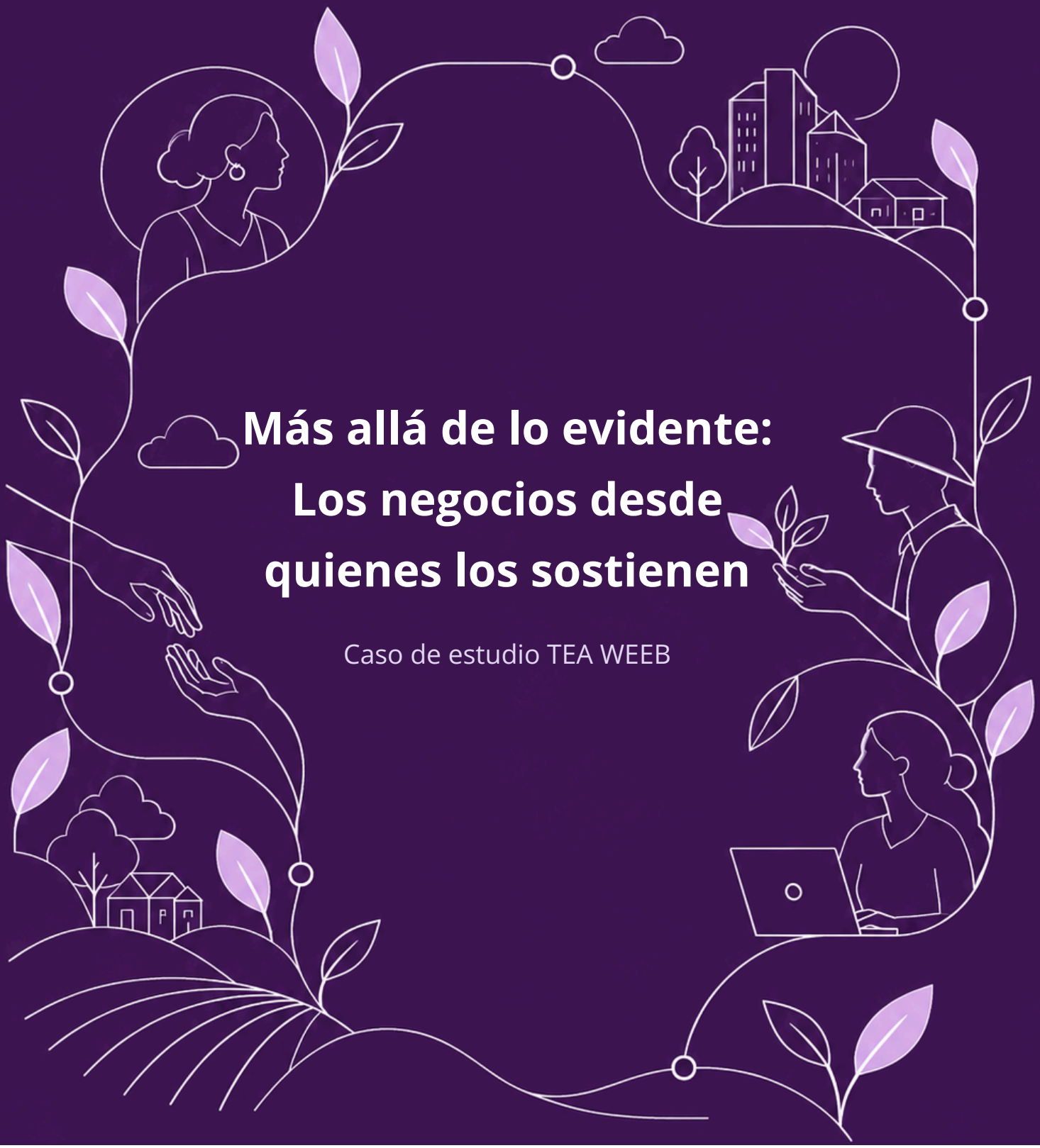
Latimpacto



Más allá de lo evidente: Los negocios desde quienes los sostienen

Caso de estudio TEA WEEB

Fundación IES

IES

1. Sobre la organización

La Fundación IES (Innovación en Empresariado Social) es una organización boliviana con más de 20 años de trayectoria en el apoyo al desarrollo de pequeñas y medianas empresas (PYMEs). Su propósito es generar riqueza a través de tres ejes: acceso a financiamiento, acceso a conocimiento y acceso a mercados, con el fin de impulsar el desarrollo de más y mejores empresas para generar un impacto económico en Bolivia. Su convicción consiste en que el incremento de ingresos sostenidos en las empresas genera un incremento de ingresos sostenidos en la población, logrando prosperidad compartida que contribuye a la reducción de la pobreza.

