



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

## ENERO 2016 - JUNIO 2016

### 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**

COSTA RICA

**País Beneficiario**

COSTA RICA

**Agencia Ejecutora:**

ASOCIACIÓN EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO

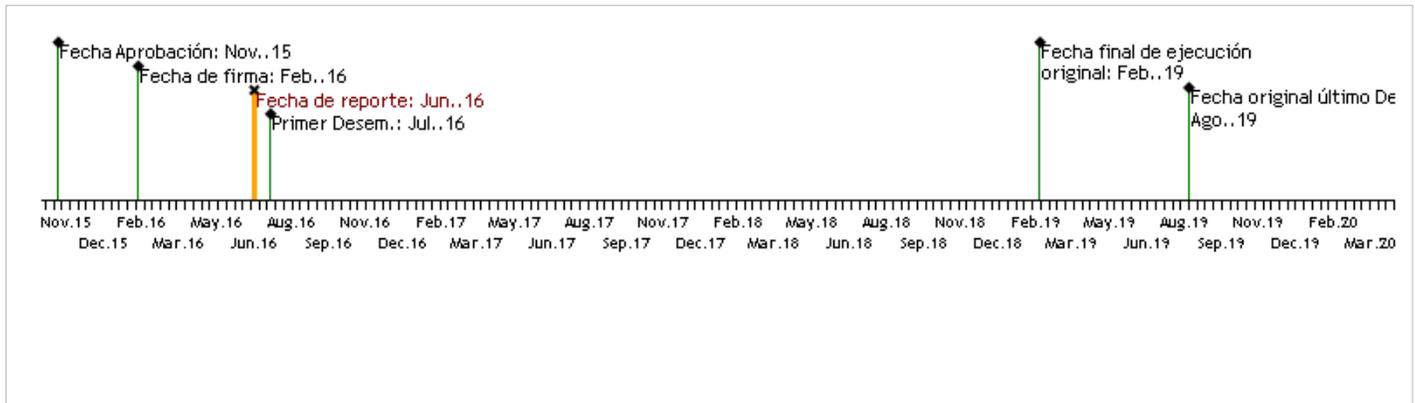
**Líder equipo de diseño:**

TETSURO NARITA

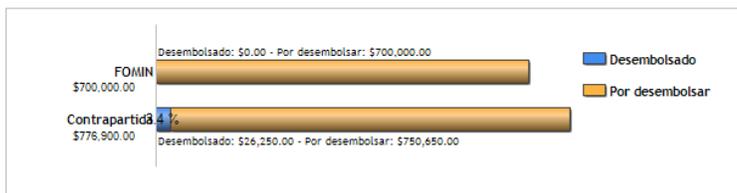
**Líder equipo de supervisión:**

BETSY MURRAY

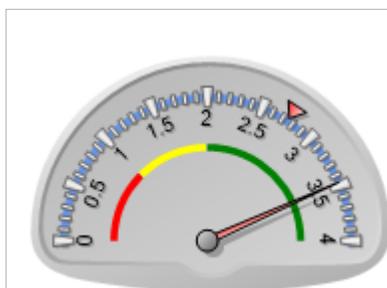
### CICLO DEL PROYECTO



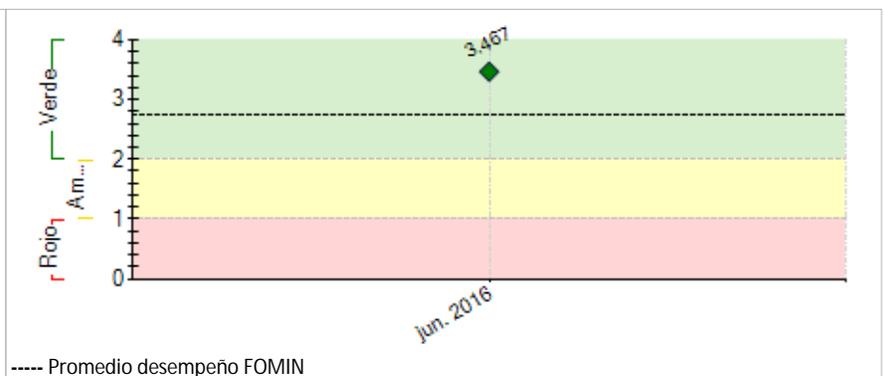
### RECURSOS



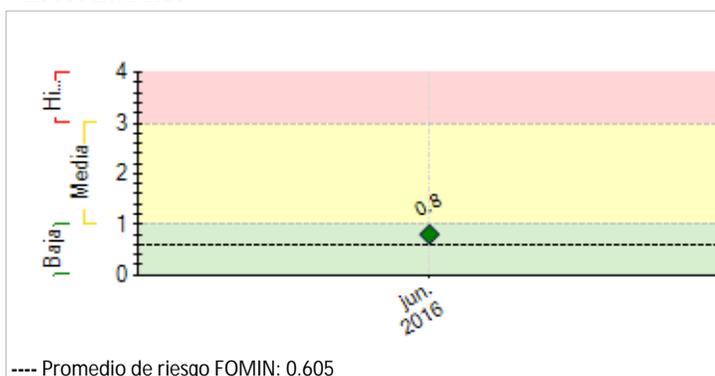
### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



**Puntaje actual:** Satisfactorio: 3.467  
**Promedio FOMIN:** 2.752



### RIESGOS EXTERNOS



### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

**Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses**

El primer semestre tiene un retraso en el inicio de las actividades, debido a que la contratación de la Coordinadora del Proyecto se da el 20 de junio. Se solicita una extensión para los hitos a entregar en agosto, por la falta de claridad de los objetivos que se definieron al inicio de la negociación.

