Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2013 - JUNIO 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

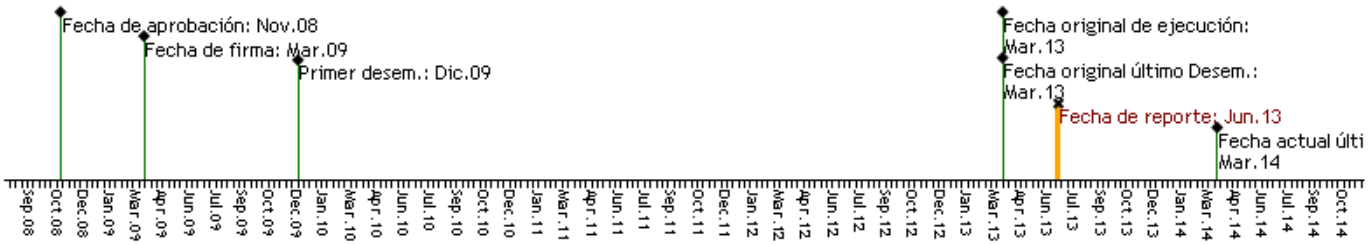
Resultado: Fomentar la creación de empresas sostenibles y competitivas dirigidas por mujeres, e impulsar su crecimiento a través del fortalecimiento de las habilidades de gestión empresarial, asistencia técnica, acompañamiento y consolidación de relaciones comerciales.

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

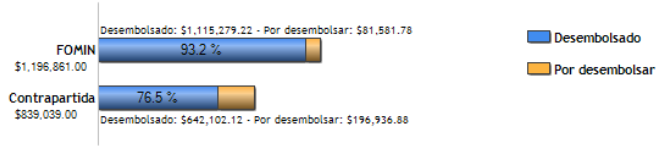
Agencia Ejecutora:

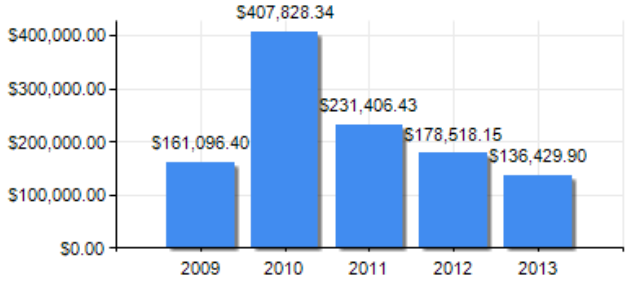
Líder equipo de diseño: Persson, Svante
Líder equipo de supervisión: Novoa, Carlos Alfonso

