Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

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

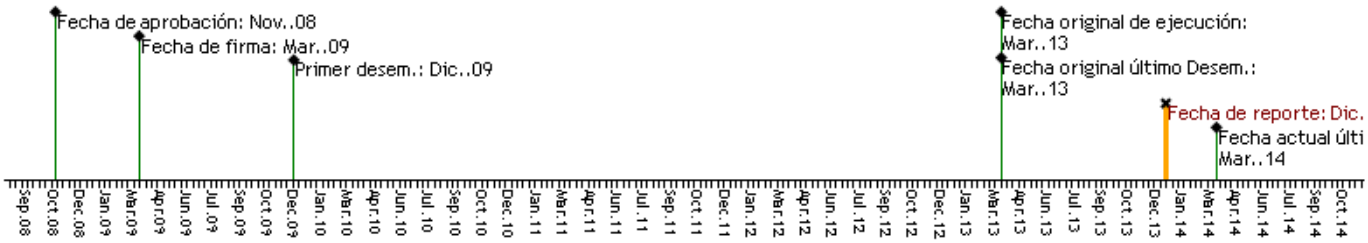
Resultado: Fomentar la creación de empresas sostenibles y competitivas dirigidas por mujeres, e impulsar su crecimiento a través del fortalecimiento de las habilidades de gestión empresarial, asistencia técnica, acompañamiento y consolidación de relaciones comerciales.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
COLOMBIA	COLOMBIA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BDCT - Centros de desarrollo empresarial

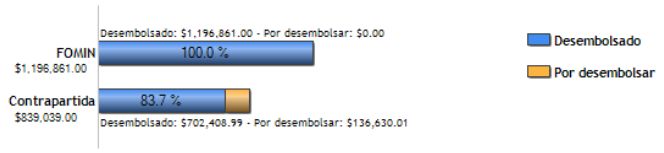
Agencia Ejecutora: Cámara de Comercio de Bucamaranga

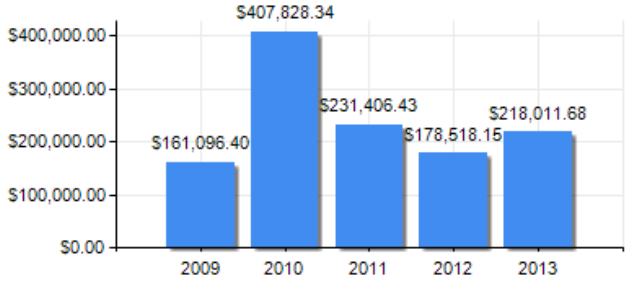
Líder equipo de diseño: Persson, Svante
Líder equipo de supervisión: Novoa, Carlos Alfonso

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

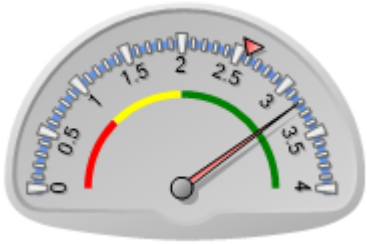


RECURSOS

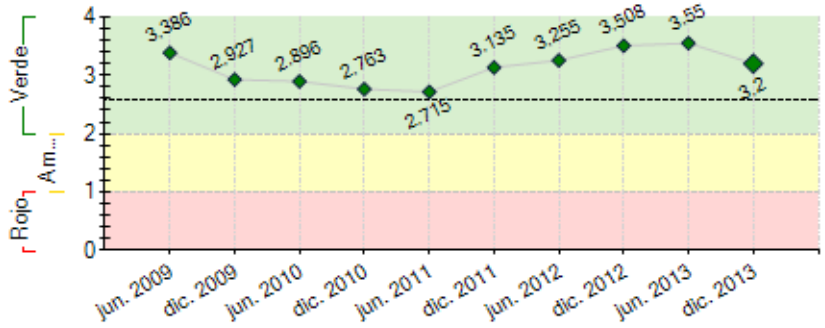




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.2
Promedio FOMIN: 2.586

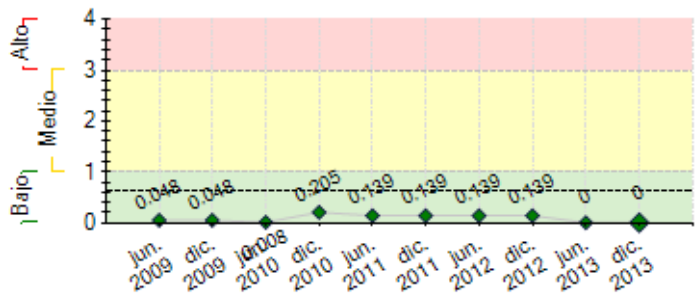


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Bajo
Capacidad Técnica:	Bajo



