Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2018 - JUNIO 2018

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

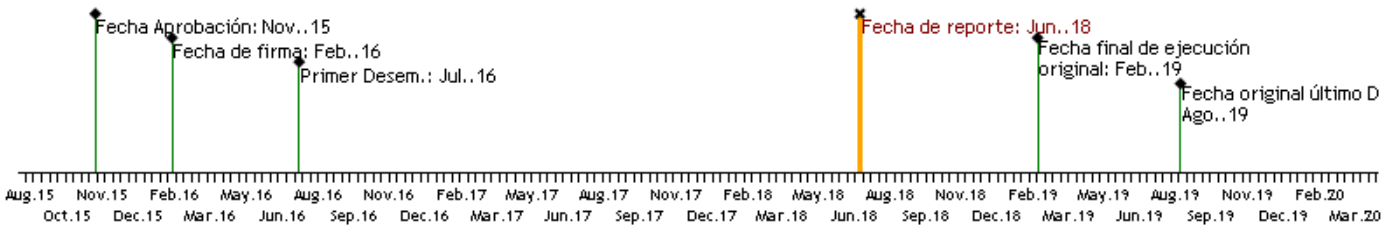
País Administrador	País Beneficiario
COSTA RICA	COSTA RICA

Agencia Ejecutora: ASOCIACIÓN EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO

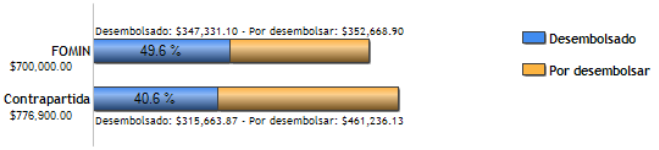
Líder equipo de diseño: TETSURO NARITA

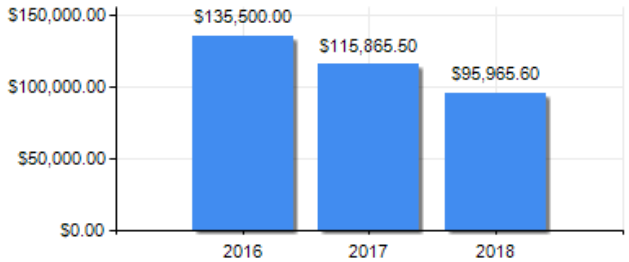
Líder equipo de supervisión: TETSURO NARITA

