que se autoidentifican, destaca que un 68% son mestizas. En cuanto a la educación recibida por este grupo de emprendedoras locales, destaca que un 48% de ellas ha asistido a la universidad. En total, un 72% de ellas cuenta con estudios superiores.

Figura 9: gráfico de grupo étnico de las emprendedoras locales de acuerdo con línea base.

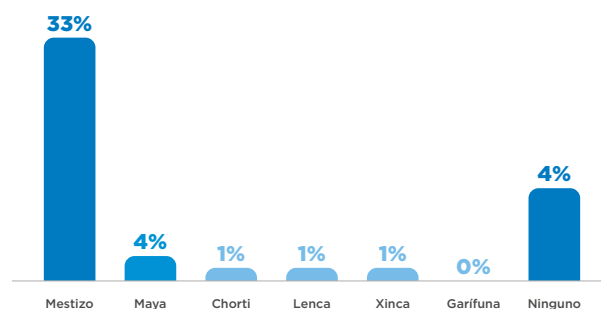
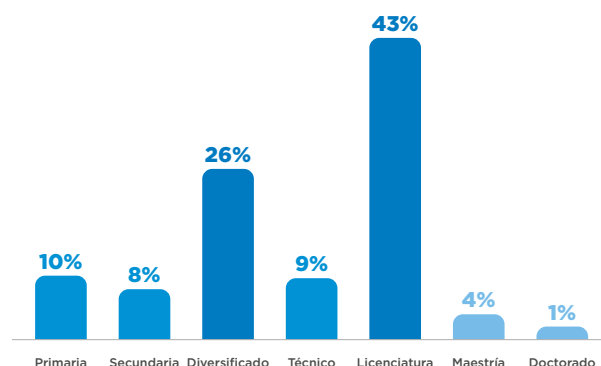
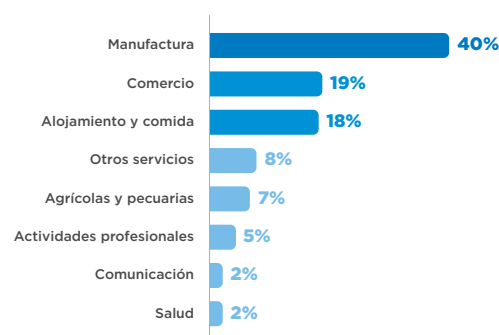


Figura 10: gráfico de grado de escolaridad de las emprendedoras locales de acuerdo con línea base.



En cuanto a los sectores más representados de los negocios de las emprendedoras (77%) se encuentran: manufactura, comercio por mayor y por menor, alojamiento y servicios de comida.

Figura 11: gráfico de sector económico de las emprendedoras locales de acuerdo con línea base.





Fotografía: Freddy Gutiérrez. Archivo Enlaces.

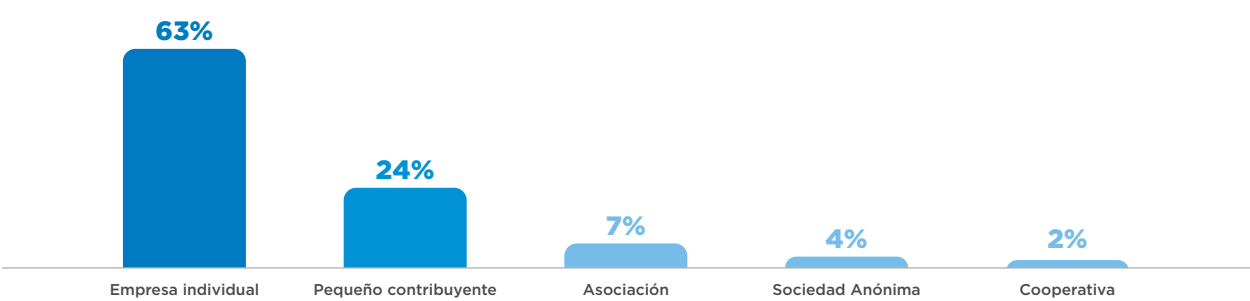
También destaca que la mayoría de los negocios, un 55%, lleva entre 1 y 5 años en funcionamiento. Así como que un 72% de ellos no está inscrito legalmente en las instancias correspon-

dientes en cada país. Además la mayoría de los negocios, un 63% son empresas individuales o están inscritas como pequeño contribuyente, con un 24%.

Figura 12: gráfico de años de operación de los negocios de las emprendedoras locales de acuerdo con línea base.



Figura 13: gráfico de figura legal de los negocios de las emprendedoras locales de acuerdo con línea base.



La implementación de esta metodología se realizó mediante un proceso virtual a través de 8 semanas. En cada semana se realizaron sesiones grupales vía Zoom o Facebook Live, el envío de cápsulas informativas según la temática correspondiente y acompañamiento personalizado para el llenado de. Se implementaron también encuestas semanales de aprendizaje y espacios

grupales de convivencia. Para la implementación de este proceso, se desarrolló una estrategia en la que Alterna atendió a grupos directamente de Guatemala y El Salvador, y por otro lado cada CAM atendió por su parte a un grupo de emprendedoras con el acompañamiento de Alterna.

Figura 14: ejemplo del abordaje semanal de un tema durante la submetodología 1.



| | Domingo | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
|-----|--|---|--------|--|--------|--|--------|
| 9AM | Recibe video 1. <i>MIRA</i> : Intro al efectivo | Recibe video 2. <i>MIRA</i> : Qué es el efectivo | | Recibe video 3. <i>MIRA</i> : Las ventas | | | |
| | | Recibe video 1. <i>PIENSA</i> : Lucía y el diario contable | | Recibe video 2. <i>PIENSA</i> : Lucía conoce sus ventas | | Recibe mensaje 1. <i>REFLEXIONA</i> : La importancia del efectivo | |
| 2PM | | | | | | | |
| | | Recibe herramienta 1. <i>PROFUNDIZA</i> : Diario contable | | Recibe herramienta 2. <i>PROFUNDIZA</i> : Las ventas | | | |
| | Realiza su herramienta PROFUNDIZA | | | | | | |
| | Recibe retroalimentación de su mentor@ | | | | | | |
| | Min: 2min | Min: 7min Min: 20min | | Min: 7min Min: 20min | | | |

Tabla 3: resumen del proceso de implementación de la primera metodología.

| Guatemala | | El Salvador | | |
|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Grupo atendido por Alterna: | PROMIPYME CUNORI | Alterna | CD MYPE UNICAES Santa Ana | CD MYPE Cayaguanca |
| 09/09/20 - 03/11/20 | 18/09/20 - 13/11/20 | 07/10/20 - 02/12/20 | 21/09/20 - 12/11/20 | 05/10/20 - 18/12/20 |
| 35 emprendedoras iniciaron | 295 emprendedoras iniciaron | 60 emprendedoras iniciaron | 60 emprendedoras iniciaron | 110 emprendedoras iniciaron |
| 17 mujeres terminaron | 161 mujeres terminaron | 29 mujeres terminaron | 29 mujeres terminaron | 70 mujeres terminaron |

El desarrollo de esta metodología por el CAM de Guatemala como por los de El Salvador siguió el esquema establecido en su mayor parte, con adaptaciones menores como el uso de otras plataformas para sesiones virtuales.

4.1.2 Submetodología 2

En esta segunda fase metodológica continuaron aquellas emprendedoras de Guatemala y El Salvador que lograron terminar la primera fase y las emprendedoras de Honduras, que a partir de esta metodología se sumaron a Enlaces. Se invitó a continuar a emprendedoras pudieran tener más oportunidades de conexión a corto plazo y que hubiesen tenido un buen desempeño en la primera fase. De Honduras, se sumó un grupo de emprendedoras de la Red Hosagua. La submetodología 2 introduce conceptos claves para fortalecer los negocios para que estos estén preparados para realizar conexiones con empresas de

mayor tamaño, por medio de profundizar en el modelo de negocio para refinarlo; preparar para las conexiones priorizando temas clave, analizando sus negocios a través de las operaciones, finanzas y mercado y reforzando habilidades sociales; y generar estrategias accionables para la mejora de los negocios. Su formato es el mismo de la submetodología 1, con las diferencias de una ejecución en 5 semanas y énfasis en más acompañamiento personalizado.

Para la implementación de esta metodología, la estrategia fue sumar las fortalezas en las áreas de mayor experiencia de Alterna y de los CAM para una implementación conjunta en Guatemala y El Salvador tras el desarrollo de la metodología 1. En Honduras, la estrategia fue distinta y cada CAM y Alterna por otro lado implementaron la metodología con grupos específicos.

Figura 15: ejemplo de una herramienta de un tema clave de la submetodología 2.



¿Qué tengo que tomar en cuenta en mi proceso de producción?

| ACCIÓN | SÍ | NO |
|--|----|----|
| Definir un área de producción | | X |
| Elaborar un manual de producción | X | |
| Establecer la capacidad de producción | | X |
| Llevar controles de producción actualizados | X | |
| Elaborar hojas de especificaciones técnicas para cada producto | X | |
| Definir el plan de manejo de desechos | X | |



Tabla 4: resumen del proceso de implementación de la segunda metodología.

| | Guatemala | El Salvador | Honduras | | |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|---|---------------------------------|--------------------------|
| | | | CDE MIPYME Región Lempa | CDE MIPYME Región Occidental | Alterna |
| Emprendedoras que comenzaron | 57 | 106 | 112 | 80 | 61 |
| Emprendedoras que finalizaron | 45 | 62 | 105 | 54 | 26 |
| Fechas | 16/11/2020 18/12/2020 | 16/11/2020 18/12/2020 | 18/12/2020 22/02/2021 y junio-julio 2021 | 11/02/2021 15/03/2021 | 18/02/2021 29/03/2021 |

El CDE MIPYME Región Lempa, requirió ejecutar un proceso presencial, luego de una primera experiencia virtual, con el fin de lograr la meta de atención de 100 emprendedoras. Para ello, Enla-

ces generó nuevos materiales para esta ejecución se realizará a través de sesiones presenciales en grupos pequeños y visitas individuales a emprendedoras que no podían movilizarse.

