Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2017 - JUNIO 2017

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: El Caso de Negocio para Apoyar Empresas Lideradas por Mujeres

Nro. Proyecto: CR-M1023 - Proyecto No.: ATN/ME-15256-CR

Propósito:
Facilitar el desarrollo de empresas lideradas por mujeres y su acceso a servicios financieros adecuados a sus necesidades

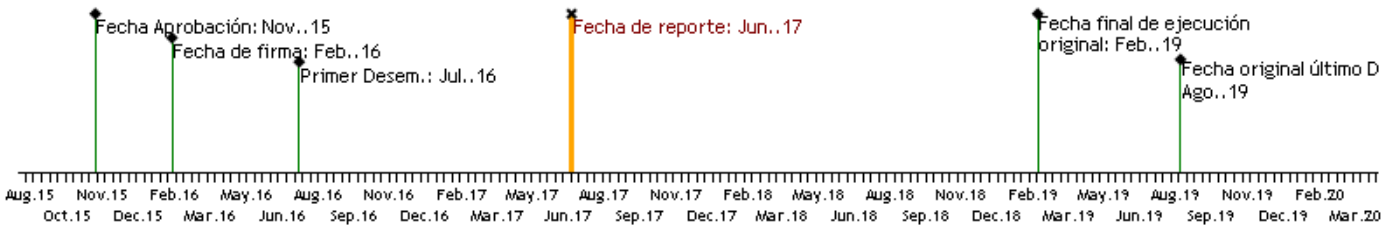
País Administrador	País Beneficiario
COSTA RICA	COSTA RICA

Agencia Ejecutora: ASOCIACIÓN EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO

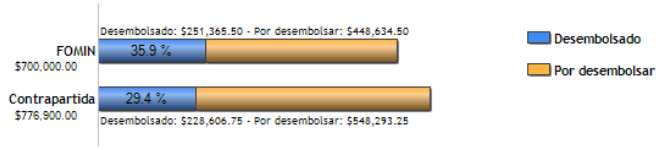
Líder equipo de diseño: TETSURO NARITA

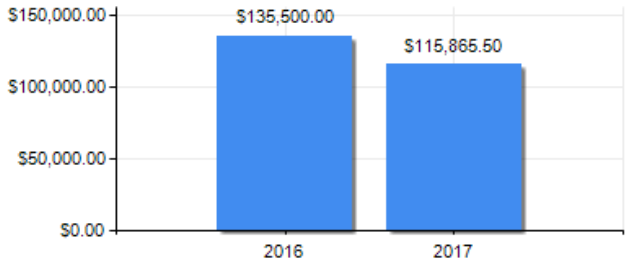
Líder equipo de supervisión: BETSY MURRAY

CICLO DEL PROYECTO

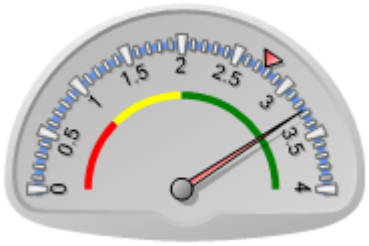


RECURSOS

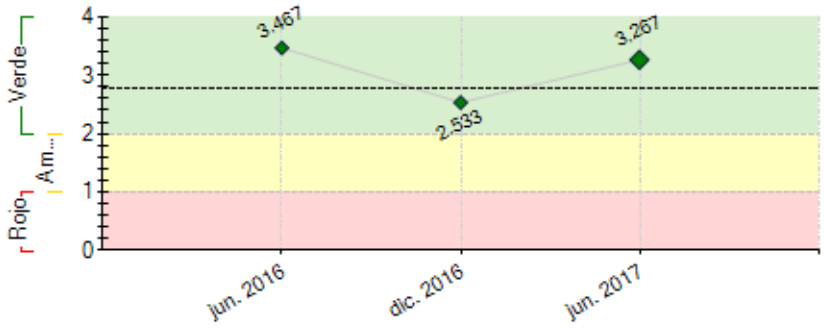




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.267
Promedio FOMIN: 2.767

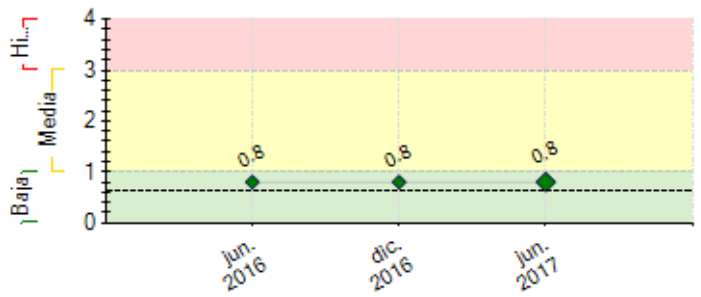


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Baja
Adquisiciones:	Alto
Capacidad Técnica:	Baja