CICLO DEL PROYECTO

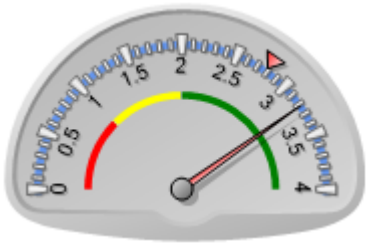


RECURSOS

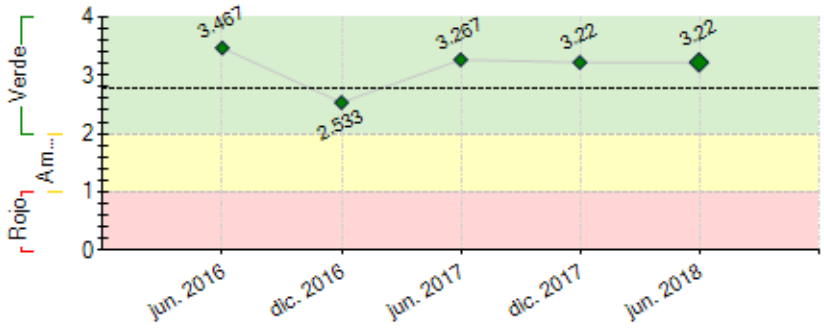




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.22
Promedio FOMIN: 2.789

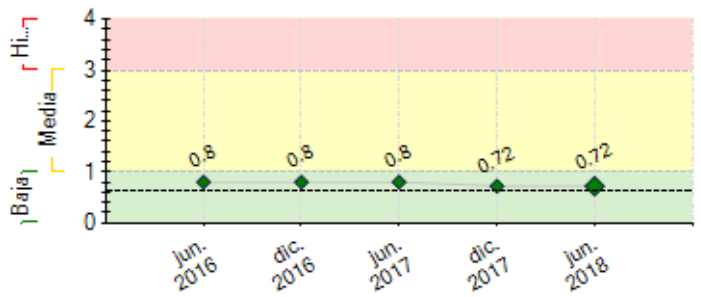


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.637

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El proyecto ha logrado impactar la prestación de servicios de los bancos participantes a mujeres empresarias, involucrando las áreas de innovación y utilizando de forma activa herramientas de empatía, prototipado y validación en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Los indicadores e hitos se han cumplido con retrasos, pero la mayoría se encuentra ya en proceso. Los retrasos en las actividades de alineamiento y acompañamiento se debieron a la rotación del personal y dinamismo de las operaciones de los bancos. Ante ello, se han generado cambios que respondan a la realidad de las operaciones, el seguimiento de AED continuo ha sido clave.

Los principales obstáculos que han enfrentado el proyecto son la respuesta de las empresarias a las convocatorias y a presentar información para medir indicadores. También se han presentado dificultades con la participación de empresas grandes en la rueda de negocios y así como la convocatoria de voluntarios(as) en el sounding board, para mitigarlo se han probado varios métodos de comunicación.

De mantener el cumplimiento de las actividades como hasta ahora, es altamente probable lograr el cumplimiento de los objetivos a febrero 2019. AED se concentrará en concretar las actividades pendientes y realizar una sistematización de todo el proceso para escalar las lecciones aprendidas, metodologías y estudios de caso con el SBD.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Los bancos participantes se han comprometido con los procesos de acompañamiento a las empresarias, los diferentes servicios de acompañamiento a cada uno de los grupos han permitido evaluar la efectividad de diferentes herramientas.

AED ha logrado colocar el tema de mujeres empresarias en la agenda nacional.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante este período se amplió la oferta de servicios a ls empresas beneficiarias (mentoría, sounding board, fondo de asistencia técnica). En mentoría el 84% de las participantes han mejorado su relación con su personal, en el sounding board las y los voluntarios y empresarias mostraron un 100% de satisfacción, dejando lecciones aprendidas valiosas. El Fondo de Asistencia Técnica (FAT) ha posibilitado a las empresarias tener la experiencia de un proceso de contratación, toma de decisiones y definición de alcance e indicadores. Las empresas vinculadas a PROCOMER avanzan en forma positiva y se ve esta alianza como forma de dar continuidad al sector con potencial exportador.Las entidades financieras lograron cumplir un 80% de las actividades planeadas. Se han capacitado 251 funcionarios en temas de género. Al cierre de junio se contaba con 147 empresarias que finalizaron o se encuentran en el proceso de acompañamiento. El FAT ha sido la actividad más retadora a nivel de gestión. El acompañamiento que requiere cada empresaria es demandante. Para agilizar el proceso se ha modificado el procedimiento y se controlan los tiempos de respuesta.En el siguiente semestre, los esfuerzos estarán en el cierre de actividades de asistencia técnica, el monitoreo de resultados, la documentación de las lecciones aprendidas y el desarrollo de productos de conocimiento y sistematización de herramientas. Así como el desarrollo de la propuesta que permita dar continuidad y escalabilidad a la Alianza.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Los nuevos servicios de acompañamiento lanzados durante el semestre han sido bien recibidos por las empresarias. Se identifica como una oportunidad de mejora el apoyo a las empresas a formular las propuestas de asistencia técnica.

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	17	
						Ago. 2019	Jun. 2018	
I.2	Valor promedio de ventas anuales a nuevos mercados domésticos o de exportación por empresas	0				10	24	
						Feb. 2019	Jun. 2018	
I.3	Número de empresas vendiendo a nuevos mercados domésticos o de exportación	0	10	25		40	22	
		Feb. 2016	Feb. 2017	Feb. 2018		Feb. 2019	Jun. 2018	