Tabla 5: resumen de emprendedoras locales atendidas con las distintas submetodologías.

| Recursos totales de atención a emprendedoras a la fecha | | | | | | |
|---|-----------------------------|---|--|-----|--|-----|
| | | Metodología de Negocios Conscientes Formato presencial | Submetodología 1 Formato virtual | | Submetodología 2 Formato virtual ¹ | |
| Guatemala | Alterna | 25 iniciaron y 14 emprendedoras de Chiquimula de culminaron. | 35 | 17 | 57 | 45 |
| | PROMIPYME CUNORI | | 295 | 161 | | |
| El Salvador | Alterna | | 60 | 29 | 106 | 62 |
| | CD MYPE UNICAES Santa Ana | | 113 | 111 | | |
| | CD MYPE Cayaguanca | | 110 | 70 | | |
| Honduras | Alterna | | No aplica, ya que, por desfases en los tiempos de ejecución, no fue posible implementar la submetodología 1 en Honduras. | | 61 | 26 |
| | CDE MIPYME Región Lempa | | | | 182 | 105 |
| | CDE MIPYME Región Occidente | | | | 80 | 54 |
| Subtotal | | | 613 | 388 | 486 | 292 |
| Total de alcance de atención de emprendedoras que culminaron un proceso de fortalecimiento en Enlaces | | Guatemala: 192 · El Salvador: 210 · Honduras: 185 Total: 587 | | | | |

1 Como se mencionó anteriormente, para llegar a la meta de 100 emprendedoras atendidas, el CDE MIPYME Región Lempa implementó estrategias presenciales posterior a una primera ejecución virtual.



Fotografía: Freddy Gutiérrez. Archivo Enlaces.

4.2 Un trabajo en conjunto con CAM

Una de las actividades centrales de Enlaces es el fortalecimiento de las capacidades de los CAM, mediante la transferencia de metodología fortalecimiento empresarial de, que tiene enfoque en promover el impacto social en los negocios desde sus distintas oportunidades y contextos y en el caso de Enlaces, un enfoque también en fortalecer temas clave para conectarse a mercados. Esto permite un trabajo en conjunto con los CAM, a través de la coordinación y colaboración para lograr los procesos de implementación y de un acompañamiento para aportar en la al fortalecimiento de los CAM. Previo a la transferencia de metodologías, se realizó un diagnóstico de las fortalezas y necesidades de los distintos Centros con los que se iba a trabajar, para realizar ajustes en el proceso con cada centro y adaptarse a sus necesidades.

PROMYPIME CUNORI, situado en Chiquimula, Guatemala fue fundado en 2013, tiene una amplia base de emprendedoras a las que atiende y metodologías propias de fortalecimiento. Un área de oportunidad es fortalecerse en algunos aspectos metodológicos como puedan ser los planes de negocios y otros más pedagógicos; una herramienta de monitoreo y evaluación. En cuanto a las emprendedoras que atienden destacan las microempresarias, que cuentan de 1 a 10 empleados, con negocios de cosmética, artesanías o agroalimentación.

CD MYPE UNICAES Santa Ana situado en Santa Ana, El Salvador fue fundado en 2014, tiene diferentes servicios bien definidos, como asesorías, capacitaciones, vinculaciones, asesoría técnica y otro tipo de eventos. Además, tienen una serie de metodologías instauradas. Sus áreas de oportunidad son el fortalecimiento en sus ca-

pacidades en mercadeo, procesos productivos o flujo de caja, así como en conocimientos para dar apoyo en las mujeres en la crisis derivada de la pandemia. Atiende principalmente a microempresarias y empresas con poca trayectoria, de 0 a 6 meses de creación.

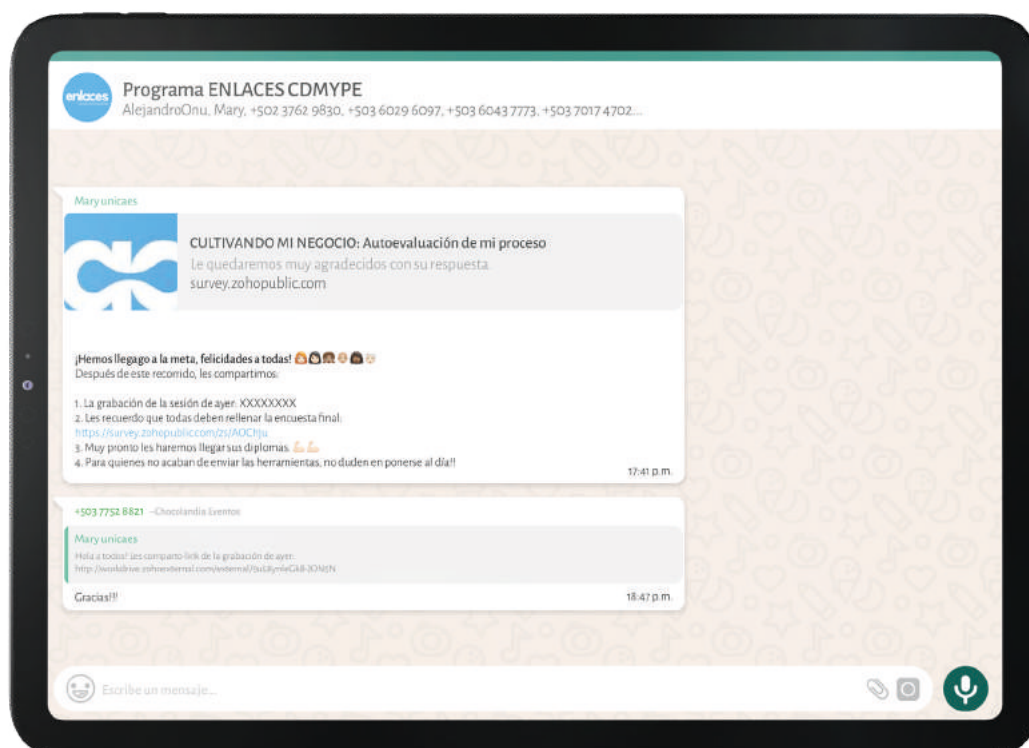
CD MYPE Cayagua situado en Chalatenango, El Salvador fue fundado en 2012, tiene diferentes servicios bien definidos, como asesorías, capacitaciones, vinculaciones o asesoría técnica. Un área de oportunidad es contar con un proceso estandarizado de selección y necesitaban fortalecerse en algunos aspectos metodológicos como el desarrollo y la gestión empresarial o el uso de la tecnología y otras cuestiones más pedagógicas, así como también, herramientas de monitoreo y evaluación. Atienden a microempresas, empresas formales y empresas de subsistencia. En cuanto a los sectores producti-

vos se encuentra la agroindustria, artesanías o turismo.

CDE MIPYME Región Lempa situado en La Esperanza, Honduras, tiene diferentes servicios bien definidos, como asesoría empresarial, aplicación de métodos de inteligencia de mercados, formación empresarial, asistencia legal y financiera, acompañamiento en uso de tecnologías y asesoría continua.

CDE MIPYME Región Occidente situado en Santa Rosa de Copán, Honduras fue fundado en 2013, tiene diferentes servicios bien definidos, como gestión financiera, inclusión y mercado, desarrollo económico social, capacitaciones, vinculaciones o asistencia técnica.

Figura 16: extracto de la implementación de la submetodología 2 en Whatsapp por parte del CD MYPE UNICAES Santa Ana. (Montaje con fin ilustrativo)



4.2.1 Transferencias metodológicas

Las transferencias se realizaron para capacitar en el contenido y formato tanto de la submetodología 1, como de la submetodología 2. En ambos procesos de transferencia, se socializan los contenidos de las metodologías, cómo estos son parte de una lógica de fortalecimiento empresarial, las dinámicas y formatos de acompañamiento y recomendaciones. En resumen, el qué, el cómo y el porqué de las metodologías por implementar con las emprendedoras.

Como parte del proceso de ejecución e implementación de la metodología por parte de los CAM, se realizó un exhaustivo seguimiento y acompañamiento a los Centros y sus facilitadores, para asegurar la calidad de la ejecución, aportar a que fuera una experiencia provechosa y de aprendizaje para los CAM. También se procuró que los CAM ofrecieran visibilidad del llenado de las herramientas por parte de las emprendedoras, para de esta manera tener una visión del avance o retos en la atención a estas, y poder apoyar en caso de que fuese necesario.

4.3 Empresas ancla fortalecidas en su modelo de negocio responsable y modelo de impacto

Para fortalecer los negocios de las empresas ancla se usó la Metodología de Cultivación de Impacto, que busca impulsar el potencial de crecimiento de empresas con modelos de negocios innovadores y de impacto por medio de un fortalecimiento con temas de mercado, finanzas e impacto. Éstos se abordan a través de un recorrido por ocho módulos, en 5 semanas de formación virtual, facilitando contenidos, herramientas, espacios grupales y acompañamiento individualizado.

Para llevar a cabo este proceso de fortalecimiento, se apostó por empresas en crecimiento, que viesen valor en la oportunidad de crecer con Enlaces y con las que pudiera haber menos brecha

para la compra de productos de emprendedoras del perfil definido para Enlaces. Se generaron 4 categorías distintas según los tipos de conexiones y oportunidades que estas podrían generar con las emprendedoras locales:

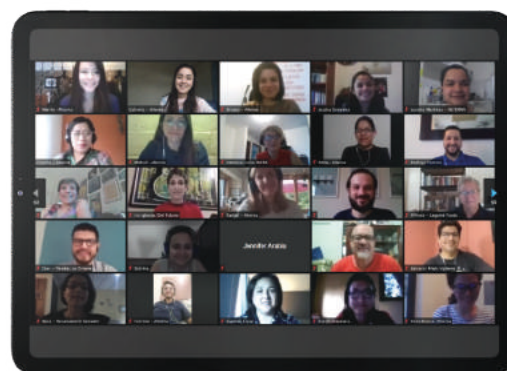
1. Redes de distribución
2. Plataformas tecnológicas
3. Transformación de productos
4. Conexiones comerciales

Figura 17: imagen de una categoría durante convocatoria de empresas ancla.



Para convocar a empresas de este tipo, se realizó una campaña de comunicación en las redes sociales de Alterna. Como resultado, se obtuvieron 237 aplicaciones válidas, lo que denota que existe un interés en la región por iniciativas que buscan potenciar la empresarialidad consciente. A partir de ello, se seleccionaron 24 empresas con el mayor potencial de crecimiento económico, de impacto social y generación de conexiones con las emprendedoras.