Desde esa convicción, IES ha desarrollado intervenciones que van desde el financiamiento hasta la asistencia técnica y el fortalecimiento de capacidades. En 2020, ese recorrido derivó en una metodología propia de servicios empresariales, Tú-Consultorio Empresarial, que coloca a la persona, y no a la empresa, en el centro del acompañamiento, se diferencia por no partir de modelos ideales, sino de la realidad en la que operan las empresarias. Fue en el marco de esta metodología que IES lideró el proyecto TEA WEEB y que nació la investigación que se presenta en este caso.

2. El caso de estudio

Nombre del proyecto	Ecosistema Transformativo en Género para el Empoderamiento Económico de Mujeres en Bolivia (TEA WEEB)
Sector	Desarrollo empresarial / Empoderamiento económico de mujeres
Ubicación	La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz (Bolivia)
Temporalidad	2022 - 2026
Aliados	CECI Bolivia, Asuntos Globales Canadá
Instrumento financiero	Cooperación internacional
Capital movilizado	CAD $3,5 millones
ODS abordados	ODS 5 (Igualdad de género), ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), ODS 1 (Fin de la pobreza), ODS 10 (Reducción de las desigualdades)

El caso de estudio que se presenta es resultado del trabajo realizado durante la ejecución del proyecto Ecosistema Transformativo en Género para el Empoderamiento Económico de Mujeres en Bolivia (TEA WEEB). Este proyecto buscó fortalecer las micro, pequeñas y medianas empresas

lideradas por mujeres en Bolivia, no solo como negocios, sino como herramientas de autonomía, generación de ingresos y toma de decisiones.

A lo largo del proyecto, el acompañamiento directo a más de 500 emprendedoras y empresarias permitió identificar patrones, tensiones y lógicas de decisión que los marcos tradicionales de consultoría no capturan. Pero lo distintivo de este análisis es la perspectiva desde la que se documentó: la experiencia de Paola Merlo, asesora de Tú - Consultorio Empresarial, quien durante años trabajó codo a codo con estas mujeres.

Su observación íntima y cuestionadora, documentada en la publicación *Más allá de lo evidente: Mirar los negocios desde quienes los sostienen* (Fundación IES, 2026), permite capturar aquello que un informe convencional dejaría fuera: las reflexiones personales, los patrones descubiertos en el trabajo cotidiano, las preguntas incómodas que generan cambios reales.

Este análisis tiene un objetivo claro: transformar la mirada de quienes apoyan el desarrollo empresarial, invitándoles a dejar de adaptar a las personas a las herramientas, para empezar a adaptar las herramientas a las personas.

3. El problema abordado

Según Dini y Stumpo (2020) en América Latina y el Caribe, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) representan el 99,5% del tejido empresarial y generan cerca del 60% del empleo formal productivo. Esta concentración empresarial evidencia la importancia de trabajar con este público, considerando que cualquier estrategia dirigida a fortalecer las MiPyMEs tiene el potencial de impactar significativamente en la generación de empleo y la economía regional.

Asi mismo, Luaces y Gulasan (2025) mencionan que, dentro de este ecosistema, el 49% de las mujeres ha iniciado negocios propios, impulsadas principalmente por la necesidad de mayores ingresos (72%), la independencia económica (39%) y el ahorro para objetivos específicos (37%). Esta distribución de motivaciones sugiere que, para la mayoría de las mujeres emprendedoras, el negocio no responde a una vocación o identificación de oportunidad de mercado, sino a la necesidad de cubrir brechas económicas familiares.

Aspecto que se refleja en el estudio del GEM (2025), donde se indica que el 86% de las mujeres que emprenden en América Latina y El Caribe lo hacen por necesidad y no por oportunidad. Este patrón resulta preocupante cuando se considera que limita la capacidad de innovación, crecimiento y sostenibilidad de estos negocios porque tienen menor margen para asumir riesgos estratégicos, invertir en tecnología o expansión, quedando atrapadas en ciclos de subsistencia empresarial.