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	43	
		Feb. 2016	Feb. 2017	Feb. 2018		Feb. 2019	Jun. 2018	
R.2	Número de empresas recibiendo formación o fortalecidas para proveer nuevos bienes o servicios	0	40	80		120	147	
		Feb. 2016	Feb. 2017	Feb. 2018		Feb. 2019	Jun. 2018	
R.3	Número de innovaciones (nuevos productos, servicios o procesos) adoptados que beneficien empresas	0	20	40		60	33	
		Feb. 2016	Feb. 2017	Feb. 2018		Feb. 2019	Jun. 2018	
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	147	
		Feb. 2016	Feb. 2016	Feb. 2016		Feb. 2019	Jun. 2018	

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	558	En curso
		Feb. 2016	Feb. 2017			Feb. 2018	May. 2018	
C1.I2	Número de pasantías internacionales	0	2	4		6	6	En curso
		Feb. 2016	Feb. 2017	Feb. 2018		Feb. 2019	Nov. 2017	
C1.I3	Número de productos financieros ajustados para incluir consideraciones de negocios con mujeres	0	2			4	2	Atrasado
		Feb. 2016	Feb. 2017			Feb. 2018	Dic. 2017	

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	9	Atrasado
		Feb. 2016	Feb. 2017	Feb. 2018		Feb. 2019	May. 2018	
C2.I2	Número de empresas participantes que acceden a créditos para mejorar sus procesos	0	20	40		60	8	Atrasado
		Feb. 2016	Feb. 2017	Feb. 2018		Feb. 2019	Dic. 2017	
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	349	En curso
		Feb. 2016	Feb. 2018			Feb. 2019	Jul. 2017	
C3.I2	Número de entidades financieras que conocen la propuesta de valor de los bancos participantes	0				10	6	En curso
		Feb. 2016				Feb. 2019	Jul. 2017	
C3.I3	Número de instituciones del sector público se interesan en el modelo	0				5	5	En curso
		Feb. 2016				Feb. 2019	Jul. 2017	
C3.I4	Número de organizaciones (incubadoras, aceleradoras y proveedores de servicios de desarrollo empresarial) que acceden a los estudios de caso	0				20	4	En curso
		Feb. 2016				Feb. 2019	Ago. 2017	

Hitos		Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H0	Condiciones previas	1	Ago. 2016	1	Jun. 2016	Logrado
H1	[*] Inicio de proceso alineamiento BNCR	1	Oct. 2016	1	Oct. 2016	Logrado
H2	Proceso de fortalecimiento empresarial Cohorte 1 iniciado	1	Nov. 2016	1	Nov. 2016	Logrado
H3	Estrategia de Comunicación	1	Nov. 2016	1	Sep. 2016	Logrado
H4	[*] 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	[*] Proceso de fortalecimiento empresarial Cohorte 2 iniciado	1	Sep. 2017	1	Oct. 2017	Logrado
H7	[*] Evento de Capacitación: Oficiales de Crédito BAC	1	Feb. 2018	1	Feb. 2018	Logrado
H8	Programa de internacionalización en marcha	1	Feb. 2018	1	Feb. 2018	Logrado
H9	Proceso de fortalecimiento empresarial Cohorte 2 BAC iniciado	1	Feb. 2018	1	Abr. 2018	Logrado
H10	Programa de Sounding Board y Fondo de Asistencia Técnica en marcha	1	Abr. 2018	1	Abr. 2018	Logrado
H11	Proceso de fortalecimiento empresarial Cohorte 3 finalizado BNCR y BAC Credomatic	1	Oct. 2018			

[*] 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 nichos menos propensos a la desaceleración	Project Guest
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. Empresas no internalizan mejoras, o la oferta no satisfice sus requerimientos	Baja	Ajustar oferta de acompañamiento para el siguiente cohorte	Project Guest

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **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: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