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

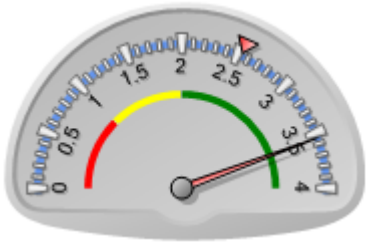


RECURSOS

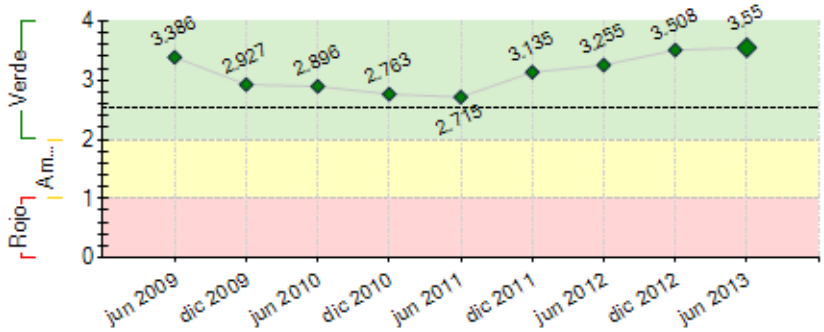




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.55
Promedio FOMIN: 2.539

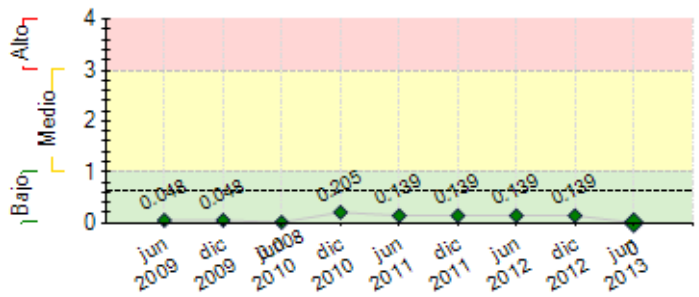


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.629

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

1- Los principales logros alcanzados: 6367 emprendedoras sensibilizadas, 706 capacitadas en formación general (117%) y 600 en talleres de creatividad (150%), 496 planes de negocio (124%) e implementación de 229 nuevas empresas (114%); participaron en ferias 110 beneficiarias (183%), 607 capacitadas en uso de TICs. En fortalecimiento de empresas se han realizado 205 diagnósticos (205%) y 159 planes de mejoramiento en innovación (159%); 2- Dificultades: a) Equilibrar roles de esposas, madres y empresarias. Consultores adaptaron procesos de atención; b) Manejar relaciones interpersonales coordinadores, consultores, beneficiarias. Se definieron procedimientos de comunicación y seguimiento. c) Debilidad de conceptos financieros en beneficiarias. Se ajustaron herramientas y método de consultoría; 3- Riesgos: a) bajo acceso a recursos financieros. Enfoque en emprendimientos financiados con recursos propios. b) bajo interés y deserción de las beneficiarias. Posicionamiento de la marca "Mujeres ECCO", divulgación de resultados y victorias tempranas de las beneficiarias. c) alta dependencia de beneficiarias luego de finalizado el acompañamiento. Vinculación con otros programas institucionales. 4- Los indicadores han sido cumplidos cuantitativamente, se espera que los objetivos finales cualitativos también sean superados. 5- la medición de impactos y la sistematización del proyecto serán actividades críticas para el cierre del proyecto. También la sostenibilidad y replicabilidad.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El propósito del programa: "Fomentar la creación y fortalecimiento de empresas sostenibles y competitivas dirigidas por mujeres", así como el fin: "Contribuir al incremento de la participación de la mujer en la economía de las ciudades de Barrancabermeja, Bucaramanga, Cartagena y Cúcuta, a través del desarrollo del emprendimiento femenino" se han cumplido a la fecha. El propósito del programa pasó de una meta original de 300 empresas beneficiarias (200 nuevas empresas y 100 fortalecidas) a una meta que alcanzará, al menos, 410 empresas beneficiarias (250 nuevas empresas y 160 empresas fortalecidas). Así, el alcance del número de empresas llegará al final del programa en 136% de la meta original.

La unidad ejecutora ha identificado los siguientes datos: i) promedio por empresa beneficiaria de inversión inicial US $7.700, ii) ventas anuales promedio por empresa US $ 18.100 y iii) empleos directos promedio generados: 3.2 . Al menos el 90% de las 250 emprendedoras arrancan sus negocios formalizando legalmente sus empresas. Se espera que al finalizar el proyecto se hayan formalizado en su totalidad. De forma complementaria, un mayor número de empresas intervenidas significan mejores resultados en términos agregados de ventas, empleos, inversión y, en general, una mayor contribución al desarrollo económico y social en las ciudades de cobertura del proyecto (Bucaramanga, Barrancabermeja, Cartagena y Cúcuta).

El Banco llevó a cabo el estudio del programa "Mujeres ECCO en Colombia" que lo denominó "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 de réplica en el país. La Sede del FOMIN aprobó la transferencia de conocimiento y experiencia hacia a la Cámara de Comercio de Ibagué.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los resultados más importantes durante el semestre Enero – Junio de 2013: En "creación de nuevas empresas" Elaboración de 60 planes de negocio y puesta en marcha 75 empresas implementadas. En "Fortalecimiento de empresas en operación" 46 diagnósticos empresariales y 36 planes de mejoramiento en innovación. Se diseñaron 31 páginas web. Se inició la operación del programa de transferencia de conocimiento a la Cámara de Comercio de Ibagué financiado por el FOMIN. 2- Dificultades: a) Equilibrar roles de esposas, madres y empresarias. Consultores adaptan tiempos y procesos de atención; b) Manejar relaciones interpersonales coordinadores, consultores, beneficiarias. Se definieron procedimientos de comunicación y seguimiento. 3- Durante el próximo semestre se enfocará en sobrepasar la meta final de 300 empresas atendidas logrando intervenir alrededor de 410 empresas (250 nuevas empresas y 160 fortalecidas). Medir los impactos iniciales, difundir los resultados, sistematizar las experiencias, replicar el proyecto y asegurar la sostenibilidad del programa una vez finalizado. Para la sostenibilidad del programa: a) la institucionalización de ECCO entre las cámaras de comercio de Bucaramanga, Cúcuta y Cartagena con el fin de asegurar disponibilidad de recursos a partir del 2014 en adelante. b) implementar una estrategia de foundraising ante entidades de cooperación nacional y/o internacional. Finalizar la transferencia de conocimiento a la Cámara de Comercio de Ibagué, Colombia.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Los retos de programa para el siguiente semestre son: i) levantar datos sobre emprendimientos masculinos apoyados por las Cámaras en las tres ciudades para poder compararlos con los datos de los emprendimientos femeninos, ii) analizar los aportes e impactos del programa hacia las beneficiarias en cuanto al desarrollo de su personalidad, autoestima, liderazgo, seguridad, autoconfianza, etc., iii) grado de innovación de sus negocios, iv) Profundizar en los indicadores relacionados con el nivel de educación, competencias gerenciales y estratos socioeconómicos (identificando si las mujeres generaban ingresos o aportaban recursos monetarios para la manutención de ellas y de sus respectivos hogares), v) identificar la cantidad y el tipo de empleo directo e indirecto que generan los emprendimiento apoyados. Igualmente, identificar los porcentajes de empleo por género (hombres - mujeres), edades por intervalos y estratos socioeconómicos de los empleados, vi) identificar el tipo de articulación productiva de los emprendimientos hacia adelante o hacia atrás y el tipo de articulación con otros emprendimientos, microempresas, pequeñas/medianas o grandes empresas o con actividades agrícolas y pecuarias (campesinos, familias, comunidades, fincas), vii) asegurar el cumplimiento del pari passu del programa, y viii) continuar trabajando en la medición de impactos, diseñar la estrategia de sostenibilidad y replicabilidad del programa una vez vencido el convenio con el Banco.

