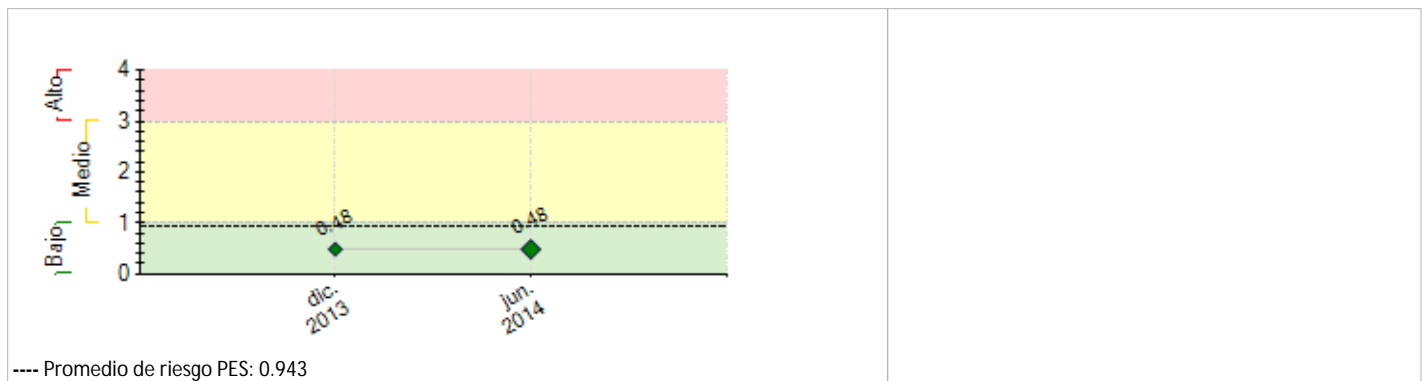




Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

######



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Procesos revisados de EDESA y en avance la implementación de los cambios (proceso de crédito), Dimensionado el mercado y potencial de crecimiento, diseñado y documentado el plan estratégico, diseñada y en proceso de ejecución la estrategia de consolidación, documentada la situación actual de cada una de las empresas, diseñados los nuevos procesos y de estructura organizacional los mismos se encuentran en proceso de implementación, implementada la aplicación de crédito y los reportes de EC generados, se equiparon 7 EC con equipo de cómputo y periféricos, se realizó el diseño línea de base

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

EDESA ha utilizado los fondos de cooperación técnica en acciones tendientes a mejorar su desempeño organizacional y financiero, incluyendo fortalecimiento a las Empresas de Crédito.

Al no cumplir con los indicadores de desempeño financiero en términos de patrimonio expuesto dentro del plazo prorrogado, 15 meses desde la suscripción del proyecto, EDESA comunicó al Banco su decisión de renunciar el financiamiento en septiembre, 2014.

Se mantiene vigente la cooperación técnica para apoyar a la organización en su proceso de consolidación y atracción de fuentes de fondeo.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Resultados más importantes:

Mejora de la rentabilidad y auto sostenibilidad de la empresa, reducción en la línea de productos, reacomodo de oficinas de EDESA y FINCA, definición de políticas de Gobierno Corporativo, se implementó la nueva estructura organizativa de EDESA, traslado y capacitación de Técnicos de FINCA a EDESA, se implementaron ajustes Procesos Crédito Segundo Piso

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, afectado principalmente por el cambio en la política de provisiones, en donde el mayor efecto lo produce la cartera en cobro judicial.

Acciones para el próximo semestre:

Reducir los costos financieros de la empresa, Evaluar, monitorear y control Plan Estratégico EDESA, Evaluar, monitorear y controlar desempeño EDESA, Gestión recursos de fondeo con accionistas y acreedores actuales y potenciales, Implementación estructura organizativa ECs, Estandarizar oficinas ECs, Promoción de EDESA ante ECs, Promoción de EDESA ante accionistas y acreedores actuales y potenciales, Formulación de Política de Remuneraciones e Incentivos, Seleccionar ECs con potencial ... para cada una de las etapas de implementación.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El trabajo de fortalecimiento ha iniciado, y se espera que dejará la organización más consolidado, y que analice con mayor rigor los indicadores de desempeño, para posicionarse para el sano crecimiento con diversas fuentes de financiamiento. EDESA informó de su decisión de renunciar al financiamiento reembolsable en septiembre, 2014.