Figura 18: extracto de una sesión de pitch, uno de los eventos de la Cultivación de empresas ancla. (Montaje con fin ilustrativo)



De las 24 empresas que comenzaron el proceso 21 de ellas finalizaron. De estas el 64% opera en el área urbana, un 86% de ellas son lideradas por mujeres y los sectores en los que destacan son: Alimentos y bebidas (9 empresas, 43%), Agricultura (7 empresas, 33%), Arte y Cultura (2 empresas, 10%), seguido por los sectores de Servicios, Tecnología y Moda y textiles.

4.3.1 Seguimiento

Luego del proceso de fortalecimiento, se continuó un esquema seguimiento a las empresas ancla, a través de espacios de interacción entre sí y con los CAM. Además, las empresas pasaron a formar parte de la Tribu Alterna, la red de empresas que han sido parte de un proceso de acompañamiento por Alterna como el facilitado en el marco de Enlaces. Alterna impulsa esta red para incentivar la interacción de las empresas que han sido fortalecidas con el ecosistema de emprendimiento social de la región y el acceso a diversas oportunidades, como procesos para seguir consolidando sus modelos de negocio, financiamiento, eventos, entre otros. También por otro lado, al iniciar los procesos de citas de negocios para conexiones, se realizó también un seguimiento individual con cada empresa ancla para conocer su situación actual y capacidad de conexión.

Además, Enlaces contempló la realización posterior de cinco mentorías a empresas que, durante el proceso de fortalecimiento grupal, demostraron compromiso y mayor potencial de impacto socioeconómico a través de generación de conexiones.

4.4 Generación de conexiones

Para el desarrollo de conexiones empresariales, se diseñó un esquema en el cual las personas facilitadores de los CAM fueron el contacto directo hacia las emprendedoras para acompañarlas y brindarles seguimiento; y Enlaces facilitó la estructura para la realización de citas entre em-

presas ancla y emprendedoras, fue el contacto con empresas ancla y acompañó a los equipos de los CAM.

Previo a la generación de citas entre empresas ancla y emprendedoras se efectuaron actividades que sentasen las bases, como el acercamiento entre las empresas anclas y los CAM para conocer su experiencia con emprendedoras; la comunicación de un premio por impacto, que se entregaría en función de la mayor cantidad de conexiones generadas; y la estructuración del proceso metodológico con enfoque de anclaje, para la preparación de las emprendedoras. Durante la ejecución de la metodología de anclaje, este proceso de conexiones arrancó por completo, con la selección de emprendedoras, con base en una revisión de la oferta de sus productos o servicios, así como de la demanda de productos por parte de las empresas ancla. Posteriormente, se generaron catálogos de los productos o servicios de las emprendedoras que fue compartido posteriormente con las empresas ancla.

Figura 19: extracto del catálogo de emprendedoras locales.

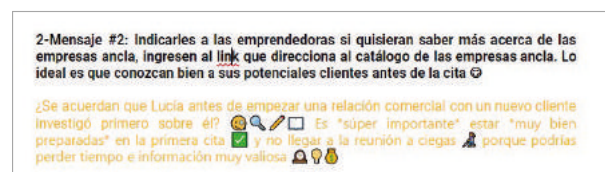


4.4.1 Realización de citas 1-1

A través de citas entre emprendedoras y empresas anclas se fomentó la vinculación. Para estas citas, se enviaron recordatorios de temas facilitados durante la metodología con enfoque en anclaje, instrucciones técnicas para el uso de plataformas virtuales, así como se realizó un taller con empresas ancla para compartir sobre los

negocios de las emprendedoras y tips de negociación. Y durante éstas, siempre hubo una persona facilitadora o de Alterna para acompañar y moderar.

Figura 20: extracto de guía de los mensajes mandados a las emprendedoras previos a sus citas con empresas ancla. Texto en negro es instrucción para facilitadores de CAM y texto en naranja, mensajes para copiar y pegar en grupos o conversaciones con emprendedoras.



4.4.2 Seguimiento a oportunidades de conexión a corto plazo

Una vez finalizadas las citas se realizaron sesiones semanales de retroalimentación con los facilitadores de los CAM para identificar avances o retos de las emprendedoras y poder cerrar brechas que les impidiesen generar esas conexiones. En el caso de Guatemala y El Salvador fue un proceso en conjunto de los CAM y Alterna. En Honduras el proceso de conexiones se realizó de forma independiente por cada CAM, y los tiempos de ejecución fueron menores.

El seguimiento a oportunidades de conexión con el acompañamiento de los CAM, dada su disponibilidad y capacidad de personal, se finalizó entre mayo y junio del 2021.

En cuanto al grupo atendido de Honduras, proveniente de la Red Hosagua, no se desarrolló un proceso de conexiones, dado el momento en que terminaron su formación (finales de marzo 2021) y por el hecho de que se necesita una contraparte local como un CAM.

4.4.3 Pago por impacto

Dentro de las actividades previstas en el proceso de conexiones se encuentra la entrega de un incentivo “pago por impacto”, por un valor total de USD 10 000. Este incentivo se contemplaba ofrecérselo a aquellas dos empresas ancla que más conexiones realizasen en el marco de ejecución de Enlaces y también para estimular consolidación de más conexiones a futuro.

En el proceso de conexiones participaron 19 empresas ancla y de estas dos empresas ancla de Guatemala fueron las ganadoras del incentivo: VESTA y Finca Santa Anita. Ambas recibieron este incentivo en junio de 2021.

1. **Vesta**, elabora productos artesanales para el hogar, accesorios para dama y calzado. Tuvo 22 citas de conexión en 20 compras a 11 emprendedoras locales de Enlaces.
2. **Finca Santa Anita**, produce y distribuye productos locales (huevos, pollo, escabeche, granos, mermeladas y lácteos). Concretó 8 citas de conexión, en 15 compras a 2 emprendedoras locales de Enlaces.

5

PRINCIPALES RESULTADOS, HALLAZGOS Y APRENDIZAJES

PRINCIPALES RESULTADOS, HALLAZGOS Y APRENDIZAJES

El objetivo general de impacto de Enlaces de “Mejorar las condiciones de vida de las mujeres rurales en tres países de América Central, en línea con los objetivos de desarrollo sostenible”, se ha logrado en un grado considerable a la fecha, sobre todo analizando los aspectos de empoderamiento de las mujeres, la igualdad de género en los aspectos de acceso a recursos de formación y tecnológicos y desarrollo económico, pero también en cuanto a su situación de bienestar, crecimiento personal y conciencia social.

Es importante resaltar que, al planificar Enlaces, no se sabía que el contexto y la circunstancias para su realización iban a tener que enfrentarse a una adversidad tan impactante como la pandemia por COVID-19. Esta situación de coyuntura global afectó grandemente a la economía, las comunidades, las empresas y las mujeres emprendedoras en el Trifinio y cambió la realidad (presente) y el panorama (futuro) para todas las personas y organizaciones participantes, a nivel de planificación, preparación, organización y dedicación posible.

5.1 Enlaces contribuyó fuertemente a empoderar a las mujeres emprendedoras

En Centroamérica la desigualdad e inequidad de género es notable en las estadísticas, pero también en todos los ámbitos de la vida diaria. Un informe de CARE y ONU Mujeres de junio de 2020², menciona que la región de América Latina y el Caribe tiene los niveles de desigualdad más altos del mundo, afectando en primer lugar a la población en situación de vulnerabilidad. Para la mayoría de las mujeres en Centroamérica, especialmente mujeres indígenas y del área rural, no existe igualdad de oportunidades de educación, de trabajo remunerado y/o de salarios, ni equidad en responsabilidades del hogar y del cuidado³ o en la participación en espacios de toma de decisiones en la casa, en la comunidad o en el trabajo. En las entrevistas y grupos focales, las mujeres emprendedoras del Trifinio confirman estas dificultades y mencionan de forma recurrente la falta de oportunidades, fal-

ta de acceso a servicios y recursos, la violencia, discriminación y exclusión, el machismo y el no reconocimiento de todos los trabajos del cuidado y del hogar que ellas realizan.

Las personas representantes y facilitadoras de los CAM también reafirmaron esta situación, indicando que los patrones culturales arraigados de control y decisión de los hombres sobre la vida de las mujeres son fuente de conflicto y/o miedo y afectan la participación de las mujeres en actividades de formación. Indicaron que, para el área rural, se ha buscado que el acompañamiento siempre sea brindado por una asesora mujer, con el fin de evitar que: i) las mujeres tengan algún problema en su hogar, pues hay parejas que se molestan si saben que es un asesor hombre quien le envía mensajes de seguimiento; ii) las mujeres se inhiban y prefieran no expresar los retos que puedan llegar a encontrar para formar parte del proceso (sobre todo aquellos de índole personal).

² (CARE y ONU, 2020).

³ En: Observatorio de Igualdad de género, CEPAL: <https://oig.cepal.org/es>



Fotografía: Freddy Gutiérrez. Archivo Enlaces.

Se tiene el desafío del machismo. Las mujeres tienen limitada su libertad, su tiempo para capacitarse y emprender” y hay que motivarlas para que continúen con sus negocios”.

Cita desde PROMIPYME CUNORI, Guatemala.

Las consecuencias de la pandemia y la necesidad de adaptarse a una “nueva normalidad” hicieron aún más retador este contexto complicado. Las respuestas a las preguntas en los grupos focales y las entrevistas confirman que la crisis, provocada por la pandemia, es aún más dura para las mujeres del Trifinio, sobre todo en las áreas rurales. Si las mujeres emprendedoras antes de la pandemia ya tenían limitadas oportunidades para formarse, capacitarse y conectar con el mercado, con la pandemia esta situación empeoró.

Esta situación afecta grandemente el desarrollo integral y sostenible de la región y forma un obstáculo para superar la pobreza, desnutrición, conflictividad social e inestabilidad política y

económica. En ese sentido, la iniciativa Enlaces del programa MELYT se enfoca en el empoderamiento económico de las mujeres, por medio del fortalecimiento de sus modelos de negocio y la conexión al mercado. Aunque puede ser difícil ver el impacto que Enlaces ha tenido en el corto plazo, los testimonios brindados en las entrevistas y grupos focales, así como los datos recopilados, reflejan que el proceso de formación y de conexión inicial ha tenido resultados importantes.

