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: Ampliando el Financiamiento para Empresas de Crédito Comunal en el Area Rural

Nro. Proyecto: CR-S1011 - Nro. Operación: ATN/OC-13618-CR, SP/OC-12-17-CR

Resultado: Expandir el financiamiento que proveen las Empresas de Crédito a individuos de áreas rurales, a través de la mejora de las capacidades de financiamiento y prestación de servicios de EDESA y de las Empresas de Crédito.

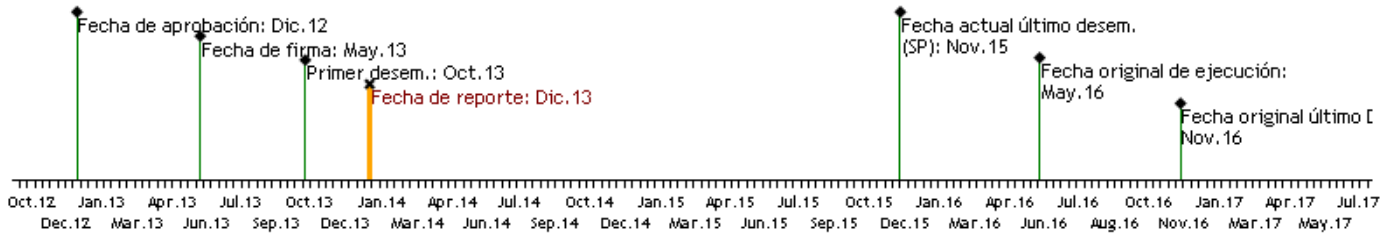
País Administrador	País Beneficiario
COSTA RICA	COSTA RICA

Agencia Ejecutora: EMPRESA PARA EL DESARROLLO S.A.

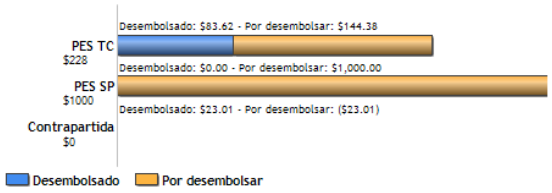
Líder equipo de diseño:

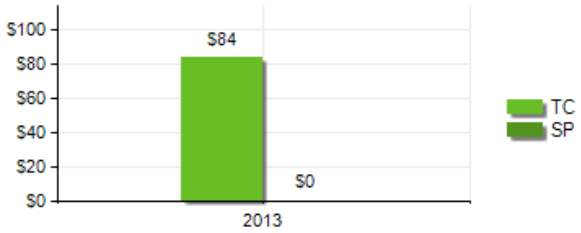
Líder equipo de supervisión: Murray, Betsy

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

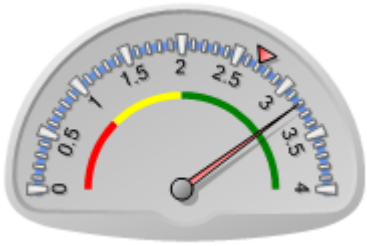


RECURSOS (EN MILES DE USD)

