



Términos de Referencia

Programa AXES

sanjose.impacthub.net/axes

Introducción

En la actualidad, el sector agroalimentario en Costa Rica y la región enfrenta numerosos desafíos que afectan la competitividad y el desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresas (pymes) agrícolas. Estas pymes, fundamentales para la economía y la seguridad alimentaria del país, se encuentran en una situación de vulnerabilidad debido a diversos factores que limitan su acceso a los mercados nacionales e internacionales. Entre estos retos se incluyen la falta de integración en redes de adquisición, el desconocimiento de los mercados de exportación y sus requisitos regulatorios, el acceso limitado a financiamiento y capital de inversión, los altos costos asociados con la producción sostenible y certificaciones, la competencia de grandes empresas agrícolas, el débil mercadeo y branding, y la falta de conciencia y demanda por parte de los consumidores.

El programa AXES surge como una respuesta integral a estos desafíos, con el objetivo de fortalecer las capacidades de las pymes del sector agroalimentario en Colombia y Costa Rica, para promover su acceso a mercados más amplios y sostenibles. Este programa se lleva a cabo en colaboración con la oficina Global de Impact Hub, la Fundación Argidius, el programa AI Invest Verde gestores de recursos de la Unión Europea, Biofin-PNUD, y muchos otros aliados que se suman en un esfuerzo colaborativo para el desarrollo del tejido empresarial en la región y el país. Además de mejorar el acceso a mercados para las pymes en Costa Rica, el programa AXES pretende promover prácticas sostenibles en 50 empresas del sector agrícola y alimentario, a través de un proceso de acompañamiento a lo largo de un periodo de dos (2) años, mediante una serie de intervenciones conjuntas con todos los aliados del ecosistema y el programa. Estas acciones están diseñadas para brindar apoyo efectivo a las pymes, facilitando su integración en cadenas de valor sostenibles y su crecimiento en mercados nacionales e internacionales.

Objetivos del Programa

Los objetivos principales del programa AXES van encaminados a:

- Mejorar el acceso a mercados para empresas sostenibles en el sector alimentario y agrícola al convocar a actores relevantes del ecosistema empresarial y promover intervenciones conjuntas.
- Brindar apoyo valioso y efectivo a 50 empresas en la cadena de valor del sector alimentario y agrícola, para facilitar el acceso a nuevos mercados y segmentos de clientes.
- Promover prácticas sostenibles a organizaciones del sector alimentario y agrícola
- al demostrar que las empresas que adoptan prácticas sostenibles pueden crecer y
- tener éxito.



Requisitos para participar en el Programa AXES

Para ser elegibles para el programa AXES, las organizaciones deben cumplir con los siguientes criterios:

Perfil de entrada de las empresas:

- Formalizadas y legalmente constituidas en Costa Rica (Operando en Costa Rica)
- Generan ingresos de \$60 000 - \$180 000 en Costa Rica en el último año calendario
- Tienen un equipo experimentado y comprometido que es capaz de ejecutar sus planes de exportación
- Están disponibles para participar en el Programa de Desarrollo de Capacidades y tienen conectividad a Internet
- Han comenzado a desarrollar una estrategia para lograr cadenas de suministro sostenibles y tienen una hipótesis inicial sobre cómo llegar a cero emisiones netas, según las Regulaciones de la UE sobre el enfoque libre de deforestación
- Tienen un modelo de negocio con acciones claras de proyección para escalar
- Tienen un alto potencial de impacto en temas de sostenibilidad y están comprometidos a contribuir al desarrollo de cadenas de suministro libres de deforestación o sostenibles
- Perfil afín en acciones de incidencia en la línea de impacto reflejadas mediante accionables puntuales en su organización y buenas prácticas
- Perfil afín en temas de equidad de género reflejadas mediante accionables puntuales en su organización y buenas prácticas.
- Cuentan con un perfil empresarial orientado al sector agroalimentario (Producto o servicio vinculado al sector)

Perfil de salida:

- Cada empresa participante que completa el proceso abre al menos un nuevo mercado nacional o internacional
- Las empresas apoyadas generan al menos un nuevo cliente en el mercado nuevo priorizado
- Crecimiento en ventas de al menos un 10% a un 25% anual
- Las personas emprendedoras incorporan a su negocio y fortalecen prácticas sustentables en resguardo de la biodiversidad y el clima
- Las personas emprendedoras incorporan a su negocio y fortalecen prácticas orientadas a la igualdad de género
- Se crea al menos un nuevo empleo o se formalizan las condiciones a planilla de colaboradores en otras condiciones menos formales
- Empresa formada para la certificación GICUP (Diagnóstico iniciado)
- Proceso PYME iniciado

Otros elementos que se espera que cumplan a la salida del programa:

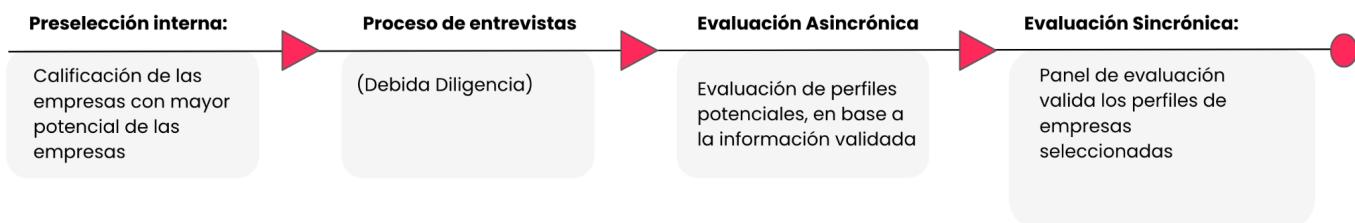
- Modelo de negocio validado para el nuevo mercado con estrategias de crecimiento y escalabilidad definidas
- Un ejercicio de acercamiento a nuevo mercado completado

AXES //

- Plan financiero y comercial asociado a las estrategias del nuevo mercado
- Prácticas sostenibles integradas al proceso de cadena de valor en elementos como producción, logística y distribución.
- Inclusión de igualdad de género en procesos de contratación
- Conexión con personas aliadas de la línea de ecosistema en Costa Rica
- Habilidades de negociación y ventas instaladas mediante un discurso consolidado para el nuevo mercado
- Las empresas apoyadas atribuyen parte de sus éxitos al programa
- Mapeo de certificaciones posibles a incorporar al modelo de negocio activo

Proceso de Aplicación y Selección del Programa AXES Aceleración

Las empresas seleccionadas podrán ser parte del programa de Aceleración, de acuerdo al nivel de compromiso, participación, características y preparación que demuestran al momento de la aplicación y la aceptación de los términos de referencia del proceso.



1.1 Recepción de aplicaciones:

La aplicación formal al programa se habilitará del 07 de abril de 2025 al 14 de mayo 2025 a la medianoche mediante un formulario en línea que al completarlo, refleja el interés claro de aplicación al programa.

Para este proceso, el formulario se encuentra habilitado al público en general y adicionalmente se realizan esfuerzos mediante las instituciones aliadas al programa para invitar a empresas con perfiles alineados a ser parte del mismo.

Es importante destacar que para participar oficialmente en el programa, cada empresa seleccionada debe de cancelar el monto de \$800, el cual representa alrededor del 10% del monto total del costo del programa.

Esta inversión inicial de cada empresa se considerará un mecanismo de confirmación del compromiso, calidad, impacto y enfoque hacia el programa. Es importante aclarar que este monto es reinvertido en la empresa, a través de los mismos procesos priorizados de acompañamiento de forma personalizada. Además, existirán condiciones de pago habilitadas para cancelar este monto si fueran necesarias. Si la empresa no está satisfecha con el programa, desde AXES existe el compromiso de devolver un % de ese pago.

1.2 Preselección interna:



En base al perfil de entrada del programa, se realiza una ponderación de los perfiles con mayor alineamiento y potencial para ser parte del programa estableciendo un top 12.