Algunos logros visibles en las mujeres participantes en Enlaces (emprendedoras, empresarias y facilitadoras de los CAM) son: mayor liderazgo, compromiso, interés por seguir aprendiendo, impulso en la creación de espacios y cómo lo aprovechan para su crecimiento personal y el de su negocio. Al inicio de Enlaces, parecía muy difícil llegar a las mujeres rurales del Trifinio de forma virtual, pero se logró y esto da más confianza y empodera a las mujeres emprendedoras y también a los equipos de los CAM. Esto se ha logrado en parte por la aplicación de un “lente de género”⁴ en el proceso de desarrollo empresarial, aplicado en desarrollo del perfil de las participantes, los contenidos de

4 El lente de género, o también la perspectiva de género —entendida como análisis de los efectos en las relaciones sociales de las diferencias que distinguen los sexos y los elementos socioculturales y variables de poder que se construyen a partir de ellas—. “La perspectiva de género es una categoría de análisis que trasciende a la situación de las mujeres pues se aplica, por ejemplo, para entender los sistemas de masculinidades hegemónicas y subordinadas y la discriminación de la diversidad sexual no heterosexual”. Fuente: SCOTT, Joan. “El género: una categoría útil para el análisis histórico”. En: “Los lentes de género en la Justicia Internacional – Tendencia de la Jurisprudencia del Sistema Interamericano de Derechos Humanos relacionada a los derechos de las mujeres” (<https://www.corteidh.or.cr/tablas/28296.pdf>).

la formación, las adaptaciones a los ritmos y dinámicas de las mujeres, las respuestas a ciertas necesidades tecnológicas para lograr el acceso y la comprensión de todos los elementos virtuales y el acompañamiento individualizado. Hasta las actitudes y mensajes motivadores brindados por los equipos de facilitación estaban orientados y basados en la experiencia específica de las mujeres, especialmente aquellas que viven en el área rural.

“Aprendí a tocar puertas ya sin miedo”.

Cita de una emprendedora de Chiquimula atendida
presencialmente en proceso del 2019.

La gran mayoría de mujeres emprendedoras que terminaron el primer proceso de la formación expresaron que la formación les ha dado más confianza, más seguridad, más ánimo y motivación y más independencia. Sienten que son capaces de mejorar las cosas, generar nuevas ideas, tener más conocimientos, más experiencia. También comparten repetidamente el deseo y plan de propiciar que otras personas, sobre todo mujeres, puedan iniciar y mejorar también sus negocios, socializándoles las herramientas aprendidas y propiciando mejoras en los productos y ventas de la empresa. Emprendedoras participantes en el proceso metodológico de anclaje muestran un nivel de empoderamiento aún mayor, extendiéndose, principalmente a los siguientes ámbitos: reconocer la importancia de conocer y relacionarse con más mujeres; ser perseverantes para lograr avanzar y superar inseguridades; ser más asertivas; implementar los controles y las herramientas de forma más organizada y sistemática; cómo animarse para no desistir; luchar y esforzarse para lograr su sueño.



Fotografía: Freddy Gutiérrez. Archivo Enlaces.



ASOCIACIÓN DE MUJERES PROGRESISTAS
CASERIO PLAN DEL JOGOTE MARAXCÓ CHIQUIMULA

GUATEMALA GUATEMALA
Proyecto "Restablecimiento"

Asociación de mujeres

Operación
de bolsa
nacional

o que las mujeres emprendedoras compartieron en los grupos focales sobre los cambios en su situación económica, su auto estima, su superación de miedo, sus estrategias para contradecir el machismo y los prejuicios, deja claro que hay un vínculo entre el empoderamiento económico y el desarrollo y crecimiento social, personal y emocional. Además, influye en cómo se perciben ellas mismas como mujeres y como personas emprendedoras en la sociedad y frente a los hombres. Cuando hay un aumento en sus ingresos, la actitud de las mujeres emprendedoras y empresarias cambia positivamente. Y cuando mejoran su seguridad y auto confianza, eso se traslada a clientes y proveedores, mejorando las opciones de ventas y conexiones comerciales. En este sentido, la auto confianza es un indicador importante de empoderamiento.

La participación y los avances a partir de la formación ha hecho sentir a muchas mujeres emprendedoras más motivación y seguridad de poder tener impacto con su emprendimiento, dándose cuenta de su rol en la comunidad y sociedad y las posibilidades y responsabilidades que esto conlleva.

“Yo me considero ser una de las Lucías, podría decir que nací con Enlaces, he ido paso a paso, dando avance, espero llegar a ser mejor que Lucía y poder ayudar a más mujeres de mi comunidad”.

Cita de una emprendedora guatemalteca que participó en submetodología 2.

Fotografía: Freddy Gutiérrez. Archivo Enlaces.





Fotografía: Freddy Gutiérrez. Archivo Enlaces.

5.2 Resiliencia de los modelos de negocio de mujeres emprendedoras

A pesar de las diversas dificultades que se presentaron, Enlaces ha logrado resultados importantes en cuanto a la promoción de autonomía económica de las mujeres emprendedoras locales.

“En la crisis pudimos aplicar lo que aprendimos y no tuvimos que cerrar, la asesoría fue crucial”.

Cita de una emprendedora de Chiquimula atendida presencialmente en proceso del 2019.

Al terminar el primer proceso formativo, 86% de las mujeres afirmó que la cultivación influyó mucho en el proceso de fortalecimiento de su negocio y 91% expresó su motivación para implementar lo aprendido en su negocio. En las encuestas de aprendizaje y satisfacción manifestaron que Enlaces les dio herramientas para: i) tomar decisiones importantes, tales como la diversificación o readaptación de sus productos o servicios y el redireccionamiento de sus estrategias de promoción para cumplir con la demanda en pandemia.; ii) estar mejor preparada para enfrentar los retos del negocio y; iii) las motivó a tener un plan de acción de crecimiento, elemento clave para enfrentar las adversidades

consecuencia de la crisis. En los grupos focales, muchas de ellas mencionaron los temas de manejo y administración financiera como los que más les ayudaron.

Entre noviembre y diciembre se llevó a cabo una línea base de emprendedoras que habían culminado el primer proceso formativo, de Guatemala y El Salvador. En este levantamiento se les preguntó por sus ventas del 2019. A su vez, entre febrero y marzo del 2020 se levantó información de estas emprendedoras, incluyendo sus ventas ya del año 2020. Cabe destacar que estas recopilaciones son de suma importancia para entender la situación de las emprendedoras y tener información para comparar con respecto al año 2020, un año crítico. Por ello los planes de monitoreo próximos de Enlaces serán clave para medir avances.

Entre los negocios de El Salvador, se identificó crecimiento del año 2019 al 2020 en la mayor parte de los sectores económicos: Actividades Profesionales, Comercio, Manufactura, Otros Servicios y exponencialmente en Alojamiento/ Comida y Salud. Se identificaron pérdidas solamente en los sectores Agrícola/Pecuario y en Servicios. En promedio el crecimiento en El Salvador fue de 179%.

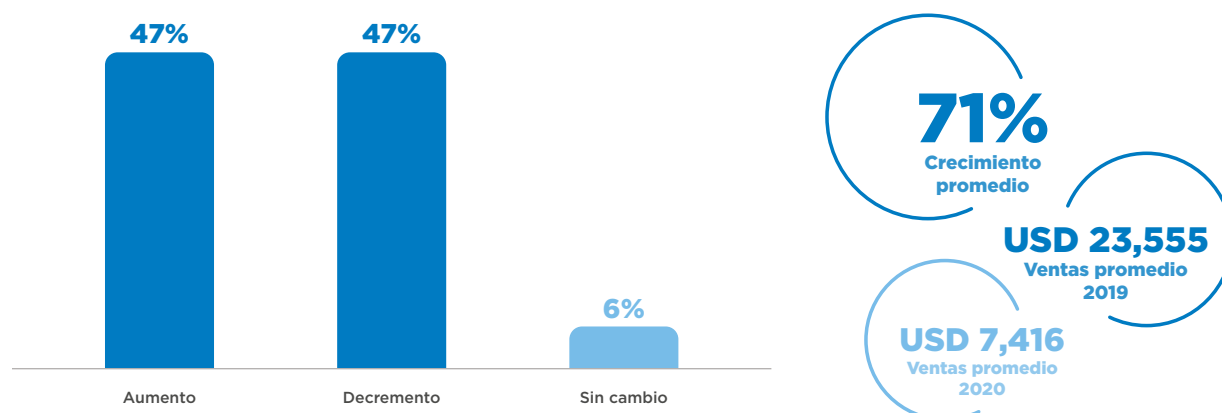
En cuanto a Guatemala, se observa una situación generalizada de pérdidas en todos los sectores económicos, con un promedio del 79%. Si bien esta cifra es alta, el monitoreo posterior será clave para identificar niveles de recuperación a la situación de pandemia. El crecimiento para ambos países, dado el gran crecimiento en los sectores de Alojamiento/Comida y Salud en El Salvador, generan un promedio del 71%. En las siguientes gráficas se puede ver en detalle los montos de ventas por cada sector en que fueron clasificados los negocios de las emprendedoras, así como su variación entre el año 2019 y 2020.

Por otro lado, los negocios a ese momento perduraron pese a los grandes obstáculos del 2020. Estos datos son relevantes, considerando que, a nivel mundial, según el International Trade Center, 70% de las microempresas cerraron o están en pausa a causa de la pandemia. Aunque 50% de ellas consideran que este cierre es temporal, es un impacto bastante fuerte para este segmento. En ese sentido el que los negocios de las emprendedoras hayan no sólo sobrevivido, sino que algunos hayan logrado incluso crecer, es definitivamente positivo y también brinda hallazgos para entender las tendencias por país.