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.623

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Los principales logros alcanzados de forma acumulada son: 6368 emprendedoras sensibilizadas, creación de 247 nuevas empresas; participaron en ferias 147 beneficiarias, 727 capacitadas en uso de TICs y diseño de 54 páginas web. En fortalecimiento de empresas se alcanzaron 207 diagnósticos y 172 planes de mejoramiento en innovación. En general, el proyecto ya sobrepasó las metas esperadas. Las dificultades encontradas fueron: a) baja disponibilidad de tiempo de las beneficiarias, b) Simultaneidad de actividades, roles y responsabilidades en las cuatro ciudades, c) Bajo conocimiento de conceptos financieros y su aplicabilidad práctica en los negocios. Los principales obstáculos encontrados: a) Desequilibrio en el manejo de los roles de esposas, madres y empresarias; esto exigió adaptación del acompañamiento. b) falta de visión de trabajo en equipo y de alineación de funciones entre coordinadores, consultores, beneficiarias; Se definieron procedimientos de comunicación y seguimiento. c) Insuficiencia de habilidades matemáticas y manejo de herramientas como Excel; se ajustaron herramientas y método de consultoría. Con respecto a los riesgos identificados al inicio del proyecto, se pueden considerar "No vigentes y/o mitigados", dado el cumplimiento de los resultados del proyecto. En lo que resta de la ejecución, el énfasis será en la medición de impactos, en la sistematización del conocimiento y de las lecciones aprendidas, y en la sostenibilidad y replicabilidad del proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Los resultados, impactos e indicadores reflejan que el programa es un total éxito en Colombia. El propósito y el fin del programa se han cumplido plenamente a la fecha y se han desbordado las metas acordadas. El propósito del programa pretendía apoyar 300 empresas beneficiarias (200 nuevas empresas y 100 empresas fortalecidas), no obstante, el programa llegó a 410 empresas beneficiarias (250 nuevas empresas y 160 empresas fortalecidas). Así, el alcance del número de empresas llegará al final a cumplirse en más del 130% de la meta original.

Es creciente la demanda de servicios del programa para atender nuevos emprendimientos y fortalecer nuevas empresas lideradas por mujeres.

La unidad ejecutora ha identificado los siguientes datos preliminares: i) promedio por empresa beneficiaria de inversión inicial US $7.700, ii) ventas anuales promedio por empresa beneficiaria US $ 18.100 y iii) empleos directos y formales generados por emprendimiento: 3.2 personas por empresa, iv) el 90% de las 250 emprendedoras arrancan sus negocios formalizados (se espera que al finalizar el proyecto se hayan formalizado el 100%).

De forma complementaria, un mayor número de empresas intervenidas ha representado mejores resultados en términos agregados en ventas, empleos, inversión y, en general, una mayor contribución al desarrollo económico y social en las ciudades de Bucaramanga, Barrancabermeja, Cartagena y Cúcuta.

Ante los positivos resultados del programa "Mujeres ECCO, el Banco 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". Por el éxito de este programa, en la actualidad, el mismo es objeto de otras investigaciones contratadas por la Sede del FOMIN.

El programa presenta alta demanda por parte de varias ciudades y organizaciones del país para ser replicado o transferido. Es pertinente señalar que la Sede del FOMIN aprobó la transferencia de conocimiento y experiencia de este exitoso modelo hacia a la Cámara de Comercio de Ibagué.