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.62

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Se logra completar la actividad de Storytelling para Banco Nacional, esta actividad está impactando la comunicación interna y externa del Banco. También se estará utilizando para complementar el programa de capacitación para sus funcionarios. La primera parte de la capacitación se da en forma virtual y se completa con 307 funcionarios de ventas. Se inicia la consultoría de Análisis de brechas para BAC, el primer entregable se incorpora en la estrategia para la conformación del programa de género del BAC. Se pone en funcionamiento la herramienta de CRM para llevar el control de información y comunicación de las empresas

La primera cohorte de BAC finaliza y se dará su seguimiento de 6 meses entre los meses julio – agosto 2017. BN finaliza la primera cohorte en Julio, este grupo es intervenido y se construye un modelo de evaluación del conocimiento. No se cuenta con resultados de indicadores de las empresas, por lo que no se puede determinar si los procesos de acompañamiento han causado impacto en su gestión.

La Unidad Ejecutora determina la importancia de incorporar una metodología que permita a los equipos de los bancos a generar productos que respondan a las necesidades de las empresas, el modelo Design thinking estimula la empatía en los procesos de diseño. Se determina como acciones críticas concretar la construcción de política pública en temas de género, construir un modelo de acompañamiento sostenible, y promover las alianzas estratégicas

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La alianza entre AED y los bancos participantes ha fomentado un intercambio que reafirma que los temas identificados desde el diseño siguen siendo relevantes. Estos incluyen el servicio al cliente un tanto diferenciado, con los respectivos programas de capacitaciòn para tratar el sesgo inconsciente, la necesidad de mayor educaciòn financiera para las clientes para mejorar el aprovechamiento del gama de instrumentos financieros disponibles, y el mayor uso de los sistemas de informaciòn para detectar oportunidades de negocio beneficiosas tanto para las mujeres como para los bancos. La participaciòn de varios funcionarios de cada banco en los eventos de capacitaciòn e intercambio del Global Banking Alliance for Women ha sido muy relevante para el avance de estos temas a lo interno de los bancos.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

En este semestre se logra completar la contratación de la firma consultora de Análisis de brechas para BAC. Este producto finaliza en agosto -17, sin embargo, desde el primer entregable la entidad está considerando las recomendaciones para su oferta de valor, y será insumo para el programa de capacitación de su fuerza de ventas. También se completa la consultoría de Storytelling, que define una estrategia para posicionar el tema a lo interno del Banco Nacional, y es el insumo para la capacitación física en todo el país.

El cambio introducido en el proceso de capacitación en Design thinking ha permitido que los equipos y la unidad ejecutora adquirieran una visión de la construcción de los procesos de forma diferente. El proceso finalizará en agosto, con una solución para los departamentos de atención a mujeres empresarias y con el conocimiento de la metodología.

La consultoría de Big Data en el Banco Nacional y se identifica que el área de Riesgo cuenta con la capacidad instalada para hacer esta actividad. Por lo que se valora modificar el producto de esta consultoría.Se logra incorporar en la alianza formalmente al Ministerio de Economía y Sistema de Banca para Desarrollo, esto permitirá a la Unidad Ejecutora incorporar en la documentación de reglamentos y política los temas de atención en género.

Se estará incorporando al Consejo Directivo la sostenibilidad del proyecto y la metodología Design thinking en la segunda cohorte.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Las actividades han avanzado a un menor ritmo de lo esperado, sin embargo, los aprendizajes del primer cohorte de empresarias de cada banco ha permitido afinar las estrategias para enfocar las proximas acciones en lo que llevarian a los indicadores de mayores ventas y empleo. Estàn pendientes tareas de ruedas de negocios, sounding boards y redes de mentorìa para apoyar estas estrategias de crecimiento para la segunda mitad del plazo del proyecto.