Tabla 6: análisis de las ventas de los negocios de las emprendedoras locales de Guatemala y El Salvador.

| Ventas promedio (USD) según sector | | | | |
|------------------------------------|----|--------|----|--------|
| Sector | | 2020 | | 2019 |
| Actividades profesionales | \$ | 18,253 | \$ | 79,990 |
| Agrícolas y pecuario | \$ | 2,881 | \$ | 19,672 |
| Alojamiento y comida | \$ | 12,832 | \$ | 28,438 |
| Comercio | \$ | 10,623 | \$ | 46,458 |
| Servicios | \$ | 12,198 | \$ | 20,000 |
| Manufactura | \$ | 4,184 | \$ | 10,785 |
| Comunicación | \$ | 2,338 | \$ | - |
| Inmobiliarias | \$ | 3,896 | \$ | 36,000 |
| Otros servicios | \$ | 3,677 | \$ | 5,729 |
| Salud | \$ | 16,007 | \$ | 15,950 |

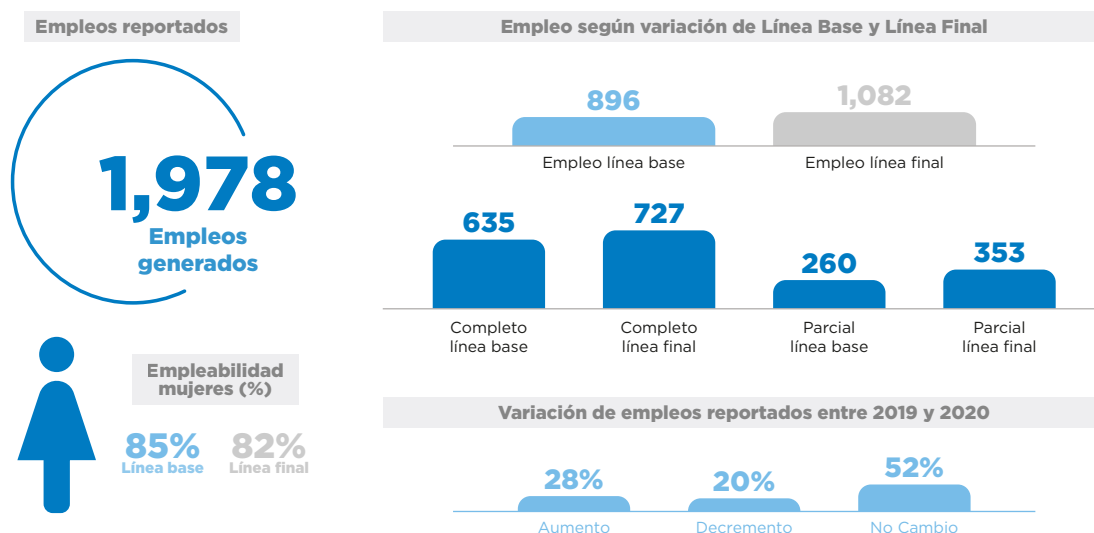
Figura 21: gráfico de variación de ventas de las emprendedoras entre 2019 y 2020.



Es importante mencionar que algunas mujeres emprendedoras, por primera vez, obtuvieron un salario desde su propio emprendimiento. Casi todas las mujeres participantes en Enlaces se han referido a sus avances económicos y a cómo estos les hace sentir más fuertes, seguras, capaces, empoderadas y con más confianza para

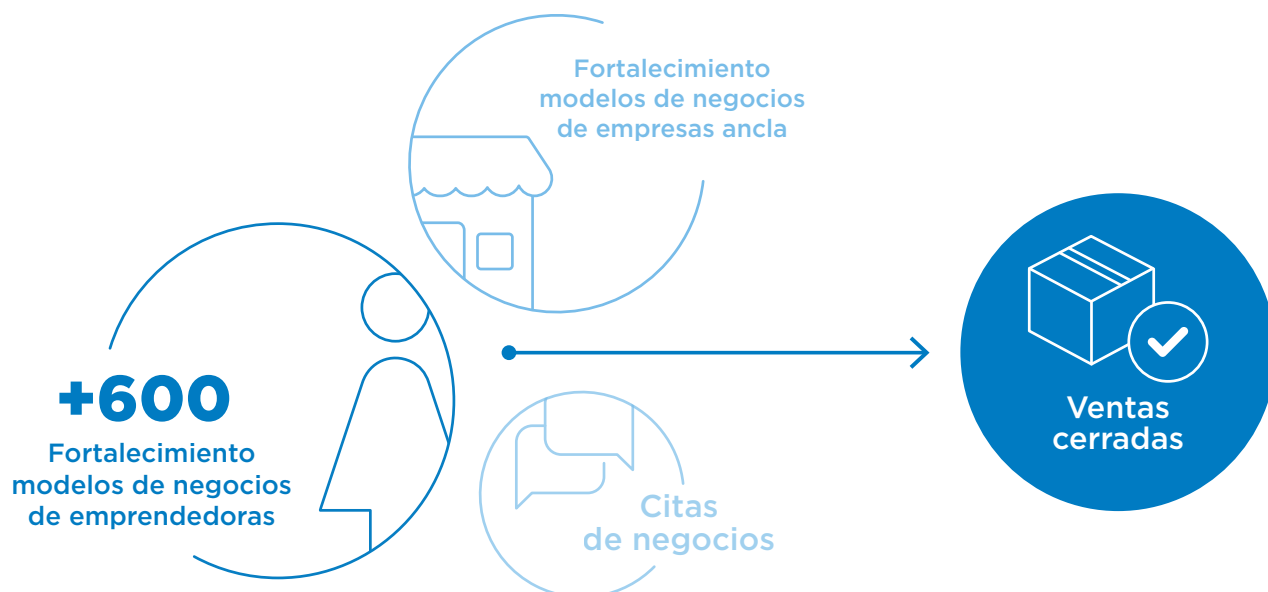
buscar mercado. En cuanto al empleo, este disminuyó en tres puntos porcentuales del 2019 al 2020 para la empleabilidad de mujeres. Sin embargo, positivamente a nivel general el empleo aumentó tanto el completo (14%) como el parcial (26%).

Figura 22: gráficos sobre empleos generados por los negocios de las emprendedoras locales de Guatemala y El Salvador.



5.3 Enlaces aportó en la generación de conexiones en el corto y mediano plazo

Figura 23: diagrama del proceso de conexiones a lo largo de Enlaces.



5.3.1 Fortalecimiento del modelo de negocio

Como se mencionó anteriormente, el proceso de conexiones inicia desde la primera fase de fortalecimiento de modelo de negocio de las emprendedoras pues, si bien esta preparación no desemboca directamente en una conexión concreta a mercado, es un paso fundamental para poder incorporarse al mercado de forma sostenible. Este fue el enfoque del primer proceso de fortalecimiento, en la cual participaron **más de 600 mujeres emprendedoras del Trifinio** y culminaron más de 380 emprendedoras de Guatemala y El Salvador. Considerando el contexto de crisis económica derivado de la pandemia, este proceso se adaptó de forma pertinente para brindar herramientas a las mujeres para mantener su negocio a flote.

Para el segundo proceso de fortalecimiento, se seleccionó a un grupo de **más de 400 mujeres emprendedoras para profundizar en el modelo de negocio y seguir refinando aspectos clave del mismo** con el fin de seguir aumentando el potencial de generación de conexiones en el mediano plazo. 292 emprendedoras concluyeron este proceso. En conjunto con los CAM, se brindó acompañamiento cercano a las mujeres con el fin de reforzar sus habilidades blandas de negociación y relacionamiento. Gracias a estas ha-

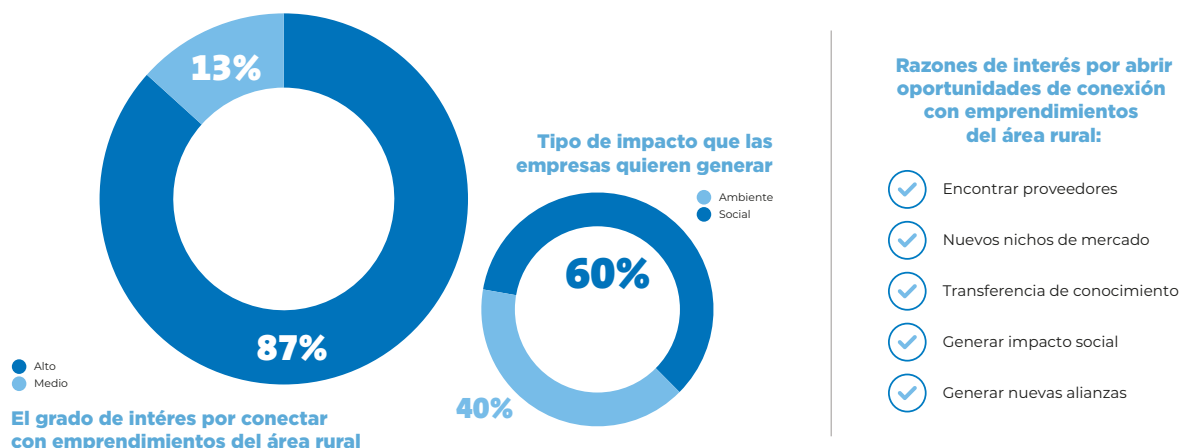
bilidades adquiridas, las mujeres y sus negocios han aumentado sus probabilidades de generar conexiones a mercado, tanto con empresas ancla en el marco de Enlaces como con otro tipo de empresas.

5.3.2 Fortalecimiento de modelo de negocio y visión de impacto de empresas ancla

Como complemento al fortalecimiento del modelo de negocio de las mujeres emprendedoras, Enlaces se enfocó también en trabajar de la mano con empresas ancla de Guatemala, Honduras y el Salvador. Estas empresas son micro, pequeñas o medianas que pueden fungir como conectoras con mercados de mayor valor agregado. Para ello, el trabajo realizado con las empresas ancla, además de reforzar temas clave del negocio (finanzas, operaciones y mercado), se enfocó mucho en la visión y estrategia de impacto. Lo anterior, bajo la hipótesis de que una empresa que busca generar impacto social y/o ambiental, lo hace no solo por medio de sus productos o servicios sino también a través de su cadena de proveeduría.

Al finalizar su propio proceso de cultivación, 87% de las empresas ancla expresaron un interés alto por conectar con personas emprendedoras de áreas rurales. En los grupos focales, expresa-

Figura 24: gráficos sobre el interés de las empresas ancla en la generación de conexiones con emprendedoras locales.