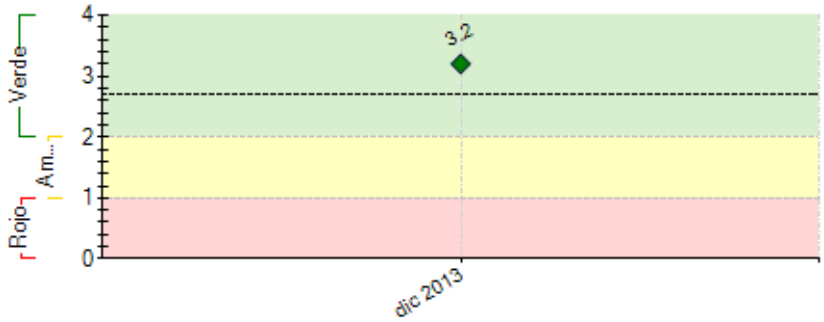




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.2
Promedio PES: 2.706

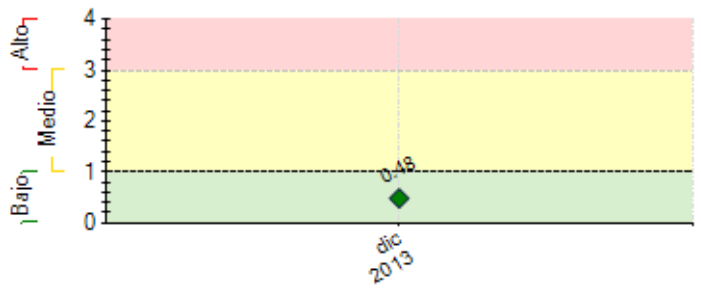


----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo PES: 0.999

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los resultados del primer semestre fueron: 1/Medición del potencial de crecimiento y calibración de procedimientos internos, dando como resultado los siguientes objetivos estratégicos para el período 2014-2016: a.Mejorar la rentabilidad y auto sostenibilidad de la empresa. b. Incrementar significativamente los ingresos financieros de la empresa enfocándose en un menor número de ECs, con montos promedio de crédito promedio mayores a los actuales. c.Incrementar los ingresos por otros servicios financieros d. Reducir los costos financieros. e. Mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios.f. Mantener bajos niveles de morosidad y pérdidas por incobrables.g.Incrementar el capital en términos reales y mantener apropiados niveles de adecuación de capital.2/Se adquirió e implementó la aplicación informática para la gestión de la cartera de crédito en las EC, que incluye el seguimiento de la calidad de la cartera, registro de clientes, estado de las solicitudes de crédito, registro de previsión por incobrables e informes diversos.3/Se contrataron los servicios de FINCA para el fortalecimiento de las capacidades financieras y operativas de las EC. 4/Se equiparon 7 EC con equipo de cómputo y periférico. Principales retrasos:1. Línea de base: Debido a la elaboración del plan estratégico, se pospuso esta actividad hasta contar con el universo de las EC a fortalecer con el proyecto.2. Desembolso financiamiento reembolsable: Al no haber logrado alcanzar el 3% de patrimonio expuesto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El Plan Estratégico preparado implica una reorientación de los indicadores del proyecto en términos de empresas de crédito, en el supuesto de que la consolidación permitirá alcanzar el mismo número de clientes finales nuevos, mientras fortalece la sostenibilidad financiera de Edesa. Se ha prorrogado la fecha para el cumplimiento de las condiciones previas al primer desembolso del financiamiento reembolsable por un plazo total de 9 meses adicionales, lo cual podría impactar en la utilización de los recursos para nuevos clientes, ya que la fecha para último desembolso es 30 meses de la suscripción del contrato.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: Expandir el financiamiento que proveen las Empresas de Crédito a individuos de áreas rurales, a través de la mejora de las capacidades de financiamiento y prestación de servicios de EDESA y de las Empresas de Crédito.	**R.1**	Número acumulativo de EC financiadas por el proyecto.	0	8	16		24	13	
			May 2013	May 2014	May 2015		May 2016	Oct 2013	
	R.2	Cartera en riesgo institucional EDESA (PAR 30) menor o igual a 5.						No	
			May 2013				May 2014		
	R.3	EDESA mejora en al menos una categoría su calificación de riesgo hasta el final del periodo de ejecución del proyecto						No	
							May 2016		
	R.4	Cartera financiada con recursos del proyecto en riesgo (PAR 30) menor o igual a 5.						No	
			May 2013				May 2014		
	R.5	Cartera en riesgo institucional EDESA (PAR 30) menor o igual a 4.						No	
							May 2015		
	R.6	Cartera en riesgo institucional EDESA (PAR 30) menor o igual a 4.						No	
							May 2016		
	R.7	Cartera financiada con recursos del proyecto en riesgo (PAR 30) menor o igual a 4.						No	
							May 2015		
	R.8	Cartera financiada con recursos del proyecto en riesgo (PAR 30) menor o igual a 3.						No	
							May 2016		
Componente 5: Financiamiento Reembolsable **Peso:** 70% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C5.I1**	Número de cantones atendidos con el proyecto	0	7	13		15	3	
			May 2013	May 2014	May 2015		May 2016	Oct 2013	
	C5.I2	Saldo Cartera del proyecto en millones de dólares américanos US$	0	0.7	1.6		1.8	0.09	
			May 2013	May 2014	May 2015		May 2016	Nov 2013	
Componente 6: Cooperación Técnica **Peso:** 30% **Clasificación:** Satisfactorio	**C6.I1**	Número de Empresas de Crédito con estados financieros auditados.	0	15	30		45		
			May 2013	May 2014	May 2015		May 2016		
	C6.I2	Número de Empresas de Crédito con la línea de imagen de EDESA implementada.	0	15	30		45		
			May 2013	May 2014	May 2015		May 2016		
	C6.I3	Número de miembros de juntas directivas y comités de créditos de EC capacitados.	0	60	120		180		
			May 2013	May 2014	May 2015		May 2016		
	C6.I4	Número de participaciones en eventos para divulgar el modelo.	0				1		
			May 2013				May 2016		

