



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# **REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)** **ENERO 2014 - JUNIO 2014**

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Creación de Empresas Sostenibles Lideradas por Mujeres en Colombia

Nro. Proyecto: CO-M1050 - Nro. Operación: ATN/ME-11301-CO

**Resultado:** Fomentar la creación de empresas sostenibles y competitivas dirigidas por mujeres, e impulsar su crecimiento a través del fortalecimiento de las habilidades de gestión empresarial, asistencia técnica, acompañamiento y consolidación de relaciones comerciales.

**País Administrador**  
COLOMBIA

**País Beneficiario**  
COLOMBIA

**Grupo**  
SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa

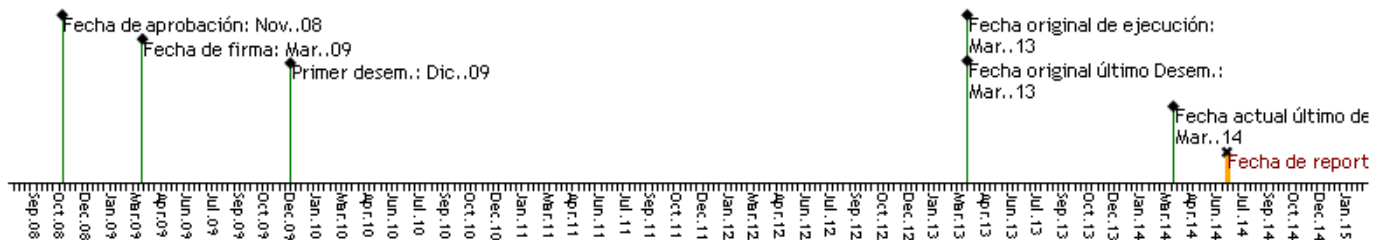
**Subgrupo**  
BDCT - Centros de desarrollo empresarial

**Agencia Ejecutora:** Cámara de Comercio de Bucaramanga

**Líder equipo de diseño:** Persson, Svante

**Líder equipo de supervisión:** Novoa, Carlos Alfonso

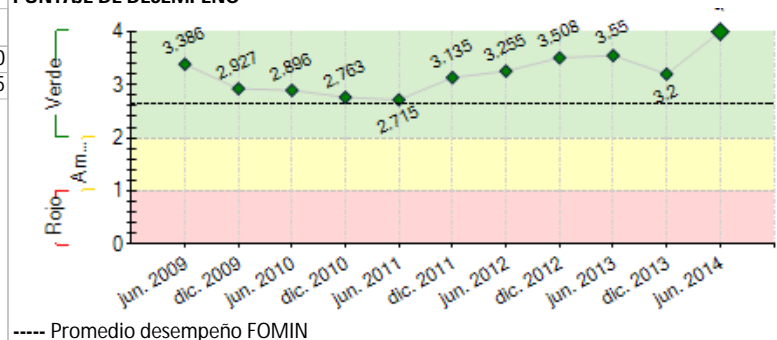
### CRONOLOGÍA DE EVENTOS



### RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
<b>FOMIN</b>	\$1,202,875.00	\$6,014.00	\$1,196,861.00
<b>Contrapartida</b>	\$839,039.00	\$0.00	\$850,166.75

### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



## SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

### Desempeño del proyecto una vez terminado

Los indicadores de propósito fueron cumplidos y superados: Se crearon 247 nuevas empresas lideradas por mujeres, superando la meta inicial de 200; Igualmente, se fortalecieron 172 empresas, sobrepasando ostensiblemente la meta de 100. Durante su primer año de operación estas nuevas empresas invirtieron US\$3.087.500, generaron 1.382 empleos (592 directos y 790 indirectos) y vendieron US\$ 6.175.000. Para lograrlo, las principales actividades realizadas fueron: sensibilización de 6.367 potenciales beneficiarias, selección de 700 emprendedoras; desarrollo del espíritu emprendedor, creatividad, innovación y modelos de negocios (600 beneficiarias), diseño de 496 planes de negocio. De forma complementaria, 727 beneficiarias conocieron los fundamentos de las tecnologías de información y comunicación TICS; también 117 empresas diseñaron su imagen corporativa y 110 emprendedoras fueron apoyadas en eventos de promoción comercial, ferias y ruedas de negocios. Se realizó la transferencia de conocimiento del modelo de Mujeres ECCO a la Cámara de Comercio de Ibagué, Colombia. Los mayores obstáculos encontrados fueron: contrarrestar los temores, inseguridad para afrontar el reto de ser empresarias; identificar emprendimientos por "oportunidad" y con potencial de crecimiento; manejo del tiempo para conciliar los diferentes roles como esposa, madre, hija, empresaria y atender la intervención del proyecto; insuficientes alternativas de financiamiento adecuadas a los emprendimientos; dificultades para conformar redes sociales y eficientes equipos de trabajo. En su mayoría, desconocían las características de su entorno y la potencialidad de su actividad económica. Para superar las dificultades se diseñaron esquemas de acompañamiento, herramientas y contenidos ajustados al perfil de profesionales con ideas de negocio y con la inversión inicial financiada a través de recursos propios, familiares o amigos; formación de consultores con sensibilidad de género, y momentos para inducir el desarrollo personal a través del networking. Para la sostenibilidad del programa: se logró la institucionalización del apoyo al emprendimiento femenino entre las cámaras de comercio de Bucaramanga, Cúcuta y Cartagena, disponiendo recursos del presupuesto del 2014 para desarrollar nuevos grupos de beneficiarias. Se mantiene la unidad ejecutora y la actualización de consultores para gestionar propuestas de nuevo financiamiento ante entidades de cooperación nacional e internacional.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Los productos, resultados e impactos obtenidos por el programa en Colombia, reflejan que el programa ha sido un total éxito en las cuatro ciudades donde operó (Bucaramanga, Cúcuta, Cartagena y Barrancabermeja) y en la ciudad de Ibagué donde se transfirió el modelo con el apoyo de la Sede del FOMIN.

Los resultados y los beneficios socio-económicos derivados, se reflejan en los principales indicadores de resultado, incluidos en la evaluación final:

1.- Se crearon 247 nuevas empresas lideradas por mujeres, superando la meta inicial de 200 nuevas empresas. Igualmente, se fortalecieron 172 empresas en operación, sobrepasando ostensiblemente la meta de 100 empresas.

2.- Las 247 nuevas empresas creadas y apoyadas con el programa MUJERES ECCO ha contribuido a generar 1.382 empleos (592 directos y 790 indirectos), movilizand o inversiones cercanas a los US\$ 3.087.500 y generando ventas del primer año aproximado a los US\$ 6.175.000

3.- El promedio de ventas por empresa durante el primer año alcanzó los US\$25.150 y registraron una inversión inicial promedio de US\$12.500

4.- El número de empleos generados por empresa registró un promedio de 2,4 directos y 3,2 indirectos.

De forma complementaria, se ha observado que un mayor número de empresas apoyadas por el programa han representado mejores y mayores resultados en términos agregados (ventas, empleos e inversión) que los emprendimientos liderados por los hombres.

A través de entrevistas directas con una nutrida cantidad de beneficiarias del programa, se ha observado que MUJERES ECCO ha dado un giro a la vida económica y personal de las emprendedoras beneficiarias. En efecto, la mayoría de ellas generan ingresos, aportan para sus gastos y el de sus familias y, en algunos casos, han vinculado a sus esposos como socios o funcionarios del nuevo negocio. Adicionalmente, hoy se sienten productivas, han mejorado su autoestima, su liderazgo, sus redes empresariales y su visión de mediano y largo plazo.

Ante los positivos resultados del programa MUJERES ECCO, la Sede del FOMIN llevó a cabo el estudio: "Pure Perseverance: Study of Women's Small Businesses in Colombia - Understanding success factors of Women's and Men's small Businesses in Bucaramanga", cuyo resultados fueron también muy halagadores.

Al finalizar el convenio con el Banco, podemos afirmar que el programa no solo alcanzó las metas acordadas sino que superó ampliamente varias de ellas, desarrollando nuevo conocimiento y metodologías para acompañar en forma efectiva a las mujeres emprendedoras.

Es pertinente indicar que en la actualidad se registra una creciente demanda de servicios del programa para atender nuevas emprendedoras y fortalecer nuevas empresas lideradas por mujeres en las ciudades en donde opera el programa.