1.3 Proceso de entrevistas:

Las empresas con mayor potencial, avanzan a un espacio de entrevistas personalizadas con el equipo implementador del programa donde se establece la reafirmación de la información brindada y se establece que los perfiles se alinean al perfil de entrada del programa.

1.4 Evaluaciones asincrónicas:

Evaluación de potencial de negocio:

Un panel de 3 personas jurado expertas con conocimiento en negocios, ventas, comercialización, afinidad al sector agroalimentario, entre otros, revisará y evaluará las 12 organizaciones con mayor potencial para avanzar al programa considerando los siguientes elementos:

- I - PROBLEMA Y OPORTUNIDAD (10%)
- II - SOLUCIÓN Y PROPUESTA DE VALOR (10%)
- III - OPORTUNIDAD DE MERCADO (25%)
- IV - ESTRATEGIA COMERCIAL (25%)
- V – EQUIPO EMPRENDEDOR (20%)
- VI - PLAN A NUEVOS MERCADOS (10%)

Esta evaluación le permite obtener un máximo de 85% de su calificación.

Evaluación de potencial de incidencia en impacto, género y sostenibilidad:

Un panel de personas expertas consolida una calificación ponderada para cada rubro en base a la información reflejada en su postulación al programa.

- POTENCIAL DE IMPACTO (33%)
- EQUILIBRIO DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN (33%)
- COMPROMISO CON CADENAS DE SUMINISTRO SOSTENIBLES Y LIBRES DE DEFORESTACIÓN (33%)

Esta evaluación le permite obtener un máximo de 15% de su calificación.

La suma de ambas evaluaciones establece una nota porcentual sobre el 100% que define una selección más integral y alineada.

¿Qué beneficios tiene ser parte del programa?

2.1.1. Talleres de Desarrollo de Capacidades (Virtuales, sincrónicos y presenciales)

Potencia tus habilidades y liderazgo en:

- Identificación y aprovechamiento de tendencias de mercado relevantes
- Marketing digital y comercio electrónico
- Procesos de adquisición de grandes compradores, desarrollo de licitaciones, habilidades de negociación

AXES //

- Desarrollo de alianzas para acceder mercados
- Aterrizar la estrategia de internacionalización o expansión a nuevos mercados
- Equipos de alto desempeño para la internacionalización o expansión a nuevos mercados
- Estrategia Financiera para la Internacionalización

Desarrollo de estrategia a nuevo mercado:

- Entendimiento y Priorización de Nuevo Mercado
- Estrategias de entrada y Canales
- Base operativa del negocio
- Plan de Comercialización
- Ejercicio de Validación de mercado
- Cierre, adaptación de la estrategia y revisión de resultados para siguientes pasos y acompañamiento personalizado de 6 meses post programa

2.1.2. Coaching Personalizado (Sesiones virtuales personalizadas)

- Hasta 5 sesiones individuales de coaching, durante los primeros 6 meses, para apoyar el progreso en las necesidades de desarrollo, de acuerdo a las barreras de acceso a mercados identificadas para cada empresa
- Apoyo a la aplicación de conocimientos y herramientas adquiridas durante el programa.
- El grupo de mentores estará conformado por personal de Impact Hub y expertos externos con experiencia en acceso a mercados para el sector agro.

2.1.3. Sesiones de Asesoramiento Experto (Sesiones virtuales personalizadas).

Encabezada por actores seleccionados de la Red de acceso a mercados y podrán incluir temas como:

- Desarrollo de una estrategia de entrada al mercado para acceder a un nuevo mercado o segmento de clientes
- Presentación de ofertas para la obtención de contratos y licitaciones
- Asesoramiento técnico sobre calidad de productos/proceso de producción/insumos
- Gestión financiera para acceder a mercados (márgenes, cantidades, costos fijos y variables, etc)
- Desarrollo de solicitud de préstamos/presentación de inversiones
- Refinamiento para el cumplimiento de regulación internacional



2.1.4. Apoyo entre pares

Las Mipymes se involucrarán como una comunidad de pares en las 2 cohortes para facilitar el aprendizaje entre pares y la resolución de problemas, y conectar a pares con necesidades similares y/o experiencia complementaria (no competidores directos).