Por otro lado, de acuerdo con la Coordinadora de la Mujer (2025) Bolivia presenta una de las tasas de participación femenina en la actividad económica más altas de América Latina: más del 60% de las mujeres en edad laboral participa en el mercado, en su mayoría en condiciones de informalidad y con acceso limitado a servicios de apoyo empresarial de calidad, financiamiento formal, o protección social.

A raíz de esta problemática, el proyecto TEA WEEB busco impulsar el crecimiento económico de las micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres en Bolivia, para fortalecer sus capacidades, con el fin de que puedan mejorar sus emprendimientos/empresas para que se convierta en un motor de empleo formal y estabilidad, debido a que es una pieza clave del crecimiento económico de Bolivia.

Frente a este contexto, al finalizar el proyecto TEA WEEB se identificó una problemática estructural que va más allá de los indicadores económicos: los programas de desarrollo empresarial tradicionales han sido diseñados bajo lógicas impersonales y universales. Diagnostican problemas y aplican soluciones estándar sin considerar el contexto personal, familiar y cultural desde el que cada empresaria toma sus decisiones. El resultado es una brecha persistente entre la oferta de apoyo disponible y la realidad de quienes deben recibirlo, lo que limita el impacto sostenido de las intervenciones .

4. La solución

Para abordar esta problemática, el proyecto TEA WEEB implementó, entre 2022 y 2026, una estrategia de fortalecimiento empresarial en las ciudades de La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz, bajo un consorcio entre la Fundación IES y CECI Bolivia, con el apoyo financiero de Asuntos Globales Canadá. La Fundación IES se encargó de los servicios de asesoramiento empresarial y el fortalecimiento de redes, mientras que CECI Bolivia lideró los componentes de incidencia política y participación.

El eje de la intervención fue la metodología Tú-Consultorio Empresarial: un modelo de acompañamiento uno a uno, completamente personalizado, que coloca a la persona y no a la empresa en el centro del proceso. Cada caso comenzó con una sesión de diagnóstico orientada a comprender la visión de éxito, los objetivos y la realidad de cada empresaria, seguida de sesiones programadas según su disponibilidad, en las que se desarrollaron herramientas y estrategias adaptadas a su contexto específico.

Paralelamente, se organizaron más de 100 espacios de vinculación bajo las marcas “Legendarias”, “Más que un taller” y “Conectadas”, diseñados con objetivos concretos y tangibles: conectar a las empresarias con otras empresarias, con proveedores y con actores clave del ecosistema. Se articuló trabajo con la Cámara de Mujeres Empresarias de Bolivia (CAMEBOL), la Red de Emprendedoras y los Gobiernos Municipales.

De forma transversal a toda la ejecución, la asesora mantuvo una escucha activa que trascendía los indicadores técnicos. La atención a los contextos familiares, las motivaciones, las redes de apoyo y las tensiones cotidianas entre el negocio y la vida personal permitió identificar patrones recurrentes que los diagnósticos convencionales no capturan. Esta observación sistemática, validada a lo largo de cuatro años, derivó en la publicación, Más allá de lo evidente: Mirar los negocios desde quienes los sostienen (Fundación IES, 2026).

El documento propone un marco analítico de 18 factores que influyen en la toma de decisiones empresariales, agrupados en cuatro territorios: factores estructurales y de conexión, factores personales y de entorno, factores financieros y de autonomía, y factores psicológicos y de identificación. Su propósito es transformar la mirada de quienes diseñan y ejecutan programas de apoyo empresarial, invitándoles a dejar de adaptar a las personas a las herramientas, para comenzar a adaptar las herramientas a las personas.

5. Los resultados

La implementación del proyecto TEA WEEB produjo resultados significativos tanto cuantitativos como cualitativos:

- 507 empresarias asesoradas en las ciudades de La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz, con un promedio de 5 sesiones por caso.
- 6.538 empleos influenciados por el asesoramiento: 2.059 directos y 4.479 indirectos.
- El 98,03% de las participantes reportó mejoras en la gestión de su negocio; el 96,32% señaló crecimiento en su empresa; y el 96,63% declaró mayor confianza en su gestión.

Un estudio independiente de 60 Decibels (2024) evaluó los efectos de la metodología Tú-Consultorio Empresarial en una muestra representativa y reveló que el 78% de las empresarias declaró una mejora en su calidad de vida; el 85% reportó mejoras en la perspectiva de su negocio y el 86% en su administración; el 86% señaló mayor autoconfianza y el 79% un mayor sentido de independencia; y el 90% indicó que su capacidad para obtener orientación cuando la necesita ha aumentado, un indicador relevante para la sostenibilidad del negocio más allá del acompañamiento directo.