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.	**P.I1**	Al menos 200 empresas dirigidas por mujeres creadas.	0				200 Mar 2014	229 Mar 2013	
	P.I2	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	
	P.I3	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	6368 Mar 2013	
	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	84 Ene 2011	
	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	159 Jun 2013	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 Dic 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	607 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	0 Dic 2011	
	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	Jun 2013	

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Creación de la portal web del programa	1	Sep 2009	1	Mar 2010	Logrado tarde
H0	Condiciones previas	6	Sep 2009	6	Sep 2009	Logrado
H2	25 empresas seleccionadas y Diagnosticadas	25	Ene 2010	40	Nov 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:

Para garantizar la sostenibilidad de los proyectos es necesario evidenciar los beneficios, resultados y experiencias y asegurarse de que los encargados de su mantenimiento (Cámaras de comercio, gobierno, comunidad,
individuos) disponen de:
a) la capacidad técnica y de gestión necesaria para mantener las actividades o bienes generados por el proyecto; y
b) los recursos suficientes para financiar los costos operativos (salarios de personal, consultores, logística, entre otros) que generará dicho mantenimiento a corto, mediano y largo plazo. El plan de trabajo para gestionar la sostenibilidadel proyecto se sustenta en tres estrategias: 1. Concretar la "institucionalización" del programa Mujeres ECCO en las Cámaras de Comercio de Bucaramanga, Cartagena y Cúcuta, a través de la disposición de recursos propios y/o de proyectos de cooperación para financiar la continuidad del programa.
2. Gestionar recursos con Gobernaciones departamentales y/o alcaldías municipales, u otras entidades del orden local con el propósito de mantener el modelo de apoyo al emprendimiento femenino Mujeres ECCO.
3. Identificar, formular y presentar proyectos a fuentes de cooperación internacional.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	**Autor**
1. La interacción con otros proyectos BID/FOMIN y la transferencia de conocimiento y experiencia es trascendentalal articular esfuerzos con otras organizaciones que estén liderando proyectos similares y complementarios para reducir los tiempos y aumentar/maximizar el impacto de apoyo a los emprendimientos.	Design	Novoa, Carlos Alfonso *[FOMIN]*
2. Las acciones de complementariedad de servicios, creación de redes y asociatividad deben convertirse en pilares fundamentales de los proyectos relacionados con emprendimiento tradicional/acumulación y dinámicos/alto potencial de crecimiento. Este tipo de acciones se traduce en mutuo beneficio intelectual, económico y social para los emprendedores y sus emprendimientos.	Implementation	Novoa, Carlos Alfonso *[FOMIN]*
3. Definitivamente se requiere apoyar a las mujeres emprendedoras y empresarias con programas/proyectos especiales dirigidas para ellas. Su propia condición de ser mujeres madres, esposas, hijas, etc, exige procesos de sensibilización y acompañamiento/asesoría especializados a la medida de sus necesidades individuales y colectivos (en tiempos, contenidos, dinámicas, etc) que les aporte a su mejoramiento de seguridad, confianza, autoestima, liderazgo y que les facilite crear entre ellas mismas redes sociales y empresariales que impacten en su personalidad y en su visión/plan de negocio.	Design	Novoa, Carlos Alfonso *[FOMIN]*
4. Los proyectos orientados al desarrollo del emprendimiento (desde la fase de incubación y arranque), así como al aceleramiento de empresas, requieren necesariamente de fuentes de financiamiento ágil, oportuno y en adecuadas condiciones. Por tanto, estos proyectos deben incluir y definir este asunto dentro de la fase de diseño del proyecto y no dejarlo para la fase de ejecución.	Design	Novoa, Carlos Alfonso *[FOMIN]*
5. Tips de lecciones operativas: • Ofrecer alcances esenciales y medibles en lugar de intentar hacer muchas cosas. • El componente emocional es parte del mecanismo para "desintoxicar" la actitud y disminuir la deserción de las beneficiarias. • Las beneficiarias valoran el lenguaje sencillo de la asistencia, el empleo de ejemplos prácticos y la aplicación del principio de "Aprender haciendo" para la implementación parcial y controlada de los prototipos. • Monitorear, medir con indicadores y visualizar desde el principio la evolución de los diferentes resultados. • Generar documentos cortos, útiles y prácticos. • Por ningún motivo se debe permitir la existencia de "Consultores Isla" para la intervención de las beneficiarias. • El alcance, lenguaje, intervenciones y resultados deben ser significativamente prácticos para las beneficiarias. • La experiencia empresarial y la facilidad de comunicar e interactuar de los consultores es fundamental.	Implementation	Olaya, Pedro Enrique
6. En qué se pretende hacer énfasis dentro del Programa? En el hilo conductor o herramienta metodológica para integrar, visualizar y evaluar mediante	Implementation	Olaya, Pedro Enrique