El proyecto, reforzado por eventos internacionales recientes sobre el acceso de la mujer al financiamiento, ha despertado el interès del Ministerio de Economia, Industria y Comercio, el Instituto Nacional de Mujeres, el Instituto Nacional de Aprendizaje y el Sistema de Banca para el Desarrollo. Adicionalmente, el Banco

Central y la Superintendencia de Entidades Financieras han reconocido la importancia de desagregar la información por sexo en el sistema financiero nacional para poder crear políticas públicas relevantes.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
Fin: Contribuir al crecimiento de ventas y empleo en empresas lideradas por mujeres	I.1	Promedio de crecimiento en ventas anuales	0				10	0	
							Ago. 2019		
	I.2	Valor promedio de ventas anuales a nuevos mercados domésticos o de exportación por empresas	0				10	0	
							Feb. 2019		
	I.3	Número de empresas vendiendo a nuevos mercados domésticos o de exportación	0	10	25		40	0	
			Feb. 2016	Feb. 2017	Feb. 2018		Feb. 2019		
Propósito: Facilitar el desarrollo de empresas lideradas por mujeres y su acceso a servicios financieros adecuados a sus necesidades	R.1	Número de empresas con vínculos a socios estratégicos de negocios	0	10	30		60	0	
			Feb. 2016	Feb. 2017	Feb. 2018		Feb. 2019		
	R.2	Número de empresas recibiendo formación o fortalecidas para proveer nuevos bienes o servicios	0	40	80		120	43	
			Feb. 2016	Feb. 2017	Feb. 2018		Feb. 2019	Jul. 2017	
	R.3	Número de innovaciones (nuevos productos, servicios o procesos) adoptados que beneficien empresas	0	20	40		60	0	
			Feb. 2016	Feb. 2017	Feb. 2018		Feb. 2019		
	R.4	Número de bancos que acceden a los productos de conocimiento o participan en eventos de diseminación de conocimiento	0				10	7	
			Feb. 2016				Feb. 2019	Jul. 2017	
	R.5	Número de personas formadas en destrezas de negocios (e.g. contabilidad, prácticas empresariales, productos/tecnologías)	0	40	80		120	43	
			Feb. 2016	Feb. 2016	Feb. 2016		Feb. 2019	Jul. 2017	
Componente 1: Mejorar la capacidad de los bancos para satisfacer las necesidades de empresas lideradas por mujeres. (FOMIN: US$151.000; Contraparte: US$308.000). **Peso:** 41% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Número de oficiales de crédito capacitados	0	200			300	307	En curso
			Feb. 2016	Feb. 2017			Feb. 2018	Jun. 2017	
	C1.I2	Número de pasantías internacionales	0	2	4		6	4	En curso
			Feb. 2016	Feb. 2017	Feb. 2018		Feb. 2019	May. 2017	
	C1.I3	Número de productos financieros ajustados para incluir consideraciones de negocios con mujeres	0	2			4		Atrasado
			Feb. 2016	Feb. 2017			Feb. 2018		
Componente 2: Fomentar el desarrollo de empresas lideradas por mujeres. (FOMIN: US$290.000500; Contraparte: US$229.000). **Peso:** 46% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Número de empresas que acceden al fondo de asistencia técnica	0	10	20		30		Atrasado
			Feb. 2016	Feb. 2017	Feb. 2018		Feb. 2019		
	C2.I2	Número de empresas participantes que acceden a créditos para mejorar sus procesos	0	20	40		60		Atrasado
			Feb. 2016	Feb. 2017	Feb. 2018		Feb. 2019		
	C2.I3	Mecanismo "pay it forward" implementado							
							Feb. 2019		
Componente 3: Estrategia de Gestión de Conocimiento y Comunicación. (FOMIN: US$79.5000; Contraparte: US$61.500). **Peso:** 13% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Número de personas que acceden a los productos de conocimiento del proyectos en los eventos del proyecto	0	200			450	89	En curso
			Feb. 2016	Feb. 2018			Feb. 2019	Nov. 2016	
	C3.I2	Número de entidades financieras que conocen la propuesta de valor de los bancos participantes	0				10		En curso
			Feb. 2016				Feb. 2019		
	C3.I3	Número de instituciones del sector público se interesan en el modelo	0				5		En curso
			Feb. 2016				Feb. 2019		
	C3.I4	Número de organizaciones (incubadoras, aceleradoras y proveedores de servicios de desarrollo empresarial) que acceden a los estudios de caso	0				20		
			Feb. 2016				Feb. 2019		

	Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H1	Condiciones previas	1	Ago. 2016	1	Jun. 2016	Logrado
H2	[*] Inicio de proceso alineamiento BNCR	1	Oct. 2016	1	Oct. 2016	Logrado
H3	Proceso de fortalecimiento empresarial Cohorte 1 iniciado	1	Nov. 2016	1	Nov. 2016	Logrado
H4	Estrategia de Comunicación	1	Nov. 2016	1	Sep. 2016	Logrado
H1	[*] Contratado el análisis de brechas para oferta de valor BAC	1	Ene. 2017	1	Ene. 2017	Logrado
H5	[*] Evento de capacitación: Formación de formadores BNCR	1	May. 2017	1	Ene. 2017	Logrado
H6	[*] Evento de Capacitación: Oficiales de Crédito BAC	1	Ago. 2017			
H7	[*] Proceso de fortalecimiento empresarial Cohorte 2 iniciado	1	Sep. 2017			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

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	Acción de mitigación	Responsable
1. La actividad económica del país no crece a tasas significativas	Media	Identificar sectores de la economia con mejores perspectivas de crecimiento	Project Guest
2. Alta tasa de abandono del proceso de fortalecimiento	Media	Mantener una lista de espera de empresas interesadas en el programa para cada uno de los cohortes	Project Guest
3. Desaceleración económica global	Media	Identificar oportunidades de crecimiento en el mercado local, o	Project Guest

		nichos menos propensos a la desaceleración	
4. La capacitación de oficiales de crédito en sucursales se diluye y se vuelve inefectiva	Media	Solcitar a las firmas capacitadoras proponer mejoras a los manuales y procedimientos de atención al cliente de los Bancos participantes	Project Guest
5. Las empresas mejoran prácticas empresariales pero no crecen	Baja	Revisar metodología de acompañamiento con el objetivo de ajustar el proceso del siguiente cohorte	Project Guest

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 8 **RIESGOS VIGENTES:** 8 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

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:

- Se consolida la alianza con MEIC que permitirá incorporar las lecciones aprendidas del proyecto en los procesos del Ministerio (Guías), así como el intercambio de experiencias con otras entidades al incorporar a AED en la Red de Empoderamiento Económico de Mujeres conformada por varias entidades públicas.

- Se afirma dentro de la alianza a SBD, que tiene como objetivo incidir en la documentación de la Política de Género de la Ley de SBD, que tiene dentro de sus sectores prioritarios de atención al segmento de mujeres empresarias, SBD estará incorporando a AED en las mesas de construcción de los documentos y compartirá las lecciones aprendidas del proyecto con sus operadores financieros.

- Se incorpora como parte del componente de alineamiento organizacional, se incorpora la metodología de Design Thinking formando a equipos multidisciplinarios de los bancos con herramientas para la construcción de productos y servicios que respondan a las necesidades de las empresas participantes.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. Los procesos de selección de las mujeres es fundamental para la buena marcha del acompañamiento. El BAC ha modificado su proceso y ahora incorpora al personal de negocios para seleccionar a las empresas que estarán participando. El BN hace la segmentación y también valora incorporar al ejecutivo dentro del proceso.	Sustainability	Cubero Mora, Denia Cubero
2. Es importante que las entidades tengan la información desagregada de sus carteras, incluyendo las personas jurídicas, para identificar cuales son de mujeres y poder visibilizar la información estadística. Esto permite hacer análisis de datos y definir estrategia.	Sustainability	Cubero Mora, Denia Cubero
3. Para determinar la propuesta de valor para las empresas lideradas por mujeres, se debe establecer un modelo de conocimiento de su realidad (observación) y de sus necesidades (empatía). Este filtro permite diseñar una oferta ajustada.	Sustainability	Cubero Mora, Denia Cubero
4. Los procesos de acompañamiento deben ser evaluados tanto por satisfacción, como por transmisión del conocimiento, aplicación práctica y finalmente por impacto en resultados. Los modelos de evaluación deben ser identificados previo al inicio del programa.	Implementation	Cubero Mora, Denia Cubero