En el plano cualitativo, el principal resultado es la sistematización de los aprendizajes del proyecto en el documento Más allá de lo evidente: Mirar los negocios desde quienes los sostienen (Fundación IES, 2026), que constituye una contribución al campo del desarrollo empresarial con enfoque de género y está disponible de forma abierta para organizaciones, asesores/as e instituciones de apoyo.

6. Conclusiones y aprendizajes

La experiencia del proyecto TEA WEEB ofrece lecciones concretas para organizaciones que diseñan y ejecutan programas de apoyo empresarial con enfoque de género:

Poner a la persona en el centro del acompañamiento no es un principio retórico; es una decisión metodológica que transforma todo el proceso. Implica escuchar activamente lo que las empresarias necesitan, no lo que el asesor supone que necesitan, y adaptar las herramientas a sus realidades, sin juzgar ni imponer perfiles ideales. Una pregunta clave que demostró ser particularmente reveladora

es: "Al elegir esto, ¿a qué está renunciando?". Entender ese costo de oportunidad es entender la jerarquía de valores de cada empresaria.

Asimismo, integrar la vida personal y el negocio en un mismo análisis es indispensable: la empresa no opera en el vacío, sino anclada en un hogar, una familia y un cuerpo. Reconocer y valorar el aprendizaje práctico, el "currículo invisible" forjado en la urgencia, al mismo nivel que la formación formal amplía significativamente la comprensión de las capacidades reales de las empresarias.

El principal aprendizaje crítico del proyecto confirma que encajar a las empresarias en marcos rígidos, diseñados sin considerar sus contextos, tiempos, cargas de cuidado y prioridades, genera frustración mutua, abandono de los programas y escaso impacto sostenido. Los programas de capacitación estandarizados que ignoran la economía de tiempo de las mujeres, y la imposición de perfiles emprendedores ideales, han demostrado ser sistemáticamente ineficaces.

Para organizaciones que deseen replicar este enfoque, se recomienda: (i) invertir tiempo en conocer profundamente al público destinatario antes de diseñar cualquier herramienta; (ii) promover diversidad real en los espacios colectivos, ya que la innovación surge de la fricción constructiva entre diferentes rubros, tamaños y perspectivas; y (iii) ampliar la mirada sobre el financiamiento más allá del sistema bancario formal, reconociendo la "economía de la confianza" como un sistema financiero igualmente legítimo y complejo.

El marco analítico de Más allá de lo evidente: Mirar los negocios desde quienes lo sostienen no ofrece un camino único, sino una brújula sensible a la posición de quien viaja. El impacto se mide cuando la empresaria, tras el acompañamiento, puede decir con claridad: "Ahora veo las fuerzas en juego y ahora elijo".

7. Referencias

60 Decibels y Fundación IES. (2024). *Tú - Consultorio Empresarial: Insights Report*. Fundación IES. https://www.fundacionies.org/wp-content/uploads/2024/07/60-Decibels-@-Fundacion-IES_Consultorio-Empresarial_-Insights-Report_Updated.pdf

Dini, M. y Stumpo, G. (Coords.). (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content

Fundación IES. (2026). *Más allá de lo evidente: Mirar los negocios desde quienes los sostienen*. https://www.fundacionies.org/wp-content/uploads/2026/03/Mas-alla-de-lo-evidente.pdf

Global Entrepreneurship Monitor. (2025). *GEM 2024/2025 Women's Entrepreneurship Report: Navigating Challenges, Driving Change*. GEM.

https://gemconsortium.org/report/gem-20242025-womens-entrepreneurship-report-navigating-challenges-driving-change-2

Luaces, S. y Gulasan, N. (2025, 26 de junio). *Micro, Pequeñas y Medianas empresas resilientes por y para la prosperidad*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. https://www.undp.org/es/latin-america/blog/micro-pequenas-y-medianas-empresas-resilientes-por-y-para-la-prosperidad

Maceda, A. y Cruz, N. (2025). *Alli Cullqi: Derechos económicos de las mujeres en su diversidad en Ecuador y Bolivia*. Coordinadora de la Mujer. https://www.coordinadoradelamujer.org.bo/observatorio/index.php/tematica/6/publicacion/6/registro/577