diferentes prototipos la lógica de negocio y los aportes de los consultores especializados con miras a potenciar la innovación, rentabilidad, escalabilidad y sostenibilidad de los diseños.		
7. Por qué el Programa fue exitoso? Porque no sólo hubo intervención en el componente técnico de las iniciativas de negocio, sino que se abordó - espontáneamente- el componente emotivo que implicaba para las beneficiarias su nueva o reciente experiencia empresarial y esto las empoderó para configurar su plan y calidad de vida En qué es diferente el Programa? En la configuración y operación de la figura del CEIN para lograr una intervención técnica integral, simultánea y a la medida para cada beneficiaria. En el desarrollo de Juntas Directivas enfocadas en que las beneficiarias aprendieran haciendo mediante la implementación parcial y controlada de sus ideas. Cuáles son los componentes claves del Programa? • La interconexión y visualización sencilla de resultados de las diferentes fases y consultores. • El mecanismo empleado dentro del CEIN para proponer, discutir y evaluar escenarios y prototipos de negocio. • La gestión de la red de dinamización y apoyo externo.	Implementation	Olaya, Pedro Enrique
8. Los resultados e impactos iniciales en las empresas intervenidas, justifican la continuidad y ampliación del alcance del programa, la transferencia de conocimiento y de las lecciones aprendidas a través de estrategias de sostenibilidad en el financiamiento y de su replicabilidad. Durante el 2013 se gestionará la continuidad del proyecto a través de la cooperación regional, nacional e internacional. Adicionalmente, el modelo ECCO dispone de un desarrollo metodológico, contenidos y herramientas ajustadas al perfil requerido por las mujeres emprendedoras que podrán ser adquiridas por entidades interesadas en promover el emprendimiento femenino. El BID contrató el estudio del caso "Mujeres ECCO en Colombia" que denominó Pure Perseverance: Study of Women's Small Businesses in Colombia - Understanding success factors of Women's and Men's small Businesses in Bucaramanga, Colombia. FOMIN aprobó la transferencia de conocimiento y experiencias hacia la Cámara de Comercio de Ibagué, Colombia.	Sustainability	Olaya, Pedro Enrique
9. Impactos Económicos: La unidad ejecutora del proyecto ha realizado estimaciones preliminares en términos de impacto en ventas, empleos e inversión inicial de un grupo de 90 nuevas empresas beneficiarias dando como resultado lo siguiente: el promedio de la inversión inicial de estas empresas en su primer año fue de COP$ 14.200.000 (US$ 8.100); sus ventas anuales promedio por empresa fue COP$ 33.500.000 (US$ 19.200) y generaron 3.2 empleos en promedio. Considerando estos promedios para las 410 empresas que finalmente serán atendidas, el programa Mujeres ECCO habría contribuido a la generación de alrededor de 1.300 empleos directos y a impulsar la ventas acumuladas estimadas por 13.700 millones de pesos por año (US$ 7.800.000). La inversión inicial en activos de estas empresas se estima en 5.800 millones de pesos (US$ 3.300.000). Estas estimaciones preliminares serán evidenciadas a través de la medición de resultados y la sistematización de experiencias al final del proyecto.	Implementation	Olaya, Pedro Enrique