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	1	Nov 2013	1	Sep 2013	Logrado
H2	[*] Primer informe de avance consultoría para medición de potencial de	1	Nov 2013	1	Nov 2013	Logrado

	crecimiento y calibración de procedimientos internos					
H3	Compra de aplicaciones informáticas para monitoreo de indicadores financieros y sociales de EC	1	Feb 2014			
H4	Implementación de los servicios de FINCA para el fortalecimiento de las capacidades financieras y operativas de las EC	1	May 2014			
H5	Equipamiento para seguimiento de operaciones financieras en las EC	1	Dic 2014			
H6	Implementación de servicios de auditoría financieras para las EC	1	Abr 2015			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales

[X] Cambios en la política de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. El potencial económico de la zonas de intervencion de EDESA no se desarrolla de acuerdo a las expectativas planteadas.	Bajo	Monitorear el desempeño de las diferentes actividades económicas de las carteras de cada una de las EC.	Evaluator
2. Condiciones exógenas (macroeconómicas, climatológicas, políticas, etc.) adversas para las actividades productivas desarrolladas por los socios de las EC.	Bajo	Monitorear condiciones exógenas para implementar acciones correctivas en cada una de las EC.	Evaluator
3. No existe una demanda importante de créditos por parte de las EC.	Bajo	Canalizar los recursos del proyecto a las EC con mayor demanda de recursos financieros.	Evaluator
4. EDESA no cuenta con los recursos para implementar su plan de consolidación a largo plazo.	Bajo	Identificar fuentes de financiamiento alternativas para la implementación del plan de consolidación.	Project Guest
5. No hay interés por parte de las EC por mejorar sus habilidades de gestión.	Bajo	Sensibilizar a las JD de las EC sobre la importancia de las diferentes actividades de capacitación y asistencia técnica.	Evaluator

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 6 **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

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

La sostenibilidad organizativa y financiera es vista desde la perspectiva de las EC y EDESA.
Con la contratación de FINCA se realizó un diagnóstico para medir las capacidades de las EC en lo que respecta a la administración, operación y control de las operaciones de crédito. Las oportunidades de mejora fueron identificadas y actualmente se están ejecutando las medidas correctivas en las EC con mayor potencial de crecimiento. Dentro de las mejoras se incluye análisis de mercado, diseño e implementación de procesos que mejoren la gestión financiera y operativa.
Por otro lado, el plan estratégico de EDESA tiene como eje central mejorar la rentabilidad y autosostenibilidad de la empresa; alcanzada mediante un manejo eficiente de los costos, mayores ingresos provenientes de la actividad crediticia, mejora de la eficiencia y calidad de los servicios e incremento del capital para mantener un nivel adecuado.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La estrategia original de expansion por medio de nuevas EC implica altos costos de capacitación, equipamiento y seguimiento para pocas transacciones de montos bajos.	Design	Murray, Betsy *[FOMIN]*
2. Planificación estratégica para el posicionamiento y fortalecimiento de EDESA. Se realizó una planificación estratégica para determinar el potencial de crecimiento de EDESA. Como resultado se identificaron oportunidades de crecimiento muy importantes para la organización. Este proceso fue guiado por un consultor internacional con amplia experiencia en microfinanzas. Se involucró a todo el equipo operativo, directores, socios y principales proveedores de la empresa. Este proceso permitió identificar mejores caminos para la expansión y consolidación de la organización. Los cambios sugeridos son muy grandes pero sin lugar a dudas ayudará a lograr la misión institucional de una forma más eficiente.	Implementation	Rodriguez, Gerardo