Fotografía: Freddy Gutiérrez. Archivo Enlaces.

ron que la cultivación les ayudó a visibilizar el impacto que pueden tener como empresa y a definir estrategias de generación de impacto social y/o ambiental a través de sus empresas. Son ahora más conscientes del impacto que pueden tener en la sociedad y sienten la motivación de ser actores de cambio. Por otro lado, varias mencionaron que se encuentran en la búsqueda de soluciones para el cambio de enfoque de sus negocios y adaptarse a nuevos procesos de mejora en una nueva normalidad, para hacer conexiones con emprendedoras locales. Además del impacto social, manifestaron el interés en las conexiones como medios para encontrar nuevos proveedores, identificar nuevos nichos de mercado y generar alianzas.

No sabía cuánto podía impactar con las mujeres rurales y mover sus productos, me siento empoderada.”

Cita de una empresa ancla salvadoreña.

Cabe mencionar, sin embargo, que esta motivación de conectar se vio fuertemente afectada por la situación económica, consecuencia de la pandemia. En efecto, las empresas ancla enfrentaron también retos muy importantes, tales como endeudamiento para cumplir con medi-

das de seguridad, pérdida de empleos, cierre de puntos de venta, necesidad de readaptarse a un contexto digital, entre otros. Por ende, su enfoque era mantener a flote el negocio y muchas de ellas no se encontraban en la capacidad de generar compras en el corto plazo.

5.3.3 Vinculación entre emprendedoras y empresas ancla

A partir de los pasos anteriores, inició un proceso de acercamiento para estimular conexiones comerciales, reflejado especialmente en la actividad central de coordinación y gestión de citas entre las emprendedoras y las empresas ancla. Estas citas permitieron: i) que se conocieran entre sí, ii) generar un interés en las empresas ancla, iii) desarrollar una relación entre las partes; iv) establecer el compromiso de una compra futura. Para seleccionar a las emprendedoras que pasaron a esta fase, se realizó un análisis de la oferta de productos/servicios por parte de las emprendedoras y de la demanda de las empresas ancla para buscar un empate entre ambos. En total se establecieron 177 oportunidades de negocios entre 101 mujeres (38% de Guatemala, 34% de Honduras y 29% de El Salvador) y 19 empresas ancla, tanto por la identificación de interés como por potencial identificado (force-match). Una vez realizada las citas uno a uno,

los equipos de acompañamiento siguieron empujando las conexiones por medio de reuniones semanales de apoyo a las emprendedoras, brindando retroalimentación y consejos para dar seguimiento a las ventas. Y se realizaron de forma efectiva, más de 140 citas virtuales entre emprendedoras y empresas ancla.

5.3.4 Ventas cerradas y potencial de conexión futuro

A partir de las citas generadas, se logró la conexión de 25 emprendedoras con 10 empresas ancla al mes de mayo 2021, con un amplio potencial de crecimiento a futuro. En un análisis de relación porcentual, se alcanzó 39% de conexiones en Guatemala, 28% en El Salvador y 5% en Honduras. En el caso de Guatemala y El Salvador, el seguimiento cercano al proceso de conexión por parte de los actores locales ha sido un factor determinante para subir las tasas de conexión.

De las conexiones logradas, se generaron 57 ventas. En los tres meses posteriores al cierre de conexiones con el acompañamiento de CAM, gracias a llamadas de seguimiento, se identificó que las ventas se duplicaron, gracias a las relaciones establecidas previamente por medio de las citas.

Por otro lado, en el proceso de fortalecimiento y, sobre todo, en el desarrollo de citas de conexión, se evidenciaron cambios cualitativos en las emprendedoras locales, que aumentan sus probabilidades de conexión a nuevos mercados en el futuro. Efectivamente, en los grupos focales las mujeres calificaron los procesos de conexión como “muy fructíferos”, no sólo cuando culminan en una conexión y venta concreta, sino también por la riqueza de la experiencia, los aprendizajes en el proceso y la motivación para seguir mejorando. Entre los principales logros a resaltar se encuentra el hecho de que las mujeres ahora visualizan y valoran la importancia de profesionalizarse y formalizar sus iniciativas

comerciales, pues son más conscientes de que esto es lo que el mercado busca. Asimismo, las mujeres cuentan ahora con más y mejores herramientas para conocer a sus potenciales clientes y adaptar sus estrategias de mercadeo y ventas, en base al segmento con el que buscan conectar.

Fue una oportunidad de haber podido mejorar de forma bastante rápida, primero internamente en el negocio y luego externamente con la publicidad y la presentación del producto y del proyecto”.

Cita de una emprendedora salvadoreña que participó en submetodología 2.

De hecho, varias mujeres emprendedoras se esforzaron en investigar sobre la empresa ancla con la que se iban a conectar, prepararon su exposición verbal y escrita y la presentación de sus productos con mucha dedicación y en muchos casos adaptaron los productos a la necesidad del nuevo cliente. Además, en las entrevistas expresaron estar más motivadas en tener más canales de venta, mejor mercadeo, manejo de redes sociales e inclusión digital. Por último, pero no menos importante, el proceso de preparación para las citas de negocio impactó de forma positiva sus niveles de confianza y desenvolvimiento.

5.4 Fortalecimiento de los CAM

Gracias a su participación, el personal de los CAM aprendió nuevas metodologías y ha sido introducido en la modalidad virtual de trabajo, dejando así, capacidades instaladas y ampliando los temas y posibles modalidades de su labor en los territorios. Las metodologías son, para los CAM, un complemento importante al trabajo que ya efectúan en la región del Trifinio, enriqueciendo y fortaleciendo sus capacidades virtuales

con nuevos modelos de negocios, para replicar y dar seguimiento a sus grupos de atención.

Los CAM confirman y coinciden en las entrevistas y grupos focales, que las metodologías implementadas son aplicables para replicar a cualquier emprendimiento, por su estructura ordenada, adaptada para mujeres, dinámica, práctica paso a paso, reforzando temáticas de interés, para la mejora sus negocios, y tienen un especial interés en el uso de la metodología con enfoque en anclaje, para generar procesos de conexión con otras emprendedoras de sus territorios.

Además del interés y potencial réplica de las metodologías incluso más allá de Enlaces, la experiencia ha brindado importantes aprendizajes a los equipos de los CAM. Las personas facilitadoras de los CAM expresaron que con la formación

virtualizada han tenido más acercamiento con las emprendedoras y empresas, y como asesores pueden atender más rápido sus necesidades y seguimiento de sus negocios.

Una vez finalizados los distintos talleres de transferencia con los facilitadores de los CAM, se llevaron a cabo una serie de preguntas para conocer la satisfacción de estos con el contenido y la facilitación, así como preguntas de aprendizaje. La mayor parte de los facilitadores de los cinco CAM ofrecieron la mejor puntuación, así como contestaron de forma correcta las preguntas para identificar la adquisición e implementación de conocimientos y habilidades.

Fotografía: Freddy Gutiérrez. Archivo Enlaces.



5.5 Enlaces contribuyó a disminuir la brecha digital de las mujeres

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL-, la pandemia del coronavirus ha evidenciado la necesidad de contar con una economía digital sólida para no perder el tren de la competitividad ni ampliar las brechas de desigualdad de género y de baja productividad en la región. Según también la CEPAL⁵, el número de hogares conectados a internet en Latinoamérica ha aumentado desde el 2010 y denota una tendencia en la región. Sin embargo, persisten retos de limitaciones estructurales para el acceso a soluciones digitales: dos de tres países latinoamericanos no alcanza requerimientos de velocidad de descarga necesarios para desarrollar soluciones digitales, un tercio de la población usa limitadamente o de forma nula el internet debido a su situación económica, y la desconexión es de 33% para hogares en áreas urbanas y hasta de un 77% para hogares rurales.

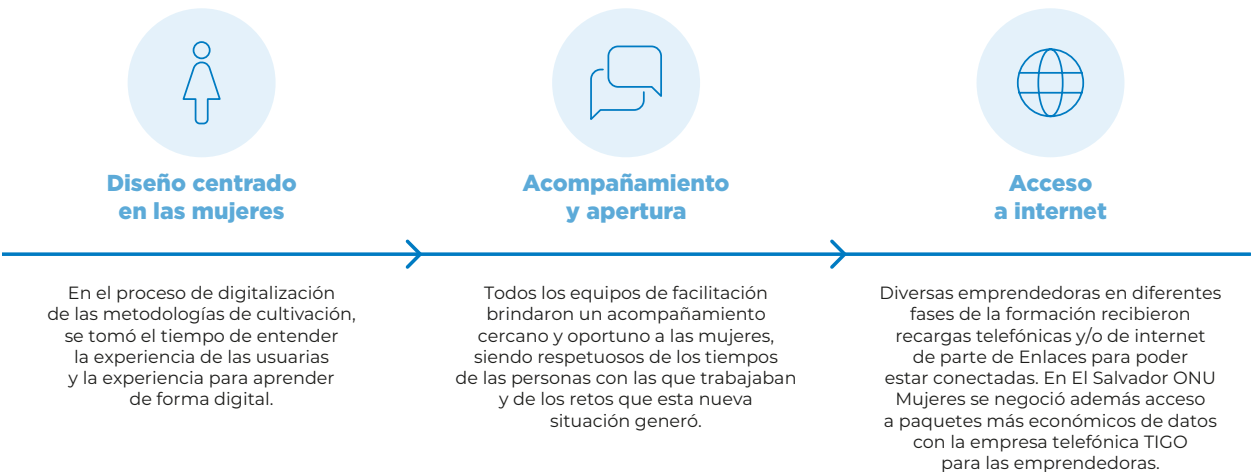
El contexto de pandemia y las medidas de aislamiento suman a las desigualdades de género en el acceso y uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Si bien el costo de estas tecnologías es el mayor obstácu-

lo tanto para mujeres como para hombres, las mujeres reportan en mayor medida la falta de conocimiento sobre cómo usar un móvil o internet como una barrera adicional. Las mujeres tienden a utilizar los dispositivos digitales e internet fundamentalmente para comunicarse, mientras que los hombres usan los teléfonos inteligentes también para enviar correos electrónicos, acceder a servicios de banca en línea y buscar información que les ayuda a tomar decisiones, tales como noticias, el clima y el estado del transporte.

En este sentido, iniciativas como Enlaces, que logran el acercamiento de las mujeres al conocimiento sobre el uso de recursos digitales y que además logran la diversificación de dicho uso para coadyuvar en la gestión de sus emprendimientos representan aportaciones relevantes para reducir las brechas de género tanto en el uso de los dispositivos como en un mejor aprovechamiento de los dispositivos para la toma de mejores decisiones tanto personales como de sus negocios.