También es pertinente señalar que la Sede del FOMIN financió la transferencia de conocimiento y modelo de este exitoso modelo hacia a la Cámara de Comercio de Ibagué, en donde también se han observado muy positivos resultados e impactos del programa.

Adicionalmente, el programa presenta alta demanda por parte de varias ciudades y organizaciones del país y fuera del país que han expresado su interés en que éste modelo sea replicado o transferido. Es así que, la Sede del FOMIN, viene estructurando una operación de transferencia del modelo de "Mujeres ECCO" hacia la Cámara de Comercio de Lima - Perú.

#### Evaluación final

Final Evaluation

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

La lección más importante que deja el programa MUJERES ECCO en el país es que es necesario relativizar el concepto de mujeres de bajos recursos o en situación de vulnerabilidad. Se plantea que el estrato socioeconómico de las mujeres no debería darse solamente por el nivel de estudios, la casa o barrio donde viven, el patrimonio/ingreso de la familia, etc. Se ha observado que una buena parte de las beneficiarias del programa han sido mujeres casadas, universitarias, con hijos y que viven en residencias de clase media. No obstante, ante la ausencia de oportunidades para desempeñarse productivamente, no han podido aportar económicamente para su propia manutención/gastos ni la de sus hijos o familia. Han dependido única y exclusivamente del ingreso/sueldo de sus esposos/parejas.

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38760731>

### SECCIÓN 3: INDICADORES

Indicadores		Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
<b>Resultado:</b> Fomentar la creación de empresas sostenibles y competitivas dirigidas por mujeres, e impulsar su crecimiento a través del fortalecimiento de las habilidades de gestión empresarial, asistencia técnica, acompañamiento y consolidación de relaciones comerciales.  <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	<b>R.1</b> Al menos 200 empresas dirigidas por mujeres creadas.	0	200	267	134 %
	<b>R.2</b> Al menos 60% de las 100 empresas establecidas apoyadas por el proyecto muestran mejoras en términos de ventas, productividad y/o procesos.	0	60	60	100 %
	<b>R.3</b> Al menos 70% de todas las beneficiarias manifiestan que el proyecto ha tenido un impacto positivo en su emprendimiento o desempeño empresarial.	0	70	70	100 %
<b>Componente 1:</b> Sensibilización y promoción del programa  <b>Peso:</b> 25%  <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	<b>C1.11</b> Al menos 8 funcionarios de las Cámaras y 50 consultores independientes capacitados en el modelo de apoyo al emprendimiento femenino (mes 6 de ejecución).	0	58	126	217 %
	<b>C1.12</b> Al menos 6000 mujeres y 300 empresas lideradas por mujeres son sensibilizadas e informadas sobre el programa (mes 24 de ejecución).	0	6000	6368	106 %
	<b>C1.13</b> Al menos 600 mujeres son seleccionadas como potenciales emprendedoras (mes 26 de ejecución).	0	600	706	118 %
<b>Componente 2:</b> Creación y acompañamiento de las nuevas empresas.  <b>Peso:</b> 40%  <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	<b>C2.11</b> Al menos 100 empresas dirigidas por mujeres creadas (mes 30 de ejecución).	0	100	104	104 %
	<b>C2.12</b> Al menos 50 empresas en operación dirigidas por mujeres reciben capacitación empresarial individualizada (mes 16 de ejecución).	0	50	84	168 %
	<b>C2.13</b> Al menos 200 empresas dirigidas por mujeres creadas (final del proyecto).	0	200	267	134 %
	<b>C2.14</b> Al menos 100 empresas en operación dirigidas por mujeres reciben capacitación empresarial individualizada (final del proyecto).	0	100	172	172 %
<b>Componente 3:</b> Capacitación en tecnología de información y comunicación.	<b>C3.11</b> 300 potenciales emprendedoras y 50 empresas en operación capacitadas en TICs aplicadas a la empresa (mes 18 de ejecución).	0	300	310	103 %
	<b>C3.12</b> 600 potenciales emprendedoras y 100 empresas en operación	0	600	727	121 %