Considero que es imperante relativizar el concepto de mujeres de bajos recursos. Con el programa hemos aprendido que el estrato socioeconómico de las mujeres no debería darse solamente el nivel de estudios, la casa o barrio donde viven, patrimonio/ingreso de la familia, etc,: Dentro de programa "Mujeres ECCO" se ha observado que una buena parte de las beneficiarias son mujeres casadas, universitarias, con hijos y que viven en residencia de clase media y media alta pero. No obstante, ante la ausencia de autoestima y de oportunidades para ser productivas, no han podido aportar económicamente para su propia manutención/gastos ni la de sus hijos. Han dependido única y exclusivamente del ingreso/sueldo de sus esposos. Es más, muchas de ellas ni siquiera administran el dinero de los gastos mensuales del hogar.

A través de entrevistas directas con una gran cantidad de beneficiarias del programa, hemos observado que "Mujeres ECCO" les ha dado un giro de 180 grados a la vida económica y personal de las emprendedoras. En la actualidad, la mayoría de ellas generan ingresos, aportan para sus gastos y el de sus familias y, en algunos casos, han contratado a sus esposos como empleados del nuevo negocio.

Igualmente, se ha aprendido del porqué se requiere este tipo de programas enfocados exclusivamente a atender mujeres: Precisamente, su misma condición de mujeres (como madres, como esposas, como hijas, etc.) sumado sus limitadas redes sociales y la falta de autoestima, confianza en sí misma y liderazgo, exige procesos de abordaje, sensibilización y acompañamiento muy diferentes al de los hombres (en contenidos, tiempos, intensidades, estilos, etc.).