Las mujeres que participaron en Enlaces aceptaron el enorme reto de trabajar en un formato bastante nuevo para ellas y realizaron esfuerzos importantes para acomodar sus responsabili-

Tabla 7: elementos clave de la atención virtual a emprendedoras locales.



5 (CEPAL. (2021). "Datos y hechos sobre la transformación digital".

dades y horarios. Este fue un ingrediente clave para el éxito de la iniciativa. Además, para dar respuesta a la crisis sanitaria, Enlaces se enfocó en tres elementos clave para lograr esta transición hacia lo virtual (Ver *Tabla 7*).

Por otro lado, la CEPAL y el Observatorio COVID-19 en América Latina y el Caribe indican que⁶, entre el primer y segundo trimestre del 2020, el uso del internet para comercio y entrega creció en un 157% en América Latina. Por ello, iniciativas como Enlaces, aportan a que las emprendedoras puedan sumarse al comercio digital y tener más oportunidades de desempeñarse desde el hogar, algo que ha estado más accesible a profesionales con altos niveles de escolaridad y de salarios.

Al fomentar la reducción de las brechas digitales de género se impulsa la capacidad de las mujeres de hacer frente a la pandemia, así como procesos que tienen implicaciones directas en el desarrollo de la región, ya que se promueven oportunidades económicas que inciden en mayor igualdad, equidad e inclusión y que cierran brechas tanto de género como de territorialidad entre zonas rurales y urbanas. La transición hacia dinámicas digitales es inminente y en un corto tiempo; dada la situación de pandemia mundial, se han dado pasos acelerados. Enlaces, además de aportar a la disminución de la brecha con el uso de herramientas y soluciones digitales para la facilitación metodológica, ofreció a las participantes herramientas prácticas para la comercialización de sus productos, pues se complementó la metodología con consejos sencillos para tomar fotos con los teléfonos móviles y para generar catálogos en línea.

Por último, además del acceso a nuevas plataformas digitales, el proceso de formación virtual aportó en el incremento de autonomía de las mujeres, pues dio más seguridad en ellas mismas. Muchas de ellas tenían grandes dudas so-

bre la experiencia en formato virtual, pues nunca habían usado estas herramientas (o al menos no para aprender) y se demostraron a sí mismas que son completamente capaces de aprender, de adaptarse y de crecer. Al mismo tiempo, ver que su inversión dio frutos fue, como mencionaron algunas de ellas, fue motivo de gran satisfacción personal y orgullo.

5.6 Enlaces fortaleció la vinculación a redes

Aunque Enlaces de forma directa no incide en la participación de las mujeres y organizaciones de mujeres emprendedoras y empresarias en redes, la iniciativa ha motivado a las participantes a hacerlo.

Fortalecer la vinculación con las redes, es una oportunidad para lograr un empoderamiento social y político más amplio de las mujeres en el Trifinio. Algunas mujeres emprendedoras participantes en Enlaces son miembros de la Red HOSAGUA y muchas la mencionaron en los testimonios de logros y avances. La Red HOSAGUA es una red de aproximadamente 5 000 mujeres de organizaciones y grupos de mujeres de El Salvador, Honduras y Guatemala, donde cada vez más Direcciones u Oficinas Municipales de la Mujer se están incorporando también. Ha logrado incorporar temas de género en todas las acciones del Plan Trifinio y ha creado una unidad de género que puede asesorar los diferentes programas y proyectos en el Trifinio.

La incorporación de más mujeres a esta red es motivante e importante, pues les permite tener impacto social y un impacto político, incidiendo en espacios de toma de decisiones informadas, donde pueden compartir y aplicar sus conocimientos y experiencias ganadas en Enlaces y, por otro lado, pueden incidir para obtener apoyo para los emprendimientos de las mujeres.

6 (CEPAL (2021). "Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los impactos del COVID-19".



Fotografía: Freddy Gutiérrez. Archivo Enlaces.



6

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

6.1 Oportunidades para resiliencia y el empoderamiento

La pandemia se convirtió una oportunidad de creación de resiliencia, con la aplicación de la **virtualidad**. Ante la incertidumbre, pérdidas en los negocios de algunas empresas, lo que afectó sus ingresos y generación de empleo, el uso de las tecnologías ayudó a expandir la comunicación en los territorios y buscar otras formas de posicionar su mercado, aportando a un resultado no previsto de disminución de brecha digital para las emprendedoras participantes.

Las emprendedoras fortalecieron sus modelos de negocio y capacidades empresariales. A través de un proceso adaptado a la realidad crítica por el contexto, las mujeres adquirieron o reforzaron conocimientos para la gestión de sus negocios. Este fortalecimiento es parte de un proceso hacia la consolidación de un potencial de conexión.

Los aportes en disminución de brecha digital, fortalecimiento empresarial y conexiones generadas suman al empoderamiento económico de las mujeres. El empoderamiento económico es multidimensional y desde distintos ángulos se generan valiosos aportes en la autoconfianza y liderazgo de ellas como emprendedoras, actitudes que pueden aportar en más facetas de su vida.

Para el enfoque sistémico al que apuesta Enlaces es importante reconocer los aprendizajes y oportunidades del trabajo con empresas ancla. La formación de las empresas ancla propició el reinventarse y diversificarse para cumplir con la demanda en un contexto a distancia. Incidir en empresas como estas es fomentar la existencia y sostenibilidad de modelos de negocios comprometidos con un impacto social que puedan

ser parte de sistemas y cadenas de valor con más oportunidades para todos y todas.

La vinculación entre emprendedoras y empresas ancla genera oportunidades que acercan a mujeres microempresarias a mercados que por sí misma tardarían más tiempo en acceder por lo que las oportunidades de conexión pueden seguirse ampliando. La experiencia generada denota que el seguimiento por medio de distintas alternativas es posible aprovechar las bases generadas para el desarrollo de más vinculaciones comerciales tanto para emprendedoras que se han conectado a la fecha, como para incluir a más emprendedoras. Esto puede promover que el impacto se amplíe y derive en un aumento también de ventas posterior a los momentos más críticos en el contexto de pandemia mundial.

El enfoque sistémico de Enlaces involucra también el trabajo en lo local. Para los CAM, la pandemia provocó una avalancha de incertidumbre, sobre todo en cuanto a estabilidad laboral y presupuestaria, sin embargo, demostraron apertura a nuevas metodologías y dinámicas con las que obtuvieron diversos aprendizajes y herramientas para el futuro, especialmente en un contexto virtual. Con ello, Enlaces suma al fortalecimiento de estos actores clave que continúan incidiendo directamente en y con los territorios.

6.2 Aportes de Enlaces a los ODS

El trabajo y los logros de Enlaces también responden a los ODS. Los resultados en cuanto al empoderamiento económico de las mujeres van en línea con el Objetivo 1 mediante el incremento de los ingresos de las mujeres, el Objetivo 5, promocionando la igualdad de género y el **Objetivo 8, creando trabajo decente y crecimiento**

económico. Formar la empresariedad con un enfoque en impacto social y/o ambiental y crear experiencias de conexión para obtener más mercado, mejora, no sólo, la situación económica y el bienestar de las mujeres, sino también al desarrollo consciente y sostenible en las familias y comunidades en la región Trifinio.

Propiciando acceso a formación y acercamiento a medios digitales y virtuales para el fortalecimiento empresarial para las mujeres, quienes, general y culturalmente en la región centroamericana, se excluyen de los ámbitos económi-

cos, la tecnología y la toma de decisiones, también se apunta al **Objetivo 10, de reducción de las desigualdades.**

Por último, al fomentar la conexión de las mujeres emprendedoras locales con empresas ancla y creando alianzas con otras empresas, organizaciones y redes que trabajan en el desarrollo sostenible del Trifinio, son pasos importantes para el cumplimiento del Objetivo 17, Alianzas para el desarrollo.

Fotografía: Freddy Gutiérrez. Archivo Enlaces.





7

BUENAS PRÁCTICAS
Y LECCIONES
APRENDIDAS

BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

En este capítulo se han recopilado y resumido las recomendaciones más importantes para Enlaces, con el propósito de resaltar los logros y propuestas para su continuidad de cara al potencial que tiene el seguimiento de las conexiones, aprendizajes y alternativas por tomar en cuenta para una aprovechar el camino recorrido y el impulso de las mujeres, así como oportunidades para ampliar el impacto desde estrategias mayores.

7.1 Para la ejecución de una iniciativa como Enlaces

7.1.1 Gestión y coordinación

Al ampliar el alcance del proyecto, es importante considerar un tiempo de planificación que incluya a todos los actores involucrados, tomando en cuenta sus contextos y posibilidades de sumarse. Asimismo, dada la importancia de los CAM, la experiencia de Enlaces denota que es altamente recomendable establecer escenarios de riesgos y por ende de provisión de fondos para su involucramiento en todos los procesos necesarios para la ejecución y profundizar en la formalización del involucramiento de los actores locales.

Para ello, se recomienda institucionalizar las acciones desde un ángulo de sostenibilidad y fortalecimiento de CENPROMYPE que aborde por un lado la oferta de servicios empresariales, la inteligencia de mercados y la georreferenciación de los negocios de las mujeres para potenciar su vínculo con el mercado.

7.1.2 Monitoreo

Con el objetivo de enriquecer y actualizar las metodologías y herramientas virtuales, es de sumo valor, fortalecer los procesos de levantamiento de líneas base de las emprendedoras y empresas. Este proceso fue adaptado para realizarse de forma virtual dado el contexto. Por ello será

importante contemplar desde la planificación formas de levantamiento virtual y cómo contar con el apoyo de socios locales en ellos. Asimismo, un proceso más robusto de recopilación de información puede permitir asegurar el llenado de toda la información para la ejecución, como también de acceder a más datos valiosos de tipo socio cultural.

7.1.3 Procesos de fortalecimiento y conexión

Para el trabajo con mujeres emprendedoras, es crucial seguir tomando en cuenta la necesidad de sus tiempos y ritmos. Las mujeres tienen diversos roles y desde la pandemia se requiere aún más su presencia en casa por las tareas de cuidado y de educación de hijas e hijos. Este elemento fue puesto en práctica en Enlaces y se recomienda que sea una constante, integrando además momentos para decidir juntamente con las emprendedoras y con el apoyo de los CAM, las agendas y los tiempos e incluir más espacios de pausa y reflexión.