<b>Peso:</b> 20%	capacitadas en TICs aplicadas a la empresa (mes 24 de ejecución).				
<b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio					
<b>Componente 4:</b> Evaluación y difusión de los resultados	<b>C4.11</b> Un documento con las memorias del proyecto elaborado y distribuido a al menos 20 instituciones.	0	1	20	2,000 %
	<b>C4.12</b> Documentación de metodologías, buenas prácticas y lecciones aprendidas elaborada y distribuida a al menos 20 instituciones.	0	1	20	2,000 %
<b>Peso:</b> 15%	<b>C4.13</b> Evento de cierre, presentación de los resultados del programa con la participación de al menos 20 instituciones.	0	20	20	100 %
<b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio					

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
<b>H1</b> Creación de la portal web del programa	1	Sep. 2009	1	Dic. 2009	Logrado tarde
<b>H0</b> Condiciones previas	6	Sep. 2009	6	Sep. 2009	Logrado
<b>H2</b> 25 empresas seleccionadas y Diagnosticadas	25	Ene. 2010	30	Jun. 2010	Logrado tarde
<b>H3</b> 150 planes de negocios elaborados como resultado de la capacitación y Asistencia técnica recibida.	150	Sep. 2010	150	Dic. 2010	Logrado tarde
<b>H4</b> 300 emprendedores capacitados en el modelo base	300	Ago. 2011	333	Dic. 2010	Logrado
<b>H5</b> 100 emprendedoras con asistencia técnica	100	Dic. 2011	104	Dic. 2011	Logrado
<b>H6</b> 60 empresas participan en eventos de promocion comercial	60	Dic. 2012	69	Dic. 2012	Logrado

#### FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

*[No se reportaron factores para este periodo]*

### SECCIÓN 4: RIESGOS

#### RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 3 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

### SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

#### Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable

El organismo ejecutor y socios institucionales asignaron recursos en efectivo para mantener operando el proyecto en sus respectivas ciudades y beneficiando a nuevas emprendedoras. Es probable que el Ministerio de Comercio Industria a través de Innpulsa asigne recursos para que el programa se edxtienda a otras ciudades del país.

#### FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

*[No se reportaron factores para este periodo]*

#### Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

El plan de sostenibilidad incluye la gestión que los organismos ejecutores realizarán para la continuidad de Mujeres ECCO en Bucaramanga, Cartagena, Cúcuta e Ibagué, durante el año 2014 y siguientes. el plan de sostenibilidad está integrado por el conjunto de factores que se deben gestionar para que los beneficios del proyecto se mantengan o se incrementen más allá de la finalización del mismo. El Plan de Sostenibilidad incluye cuatro factores o dimensiones: institucional, técnica, operativa y financiera. Sostenibilidad institucional: Definimos como factor institucional la capacidad del organismo(s) ejecutor(es), no sólo de seguir adelante con el proyecto, sino también de gestionar los medios y recursos para hacerlo sostenible en el tiempo. El análisis de esta dimensión incluye determinar el nivel de compromiso del organismo ejecutor y de los socios co-ejecutores durante la ejecución, sus conocimientos y experiencia en el tema y en la atención de las necesidades de las beneficiarias, sus capacidades financieras y como organización para coordinar y operar luego de finalizado el financiamiento. Con recursos propios se realizan nuevos grupos de emprendedoras en las cuatro ciudades.

[Plan de Sostenibilidad](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38964119>

### SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a Sustainability	Autor
1. La expresión mas grande de las beneficiarias hacia el programa (que incluye su nivel de aceptación, compromiso, reconocimiento y beneficios), se refleja en que libre, autónoma y espontaneamente conformaron redes y un gremio que lleva el nombre del mismo programa: Mujeres ECCO.		Novoa, Carlos Alfonso <i>[FOMIN]</i>
2. La promoción de redes de contactos es un segundo factor necesario para fortalecer el ecosistema para emprendedoras femeninas a través de la vinculación de universidades, inversionistas, el mercado laboral y los medios de comunicación para publicitar y divulgar experiencias propias y de terceros. Es necesario desarrollar habilidades para generar sus redes a través de su exposición a experiencias internacionales (foros, seminarios, entre otros) con enfoque de visualizar las perspectivas de su negocio con referentes de otros contextos. seleccionar personas claves que generen valor real, conocimientos relevantes en su operación u administración, consejeros, guías y asesores. También retroalimentar experiencias , fomentar sinergias, intercambiar habilidades gerenciales y mejores prácticas en la actividad de su negocio en el ámbito local, regional y global.	Sustainability	Olaya, Pedro Enrique
3. Para masificar el emprendimiento femenino es necesario fortalecer el apoyo integral y la oferta de servicios de forma sistémica a través de la ampliación de alternativas de acceso a financiamiento, promover sus redes de contactos y potencializar su aprendizaje con entidades de	Sustainability	Olaya, Pedro Enrique

apoyo.