2.1.5. Apoyo al acceso a financiación

Como parte del fortalecimiento que intencionamos para el programa se intencionarán esfuerzos para identificar oportunidades potenciales para las empresas participantes según sus cualidades y necesidades existentes. Todo esto de la mano de las alianzas estratégicas del programa y la intervención técnica del equipo implementador como asesores.

2.1.6 Seguimiento al Fortalecimiento

Después de que se haya completado la fase de apoyo a empresas, con duración de 6 meses, se proporcionará un apoyo posterior con enfoque de seguimiento a las empresas participantes durante un período de 6 meses posteriores, que incluirá:

- 1 sesión mensual de coaching para apoyar la implementación de planes realizados en la fase anterior.
- Apoyo posterior en relación con los sprints de mercado piloto y la colaboración con actores de acceso al mercado.
- Facilitación de conexiones con posibles inversionistas y proporcionar apoyo relacionado con el seguimiento.

Todo el acompañamiento y aprendizaje alineado a las vertientes centrales del programa en las líneas de sostenibilidad, no deforestación, naturaleza positiva y priorizando el enfoque de género.

Otros beneficios que ofrece el programa AXES:

El programa AXES no solo atiende al sector agroalimentario empresarial, también busca generar condiciones habilitantes para el sector mediante activaciones e intervenciones conjuntas por parte de al menos 20 actores relevantes del ecosistema agroalimentario, enfocadas en mejorar el acceso a nuevos mercados y prácticas sustentables que resguarden la biodiversidad y el clima con perspectiva de género, para las empresas del sector alimentario y agrícola en la región.

Este esfuerzo colaborativo busca facilitar y apoyar el acceso de las 15 empresas que completarán las 3 cohortes para el programa AXES Aceleración, a nuevos mercados y segmentos de clientes, apoyando su desarrollo sostenible y competitivo.

Compromisos del programa:

El compromiso de tiempo para el programa es de alta dedicación, se cuenta con:

Programa de Aceleración AXES:

- Sesiones quincenales y mensuales de acompañamiento personalizado durante los 6 meses iniciales del programa según se requiera.
- Sesiones grupales al menos 1 vez al mes, durante los 6 meses iniciales del programa, al menos 2 espacios serán presenciales.

AXES //

- Espacios de mentorías grupales e individuales, de 2 a 3 al mes con personas expertas que le ayudan a consolidar su plan a nuevos mercados con varios enfoques, comercial, ventas, producto, sostenibilidad, género entre otros.
- Visitas técnicas del equipo implementador y persona experta en agronegocios del programa, en al menos una ocasión, para conocer y acompañar el proyecto de forma personalizada.
- Pago único de membresía para reflejar el compromiso y madurez de las organizaciones participantes.

Post-Programa de Aceleración AXES:

- Seguimiento personalizado quincenal o mensual según se requiera.
- Mentorías especializadas según se requiera en los ejercicios de acercamiento al mercado.
- Seguimientos anuales de resultados para medir su evolución y crecimiento, además de identificar líneas de apoyo que se puedan facilitar desde el programa.

Uso de datos:

Impact Hub realiza estos formularios como mecanismo oficial de postulación para sus programas. Nuestra organización almacena estos datos de forma segura y no se comparte información confidencial. Podemos compartir un análisis agregado de las respuestas de varias personas participantes con organizaciones aliadas del programa y la información relevante para la evaluación de la propuesta. Al completar este formulario, usted confirma su entendimiento y acepta que procesaremos sus datos de esta manera.

Puedes realizar tu proceso de inscripción a través del [siguiente enlace](#). 

Cualquier duda o inquietud puedes comunicarte con nosotros a través del correo electrónico: sanjose.programas@impacthub.net.