Otro elemento fundamental por ampliar es la importancia del componente motivacional, confirmado por diversas emprendedoras y por el equipo facilitador de Enlaces. Este componente ayuda al empoderamiento y bienestar de la persona y su entorno. Cuando ellas están motivadas, lo transmiten a su entorno y en su negocio, atreviéndose a innovar y con ello, mejorar. Para seguir fomentando el componente mo-

tivacional que les brinde la certeza de que son capaces, se pueden diseñar más cápsulas digitales con la intención principal de inspirar y motivar, y conectar esto con otras acciones afines del Programa. **Es también recomendable incluir el tema de la autoestima en todos los procesos de fortalecimiento de Enlaces y a futuro, incluyendo monitoreo y evaluación, para medir y demostrar los avances.**

Aprovechar la oportunidad del deseo compartido por las emprendedoras de trabajar y aprender de forma conjunta y apoyarse entre ellas, puede ser beneficioso fortalecer su liderazgo. Partiendo de lo expresado por ellas, buscan un liderazgo horizontal y colaborativo. Este tipo de liderazgo puede ser pertinente a la realidad sociocultural del Trifinio y se conecta con otros esfuerzos importantes de diseñar modelos propios de vida y desarrollo. **Añadir un elemento con esta consciencia e intención de liderazgos horizontales podría ser un valor agregado para Enlaces y acciones futuras.**

Para el trabajo de fortalecimiento con personal de los CAM, es recomendable integrar también el elemento de motivación, inspiración y adaptación. Es necesario tomar en cuenta que para sus equipos facilitadores puede ser muy valioso contar con momentos de creatividad y aprendizaje continuo, para promover su máxima atención y dedicación. Una oportunidad de inspiración puede ser el generar formas de compartir el impacto en las emprendedoras de la aplicación de las metodologías, así como integrar un instrumento que permita que los CAM puedan escoger dentro de opciones metodológicas concretas sería beneficioso para que el fortalecimiento esté adaptado a las necesidades de innovación de los CAM.

Desde los procesos de fortalecimiento, es importante contar con el tiempo para profundizar más en los elementos que van aportando un proceso de conexiones. Para el proceso de selección de emprendedoras es recomendable

poder asegurar información de la etapa de sus negocios y los sectores en que se encuentran, con un levantamiento previo que involucre a los CAM. Otro elemento recomendable es el fomentar más el intercambio entre emprendedoras y empresas ancla en las etapas previas a la vinculación comercial, para que compartan sobre sus aprendizajes y consejos. Al contar con una mayor cercanía temporal entre los procesos de formación entre empresas ancla y emprendedoras.

Se recomienda también la planificación y desarrollo de alternativas que constituyan una ruta de seguimiento de conexiones en la región Trifinio, aprovechando las bases sentadas por Enlaces. Los CAM generaron valiosos aportes y obtuvieron importantes aprendizajes de esta experiencia en un contexto virtual. Las empresas ancla tienen interés en oportunidades de conexión a futuro. Las emprendedoras por su parte también reafirman su interés en más conexiones y en ser un ejemplo para otras compañeras emprendedoras cuyos modelos de negocio se encuentran en etapas más tempranas.

7.2 Para promover más empoderamiento

Para sumar a más empoderamiento, es recomendable integrar más elementos en torno a la economía del cuidado. Esta temática puede ser un elemento por profundizar más también de los procesos de fortalecimiento. Para asegurar promover más el empoderamiento económico también se recomienda ampliar más las reflexiones en torno al uso de los ingresos generados a partir de los negocios para fomentar conciencia sobre un estilo de vida que apunta al desarrollo sostenible desde las posibilidades del entorno y contexto de las emprendedoras.

Es importante comprender que el empoderamiento económico se puede mejorar a través del empoderamiento sociocultural y político y viceversa. El empoderamiento de las mujeres no se puede considerar un camino de una vía,

sino como muchos caminos harán que se llega a una misma meta. Por ende, se recomienda mantener siempre una visión y apuesta al empoderamiento económico y personal de las mujeres e identificar otras acciones del trabajo de ONU Mujeres, y sus aliados, que pueden sumar a ello.

Definir una agenda conjunta para el empoderamiento económico de las mujeres es clave para la articulación de actores que permitan potenciar y escalar el impacto. Para ello sería necesario procurar el aprovechamiento de los aportes desde todos los actores para ampliar oportunidades económicas para las mujeres y el impacto social.

La inclusión financiera y el acceso a capital semilla como elemento clave para hacer crecer los negocios de las mujeres. Muchas mujeres mencionan la necesidad de servicios financieros adecuados a sus necesidades.

7.3 Para potenciar resultados generados

Con los grupos de emprendedoras participantes en Enlaces, es recomendable evaluar las posibilidades de seguimiento directo para continuar fortaleciéndose en sus negocios y en su potencial de conexión. Para el continuo fortalecimiento se recomienda el desarrollo de un menú de temas de apoyo con grupos de control para ir reforzando contenidos y asesorías técnicas más específicas a emprendedoras para la mejora de sus productos y su comercialización y para el apoyo en dificultades que persistan para adaptación en contextos críticos.

Promover la motivación de continuar mejorando sus negocios es el establecimiento de formas de comunicación entre las emprendedoras con los actores de Enlaces y el ecosistema empresarial. Intercambio de experiencias, aprendizajes e historias de éxito entre mujeres emprendedoras que han pasado por procesos de fortalecimiento que inspiren a otras mujeres.

A nivel local, los CAM tienen un rol fundamental que se recomienda seguir fortaleciendo la autonomía económica de las mujeres con equipos capacidades y una oferta de servicios empresariales que potencian y dinamizan las economías locales.

Fortalecimiento organizacional como componente del empoderamiento económico la Red HOSAGUA tiene un rol fundamental para posicionar los derechos de las mujeres y su acceso a los recursos de sus países. Y promover su empoderamiento en la región del Trifinio de El Salvador, Guatemala y Honduras, por lo que en la medida que más mujeres se integren a ella, las mujeres estarán más fortalecidas y tendrán mayores oportunidades y mayor incidencia en el territorio.

Por último, es también recomendable analizar formas de seguimiento con las empresas anclas participantes y formas de integración de más empresas con esta visión. Iniciativas como la Tribu Alterna, pueden facilitar formas más sistemáticas de seguimiento ante necesidades críticas o específicas, a fin de capacitación continua e involucramiento como efecto multiplicador de la metodología de cultivación por impacto aprendida. Empresas ancla solicitaron que de continuar Enlaces se les ayude a conectar con un actor local nacional financiero para optar a financiamiento con asistencia técnica paralela a la inversión. Actualmente a través de la Tribu Alterna, se puede acceder al Fondo Catalyzer, una opción de financiamiento especialmente diseñada para emprendedores y empresas en etapas tempranas, con propósito de impacto social y/o ambiental.

7.4 Para aportar a estrategias regionales y mayores

Enlaces denotó su enorme potencial en la disminución de brechas digitales, por ello es altamente recomendable continuar promoviendo la implementación de metodologías virtuales

y digitales. Esto no sólo para el seguimiento de Enlaces o de iniciativas similares, sino también para estrategias a nivel de articulación regional. La brecha digital es un reto de gran escala, sin embargo, a través del uso práctico de herramientas para sus negocios, esta brecha se disminuye y deriva en negocios más actualizados, preparados y emprendedoras más confiadas.

Asimismo, el aprovechamiento y aprendizaje sobre herramientas virtuales ha sido un mecanismo de resiliencia a la pandemia, en línea con alternativas de respuesta planteadas por organismos expertos. Enlaces, ha sido un nicho de oportunidad para las emprendedoras locales, propiciando la empatía, solidaridad y motivándolas a redireccionar, readaptar e innovar sus emprendimientos de cara a responder a exigencias y demandas de la nueva normalidad en pandemia.



8

BIBLIOGRAFÍA

A. Serrano y E. Martínez (2003). *La Brecha Digital: Mitos y Realidades*.

México: Instituto de Cultura de Baja California, Universidad Autónoma de Baja California.

BID. (1 de Mayo de 2020). *Brechas digitales de género en tiempos de COVID-19*.

Obtenido de ¿Y si hablamos de igualdad?: blogs.iadb.org/igualdad/es/brechas-digitales-de-genero-covid-19

CARE y ONU. (Mayo de 2020). *ONU Mujeres América Latina y el Caribe*. Obtenido de Análisis rápido de género para la emergencia de COVID-19 en América Latina y el Caribe: unwomen.org/-/media/field%20office%20americas/documentos/publicaciones/2020/05/_lac%20report_spanish%20final%20jun2-comprimido.pdf?la=es&vs=143

CEPAL . (26 de Agosto de 2020). *Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los impactos del COVID-19*.

Obtenido de cepal.org/sites/default/files/presentation/files/final_final_covid19_digital_26_agosto.pdf

CEPAL. (Octubre de 2016). *Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe 2016*.

Obtenido de repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40528/6/S1601049_es.pdf

CEPAL. (5 de Abril de 2021). *Datos y hechos sobre la transformación digital*.

Obtenido de cepal.org/sites/default/files/publication/files/46766/S2000991_es.pdf

Gándara, N. (27 de Febrero de 2021). *Guatemala fue el país donde menos creció el acceso a Internet en pandemia*.

Obtenido de Prensa Libre: prensalibre.com/economia/guatemala-fue-el-pais-donde-menos-crecio-el-acceso-a-internet-en-pandemia

iLiftbelt. (27 de Julio de 2021). *Brecha Digital en Centroamérica ¿Cuántos tenemos acceso a Internet?*

Obtenido de iLiftbelt: ilifebelt.com/brecha-digital-centroamerica/2017/05/

ONU. (24 de Septiembre de 2020). *La brecha digital no debe convertirse en un nuevo rostro de desigualdad en América Latina*.

Obtenido de Noticias ONU: Mirada global Historias Humanas: news.un.org/es/story/2020/09/1481182

Think with Google. (Diciembre de 2017). *Centroamerica y el Caribe: un oasis de oportunidades en el mundo digital*.

Obtenido de thinkwithgoogle.com/intl/es-419/futuro-del-marketing/transformacion-digital/centroamerica-y-el-caribe-un-oasis-de-oportunidades-en-el-mundo-digital/