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	1	
		May. 2013	May. 2014	May. 2015	May. 2016	Jun. 2014	
	R.2 Cartera en riesgo institucional EDESA (PAR 30) menor o igual a 5.	May. 2013			May. 2014	May. 2014	
	R.3 EDESA mejora en al menos una categoría su calificación de riesgo hasta el final del periodo de ejecución del proyecto				May. 2016	No	
	R.4 Cartera financiada con recursos del proyecto en riesgo (PAR 30) menor o igual a 5.	May. 2013			May. 2014	No	
	R.5 Cartera en riesgo institucional EDESA (PAR 30) menor o igual a 4.				May. 2015	No	
	R.6 Cartera en riesgo institucional EDESA (PAR 30) menor o igual					No	

	a 4.					May. 2016		
R.7	Cartera financiada con recursos del proyecto en riesgo (PAR 30) menor o igual a 4.					May. 2015	No	
R.8	Cartera financiada con recursos del proyecto en riesgo (PAR 30) menor o igual a 3.					May. 2016	No	

Componente 5: Financiamiento Reembolsable

Peso: 70%

Clasificación: Muy Insatisfactorio

C5.I1	Número de cantones atendidos con el proyecto	0	7	13		15	3	En curso
		May. 2013	May. 2014	May. 2015		May. 2016	Oct. 2013	
C5.I2	Saldo Cartera del proyecto en millones de dólares americanos US\$	0	0.7	1.6		1.8	0.96	En curso
		May. 2013	May. 2014	May. 2015		May. 2016	Jun. 2014	

Componente 6: Cooperación Técnica

Peso: 30%

Clasificación: Insatisfactorio

C6.I1	Número de Empresas de Crédito con estados financieros auditados.	0	8	16		24	3	En curso
		May. 2013	May. 2014	May. 2015		May. 2016	Abr. 2014	
C6.I2	Número de Empresas de Crédito con la línea de imagen de EDESA implementada.	0	8	16		24	4	En curso
		May. 2013	May. 2014	May. 2015		May. 2016	Abr. 2014	
C6.I3	Número de miembros de juntas directivas y comités de créditos de EC capacitados.	0	60	120		180	16	En curso
		May. 2013	May. 2014	May. 2015		May. 2016	Abr. 2014	
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 crecimiento y calibración de procedimientos internos	1	Nov. 2013	1	Nov. 2013	Logrado
H3 Compra de aplicaciones informáticas para monitoreo de indicadores financieros y sociales de EC	1	Feb. 2014	1	Feb. 2014	Logrado
H4 Implementación de los servicios de FINCA para el fortalecimiento de las capacidades financieras y operativas de las EC	1	May. 2014	1	Feb. 2014	Logrado
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. 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
2. El potencial económico de las zonas de intervención 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
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:

EDESA tiene como eje central mejorar la rentabilidad y autosostenibilidad de la empresa mediante un manejo eficiente de costos, mayores ingresos por actividad crediticia, mejora en la calidad de servicio y el incremento en el capital para mantener un nivel adecuado. Como acciones correctivas para el logro de indicadores financieros EDESA se compromete a aumentar su reserva para incobrables, procura mantener su cartera hasta 30 días en un porcentaje superior a 96% del total de la cartera actual y procurar reducir la exposición a riesgo cambiario, cumpliendo con la estrategia de ir pre pagando las obligaciones que se han contraído en moneda extranjera.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

<p>1. El modelo de empresa de sociedad anonima que se capitaliza con inversionistas privados que esperan un rendimiento y distribucion de dividendos puede afectar la sostenibilidad financiera medida por indicadores prudenciales de patrimonio expuesto. Pueden haber diferentes apreciaciones del nivel de riesgo institucional.</p>	Relativa a Design	Autor Murray, Betsy [FOMIN]
<p>2. 1. Para tener mayor impacto en las comunidades en términos de amplitud de alcance (# personas atendidas), profundidad de alcance (capacidad de dar acceso a servicios de crédito a la micro y pequeña empresa y clientes de la base de la pirámide), y calidad de alcance (servicios financieros de alta calidad) EDESA se debe concentrar en empresas con potencial de crecimiento, rentabilidad, autosostenibilidad con el fin de que EDESA disminuya los costos operativos, no pierda el enfoque y ofrezca servicios de alta calidad.</p> <p>2. La prioridad debería ser el financiamiento de ECs. Se estima que la demanda de servicios de crédito de las 10 ECs con mayor potencial de crecimiento asciende a más de US\$ 50 millones.</p> <p>3. De las más de 143 Empresas de Crédito existentes en Costa Rica, EDESA solamente se encuentra prestando servicios de crédito a 68 Empresas de Crédito (menos de la mitad de las Empresas de Crédito) con una cartera de créditos de 1,962,239,508 colones costarricenses (US\$ 3,977,781.28), con prést</p>	Implementation	Bonilla Padilla, Mauren