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los resultados más importantes durante el semestre Julio – Diciembre de 2013: En "creación de nuevas empresas" se elaboraron planes de negocio y puesta en marcha de 18 empresas adicionales creadas. Se diseñaron 23 páginas web. Se capacitaron 120 mujeres emprendedoras en Promoción y Uso de TICs y se apoyaron a otras 37 beneficiarias para su participación en eventos de promoción comercial. Se realizaron actividades complementarias de diseño de manuales de imagen corporativa, foros experienciales sobre emprendimiento femenino y se inició la consultoria para la evaluación de impacto. Se realizó la transferencia de conocimiento a la Cámara de Comercio de Ibagué financiado por el FOMIN. Con las actividades realizadas este semestre se alcanzó una cobertura total de 419 empresas lideradas por Mujeres, superando la meta inicial de 300 beneficiarias; es decir, el cumplimiento fue del 139%. Para la sostenibilidad del programa, se presupuestaron recursos para la continuidad de actividades durante 2014 en las Cámaras de Comercio de Bucaramanga, Cúcuta y Cartagena. Durante el próximo semestre se finalizará el diseño de páginas web en proceso y el acompañamiento de cierre a la transferencia metodológica a Ibagué; también se realizarán las actividades del componente de Evaluación y Difusión de Resultados: Documentación de memorias, metodologías, buenas prácticas y lecciones aprendidas; también el evento de cierre y presentación de resultados.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Los retos de programa durante el primer semestre de 2014 son: i) terminar de levantar datos sobre la evolución de emprendimientos masculinos apoyados por las Cámaras en las tres ciudades para poder compararlos con los datos de los emprendimientos femeninos, ii) terminar el trabajo de análisis sobre los aportes e impactos directos del programa hacia las beneficiarias en cuanto al desarrollo de su personalidad, autoestima, liderazgo, seguridad, autoconfianza, etc., iii) profundizar en materia de grado de innovación de los negocios establecidos por las beneficiarias del programa, iv) profundizar en los indicadores relacionados con el nivel de educación, competencias gerenciales y estratos socioeconómicos de las emprendedoras beneficiarias, v) profundizar en la cantidad y el tipo de empleo directo e indirecto que generan los emprendimiento apoyados, incluyendo el empleo por género (hombres - mujeres), edades y estratos socioeconómicos de los empleados, vi) identificar el tipo de articulación productiva de los emprendimientos (hacia adelante y hacia atrás) y el tipo de articulación con otros emprendimientos, microempresas, pequeñas/medianas/grandes empresas o con actividades agrícolas y pecuarias (campesinos, familias, comunidades, fincas), vii) asegurar el cumplimiento del pari passu del programa, y viii) presentar formalmente la estrategia de sostenibilidad y replicabilidad del programa una vez vencido el convenio con el Banco, ix) finalizar la evaluación final del programa, x) sistematizar la experiencia y conocimiento desarrollado por el programa, xi) llevar a cabo el evento de cierre del convenio, xii) dinamizar el cierre financiero del programa, incluyendo el concepto de la firma auditora, y xiii) divulgar y difundir masivamente (nacional y regionalmente) los resultados e impactos del programa.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
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.	**R.1**	Al menos 200 empresas dirigidas por mujeres creadas.	0				200 Mar. 2014	247 Dic. 2013	
	R.2	Al menos 60% de las 100 empresas establecidas apoyadas por el proyecto muestran mejoras en términos de ventas, productividad y/o procesos.	0				60 Mar. 2014	0 Dic. 2010	
	R.3	Al menos 70% de todas las beneficiarias manifiestan que el proyecto ha tenido un impacto positivo en su emprendimiento o desempeño empresarial.	0				70 Mar. 2014	0 Dic. 2010	
Componente 1: Sensibilización y promoción del programa **Peso:** 25% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	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 Sep. 2009	126 Ene. 2010	
	C1.I2	Al menos 6000 mujeres y 300 empresas lideradas por mujeres son sensibilizadas e informadas sobre el programa (mes 24 de ejecución).	0				6000 Dic. 2012	6367 Nov. 2012	Finalizado
	C1.I3	Al menos menos 600 mujeres son seleccionadas como potenciales emprendedoras (mes 26 de ejecución).	0				600 Dic. 2012	706 Sep. 2012	Finalizado
Componente 2: Creación y acompañamiento de las nuevas empresas. **Peso:** 40% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C2.I1**	Al menos 100 empresas dirigidas por mujeres creadas (mes 30 de ejecución).	0				100 Sep. 2011	104 Dic. 2011	
	C2.I2	Al menos 50 empresas en operación dirigidas por mujeres reciben capacitación empresarial individualizada (mes 16 de ejecución).	0				50 Jul. 2010	83 Dic. 2010	
	C2.I3	Al menos 200 empresas dirigidas por mujeres creadas (final del proyecto).	0				200 Sep. 2013	229 Mar. 2013	Finalizado
	C2.I4	Al menos 100 empresas en operación dirigidas por mujeres reciben capacitación empresarial individualizada (final del proyecto).	0				100 Sep. 2013	123 Dic. 2012	Finalizado
Componente 3: Capacitación en tecnología de información y comunicación. **Peso:** 20% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C3.I1**	300 potenciales emprendedoras y 50 empresas en operación capacitadas en TICs aplicadas a la empresa (mes 18 de ejecución).	0				300 Dic. 2011	310 May. 2012	
	C3.I2	600 potenciales emprendedoras y 100 empresas en operación capacitadas en TICs aplicadas a la empresa (mes 24 de ejecución).	0				600 Dic. 2012	706 Dic. 2012	Finalizado
Componente 4: Evaluación y difusión de los resultados **Peso:** 15% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C4.I1**	Un documento con las memorias del proyecto elaborado y distribuido a al menos 20 instituciones.	0				20 Sep. 2013	1 Dic. 2013	Atrasado
	C4.I2	Documentación de metodologías, buenas prácticas y lecciones aprendidas elaborada y distribuída a al menos 20 instituciones.	0				20 Mar. 2013	0 Dic. 2011	
	C4.I3	Evento de cierre, presentación de los resultados del programa con la participación de al menos 20 instituciones.	0				20 Mar. 2014		