En primer lugar, la falta de acceso a financiamiento y capital es el principal reto que se debe afrontar dado que la gran mayoría de emprendedoras beneficiarias han financiado el inicio de su empresa con recursos personales y de familiares o amigos; Esto limita su velocidad de crecimiento. Es necesario diversificar con otras fuentes como los esquemas de inversionistas ángeles, capital semilla y capital emprendedor. Es necesario diseñar instrumentos de bajo riesgo y estrategias que incrementen la inversión pública y privada para acelerar el crecimiento de las nuevas empresas.

4. El componente sicosocial y emocional es fundamental para desarrollar la actitud de confianza y disminuir la deserción de las beneficiarias; Las beneficiarias valoran el lenguaje sencillo de la asistencia, los ejemplos prácticos y la aplicación del principio de "Aprender haciendo" para la implementación parcial y controlada de las herramientas; Fue necesario priorizar aquellas mujeres con determinación de iniciar sus negocios en el corto plazo y con capacidad de invertir recursos propios y/o de familiares, dada la dificultad generalizada para encontrar líneas de financiamiento adecuadas para sus necesidades; Monitorear, medir con indicadores y visualizar desde el principio la evolución de los diferentes resultados; Crear comunidades en redes sociales para propiciar la consolidación de sus relaciones.

Siguientes pasos: Promover el modelo de Mujeres ECCO, el cual dispone de un desarrollo metodológico, contenidos y herramientas ajustadas al perfil requerido por las emprendedoras.

5. El componente sicosocial y emocional es fundamental para desarrollar la actitud de confianza y disminuir la deserción de las beneficiarias; Las beneficiarias valoran el lenguaje sencillo de la asistencia, los ejemplos prácticos y la aplicación del principio de "Aprender haciendo" para la implementación parcial y controlada de las herramientas; Fue necesario priorizar aquellas mujeres con determinación de iniciar sus negocios en el corto plazo y con capacidad de invertir recursos propios y/o de familiares, dada la dificultad generalizada para encontrar líneas de financiamiento adecuadas para sus necesidades; Monitorear, medir con indicadores y visualizar desde el principio la evolución de los diferentes resultados; Crear comunidades en redes sociales para propiciar la consolidación de sus relaciones.

Siguientes pasos: Promover el modelo de Mujeres ECCO, el cual dispone de un desarrollo metodológico, contenidos y herramientas ajustadas al perfil requerido por las emprendedoras.

Sustainability

Olaya, Pedro Enrique

Sustainability

Olaya, Pedro Enrique

**Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.**

Los materiales de marketing y comunicación y la sistematización de la experiencia.

#### Productos principales del proyecto

[Nov. 2011] Abierta 3ª Convocatoria Mujeres Ecco. (Marketing materials/communication)

**Autor:** La Verdad.

[Nov. 2011] 45 emprendedoras, nuevas integrantes del programa Mujeres Ecco (Marketing materials/communication)

**Autor:** El Tiempo

[Dic. 2011] Con 45 proyectos arranca la quinta cohorte de mujeres Ecco. (Marketing materials/communication)

**Autor:** Vanguardia

[Ene. 2014] ¡Quiero iniciar mi negocio! (Marketing materials/communication)

**Autor:** Vanguardia Liberal

[Mar. 2014] Proyecto Mujeres ECCO Creación de Empresas lideradas por Mujeres en Colombia. (Other)

**Autor:** REALL CONSULTING

[Mar. 2014] Evaluación final del programa creación de Empresas Sostenibles lideradas por Mujeres en Colombia. (Other)

**Autor:** Andriunn Betancourt

#### SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

29/MAR./2012 [Memorando de Donantes](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36762164>]

01/AGO./2011 [Informe de Evaluación Intermedia](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36318181>]

29/ABR./2014 [Informe de Evaluación Final](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38766094>]

01/AGO./2014 [Plan de Sostenibilidad](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38964119>]

[Ficha del proyecto](#)

<http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=CO-M1050&lg=SP>