1) En este semestre se consolida la alianza con PROCOMER para la continuidad de las empresas con potencial exportador.
2) La incorporación de prácticas de la metodología Design thinking en las áreas comerciales de los bancos, asegura el compromiso de atención enfocada en la necesidad de la empresaria y en su realidad, asegurando la generación de productos y servicios que aumenten la posibilidad de bancarización de las mujeres.
3) Se incorpora como producto de conocimiento la documentación de la Caja de Herramientas, cuyo objetivo es recopilar las principales herramientas y su uso pera la atención de mujeres, y que este instrumento pueda ser consultado por otras entidades financieras.
4) A partir de lecciones aprendidas se fortalece la propuesta de formación del TEC, que se considera, un insumo para la ejecución de otros programas que defina esta universidad dirigido a mujeres.
5) Como iniciativa de Cinthya Morera se evalúa la presentación de un proyecto conjunto de los bancos de la alianza para la continuidad de los procesos de acompañamiento a SBD.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. La metodologías de identificación de retos empresariales a ser presentados en los sounding board ha sido la más efectiva, se debe hacer un filtro para asegurar que las empresarias que participan en el proceso lleguen con un caso claro a ser discutido en la sesión.	Implementation	Ernest, William *[FOMIN]*
2. Se debe documentar el proceso de participación de las partes en el sounding board de forma que se puedan gestionar las expecativas tanto de las empresarias, como de los asesores.	Implementation	Ernest, William *[FOMIN]*
3. Con el fin de ser eficientes con el uso de los recursos, se debe construir un perfil de empresa-empresaria que permita identificar a usuarios que cuenten con las condiciones idóneas para potenciar el crecimiento de las empresas.	Implementation	Cubero Mora, Denia Cubero
4. Los proveedores de servicios de acompañamiento, deben recomendar la participación de las empresarias en los procesos de mentoría, sounding board y fondo de asistencia técnica, esto por motivo de la cercanía y conocimiento de las empresas.	Implementation	Cubero Mora, Denia Cubero
5. La documentación de los procesos no solo en la etapa de resultados, sino en las etapas de ejecución; son importantes para la buena disposición de las las partes involucradas. Por lo que se debe contar con un instrumento que mantenga actualizada la información de las herramientas en proceso.	Implementation	Cubero Mora, Denia Cubero
6. Es vital para la éxito de procesos como sounding board, la forma de involucrar a los voluntarios y voluntarias, para lo cual se debe elaborar una comunicación clara, que contenga mensajes claves que generen el interés de los participantes, identificar personas con el compromiso de apoyar y la disposición de participar; es un reto para la Unidad Ejecutora.	Implementation	Cubero Mora, Denia Cubero
7. Los procesos de acompañamiento deben contar con la flexibilidad de metodologías presencial - virtual, lo que mejora la efectividad del tiempo de las empresas participantes, sin perder la conexión que genera el compartir los espacios.	Implementation	Cubero Mora, Denia Cubero
8. En los procesos de mentoría, se debe definir el alcance del proceso y su objetivo principal, de igual forma, es recomendable alinear los perfiles de las mentoras para que puedan "comprender" las realidades de las mentís.	Implementation	Cubero Mora, Denia Cubero
9. No considerar las políticas internas de las entidades financieras, ha debilitado el impacto requerido en actividades de alineamiento interno.	Risk	Cubero Mora, Denia Cubero
10. Se identifica que la creación de espacios para compartir experiencias (inclusive personales), fortalece la creación de redes en los grupos de empresas.	Implementation	Cubero Mora, Denia Cubero
11. Incorporar en los procesos de acompañamiento, mecanismos que mejoren la toma de decisión de las empresarias. Las empresas que han accedido al Fondo de Asistencia Técnica ha mostrado oportunidad de mejora en toma de decisiones, definición de objetivos y y alcance y procesos de contratatación, lo que ha retrasado el inicio de las consultorías.	Implementation	Cubero Mora, Denia Cubero
12. Se debe considerar el Core de la Unidad Ejecutora, para definir las actividades que esta unidad debe ejecutar. Se identifica que AED no cuenta con los recursos ni el conocimiento para la creación y administración de fondos de asistencia reembolsable con el sistema pay for success, lo que implica un cambio que retrasa su ejecución.	Design	Cubero Mora, Denia Cubero
13. Se identifica que la incorporación en el diseño de mandos medios o personal de otras áreas permite una ejecución de las actividades de acuerdo a lo planeado. Los retrasos de algunas actividades se ha dado por la rotación de personal involucrado en diseño y los cambios en los modelos de negocio de las entidades financieras.	Design	Cubero Mora, Denia Cubero