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

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

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

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

La Unidad Ejecutora y las Cámaras de Comercio de Bucaramanga, Cúcuta y Cartagena vienen elaborando el Plan de Sostenibilidad que incluye tres etapas de gestión: Continuidad inmediata con recursos propios de los organismos ejecutores, cofinanciación nacional con entidades territoriales o nacionales y, gestión con cooperantes internacionales.
Se gestionó la disponibilidad de recursos propios de las Cámaras de Comercio de Bucaramanga, Cúcuta y Cartagena, con el fin de continuar con actividades de Mujeres ECCO durante el 2014, una vez terminada la ejecución, y atender la creciente demanda de mujeres interesadas en ser beneficiarias. Lo anterior, debido al buen posicionamiento de la marca "Mujeres ECCO" como programa de apoyo al emprendimiento femenino y a los casos de éxito de nuevas empresas en cada ciudad. Los resultados de la evaluación de impacto, la evaluación técnica final y la sistematización del conocimiento generado y las lecciones aprendidas, facilitarán las posibilidades de sostenibilidad y de replica del modelo en otras instituciones.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. se requiere este tipo de programas enfocados exclusivamente a atender mujeres: Precisamente, su misma condición de mujeres (como madres, como esposas, como hijas, etc.) sumado sus limitadas redes sociales y la falta de autoestima, confianza en sí misma y liderazgo, exige procesos de abordaje, sensibilización y acompañamiento muy diferentes al de los hombres (en contenidos, tiempos, intensidades, estilos, etc.).	Design	Novoa, Carlos Alfonso *[FOMIN]*
2. es imperante relativizar el concepto de mujeres de bajos recursos. Con el programa hemos aprendido que el estrato socioeconómico de las mujeres no debería darse solamente el nivel de estudios, la casa o barrio donde viven, patrimonio/ingreso de la familia, etc,: Dentro de programa “Mujeres ECCO” se ha observado que una buena parte de las beneficiarias son mujeres casadas, universitarias, con hijos y que viven en residencia de clase media y media alta pero. No obstante, ante la ausencia de autoestima y de oportunidades para ser productivas, no han podido aportar económicamente para su propia manutención/gastos ni la de sus hijos. Han dependido única y exclusivamente del ingreso/sueldo de sus esposos. Es más, muchas de ellas ni siquiera administran el dinero de los gastos mensuales del hogar.	Design	Novoa, Carlos Alfonso *[FOMIN]*
3. • La herramienta CANVAS para diseñar, probar y validar modelos de negocio, ha permitido un lenguaje común entre beneficiarias, consultores y unidad ejecutora facilitando el aprendizaje y el acompañamiento con asistencia técnica. La referencia es el libro "Generación de Modelos de Negocio" de Alexander Osterwaldery otros autores.	Implementation	Olaya, Pedro Enrique
4. • La experiencia de las entidades ejecutoras en la gestión de proyectos, en sus directivos, coordinadores y consultores, facilita y potencializa los resultados y objetivos esperados. La adaptación de contenidos, herramientas y formas de hacer las intervenciones deben negociarse con el propósito fundamental y prevalente del aprendizaje de las beneficiarias y ajustarse a las particularidades de las mujeres emprendedoras.	Implementation	Olaya, Pedro Enrique
5. • La generación de conocimiento durante la ejecución es bidireccional: la experiencia de los consultores y coordinadores se enriquece en el proceso de acompañamiento a las beneficiarias y por las circunstancias particulares del entorno local.	Implementation	Olaya, Pedro Enrique
6. • La disposición y experiencia en la gestión de proyectos por parte de la Unidad Ejecutora y de los coordinadores regionales ha sido un factor crítico de éxito en el desarrollo del programa. Igualmente, el profesionalismo y la disposición del equipo de consultores en cada ciudad. • Los criterios de selección de los consultores deben incluir su participación activa en las sesiones de formación de formadores, la disponibilidad de tiempo para atender a las beneficiarias y sus habilidades para transmitir conceptos empresariales de forma práctica y concisa para evidenciar victorias tempranas en las iniciativas empresariales y fomentar la confianza de las emprendedoras. Esto debe ser complementario pero determinante sobre los criterios de nivel académico, experiencia general y la experiencia específica.	Implementation	Olaya, Pedro Enrique
7. La determinación de la alta dirección de los organismos ejecutores en liderar y posicionar el Programa ECCO dentro de sus funcionarios y de su oferta de programas es un hecho sin el cual no hubiera sido posible realizar el programa de forma eficiente. La alineación conceptual sobre los objetivos, el alcance y la metodología de la intervención ha sido fundamental entre los equipos de trabajo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (organismo ejecutor) y de los socios regionales de las Cámaras de Comercio de Cúcuta, Cartagena y Barrancabermeja.	Implementation	Olaya, Pedro Enrique