.El BAC tiene 3 proyectos abiertos relacionados con mujeres y buscaban alinear esfuerzos. La selección de las empresarias está lista y al cierre de junio no se tenía definido el programa de formación.

.El caso de BN se estudia un mecanismo que permite agilizar los procesos de contratación de forma transparente, la evaluación y aprobación de dicho mecanismo genera un retraso en el inicio de las contrataciones.

Con las actividades relacionadas con la unidad ejecutora se inician en forma adecuada. La unidad ejecutora cumplió con las condiciones previas en la última semana de junio. Se entregó el Plan de Ejecución actualizado.

.Se contratan los servicios de la empresa BSP Technology para asesorar la compra del CRM.

.En conjunto la unidad ejecutora y ambos bancos, deciden desarrollar la estrategia de comunicación, por lo que los recursos destinados a esta consultoría se re-direccionarán a productos de divulgación.

Para el 2º semestre se tienen los siguientes retos: alinear a los bancos con los objetivos del proyecto, realizar el evento de lanzamiento, adquirir el CRM e iniciar con la construcción del modelo de mentorías.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Es importante replantear la estrategia y tácticas del proyecto a la luz de los cambios que han habido en las actividades propias en los dos bancos participantes en los meses transcurridos desde el diseño de la operación. Los procesos de alineamiento interno en los bancos alrededor de los temas de servicios para empresarias deben iniciar pronto para poder ver los efectos durante la vida del proyecto.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores	Linea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
<b>Fin:</b> Contribuir al crecimiento de ventas y empleo en empresas lideradas por mujeres	I.1 Promedio de crecimiento en ventas anuales	0			10 Ago. 2019	0	
	I.2 Valor promedio de ventas anuales a nuevos mercados domésticos o de exportación por empresas	0			10 Feb. 2019	0	
	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		
<b>Propósito:</b> 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	
	R.2 Número de empresas recibiendo formación o fortalecidas para proveer nuevos bienes o servicios	0	40	80	120	0	
		Feb. 2016	Feb. 2017	Feb. 2018	Feb. 2019		
	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	0		
	Feb. 2016			Feb. 2019			
R.5 Número de personas formadas en destrezas de negocios (e.g. contabilidad, prácticas empresariales, productos/tecnologías)	0	40	80	120	0		
	Feb. 2016	Feb. 2016	Feb. 2016	Feb. 2019			
<b>Componente 1:</b> Mejorar la capacidad de los bancos para satisfacer las necesidades de empresas lideradas por mujeres. (FOMIN: US\$151.000; Contraparte: US\$308.000). <b>Peso:</b> 41% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C1.11 Número de oficiales de crédito capacitados	0	200		300		
		Feb. 2016	Feb. 2017		Feb. 2018		
	C1.12 Número de pasantías internacionales	0	2	4	6		
	Feb. 2016	Feb. 2017	Feb. 2018	Feb. 2019			
C1.13 Número de productos financieros ajustados para incluir consideraciones de negocios con mujeres	0	2		4			
	Feb. 2016	Feb. 2017		Feb. 2018			
<b>Componente 2:</b> Fomentar el desarrollo de empresas lideradas por mujeres. (FOMIN: US\$290.000500; Contraparte: US\$229.000). <b>Peso:</b> 46% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C2.11 Número de empresas que acceden al fondo de asistencia técnica	0	10	20	30		
		Feb. 2016	Feb. 2017	Feb. 2018	Feb. 2019		
	C2.12 Número de empresas participantes que acceden a créditos para mejorar sus procesos	0	20	40	60		
	Feb. 2016	Feb. 2017	Feb. 2018	Feb. 2019			
C2.13 Mecanismo "pay it forward" implementado					Feb. 2019		
<b>Componente 3:</b> Estrategia de Gestión de Conocimiento y Comunicación. (FOMIN: US\$79.5000; Contraparte: US\$61.500). <b>Peso:</b> 13% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C3.11 Número de personas que acceden a los productos de conocimiento del proyectos en los eventos del proyecto	0	200		450		
		Feb. 2016	Feb. 2018		Feb. 2019		
	C3.12 Número de entidades financieras que conocen la propuesta de valor de los bancos participantes	0			10		
		Feb. 2016			Feb. 2019		
C3.13 Número de instituciones del sector público se interesan en el modelo	0			5			
	Feb. 2016			Feb. 2019			
C3.14 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			
H3 Proceso de fortalecimiento empresarial Cohorte 1 iniciado	1	Nov. 2016			
H4 Estrategia de Comunicación	1	Nov. 2016			
H1 [*] Contratado el análisis de brechas para oferta de valor BAC	1	Nov. 2016			
H5 Evento de capacitación: Formación de formadores BNCR	1	Feb. 2017			
H6 Evento de Capacitación: Oficiales de Crédito BAC	1	May. 2017			
H7 Proceso de fortalecimiento empresarial Cohorte 2 iniciado	1	Ago. 2017			

[\*] Indica que el hito ha sido reformulado

## FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este periodo]

## 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 economía 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	Solicitar 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:** P - Probable

## FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

*[No se reportaron factores para este periodo]*

## Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

- Reunión con la Viceministra de Economía, Industria y Comercio Geannina Dinarte para presentar el alcance del Proyecto. La Viceministra está muy interesada en mantenerse al tanto de los avances y en colaborar en la divulgación de las lecciones aprendidas. El Proyecto es de suma importancia para el Gobierno dado que el Presidente Luis Guillermo Solís asume la Co-Presidencia del Panel de Alto Nivel para el Empoderamiento Económico de la Mujer de las Naciones Unidas y hay mucho interés en presentar casos de buenas prácticas de empresas comprometidas con el ODS N° 5.

- Reunión con la empresa CEMEX, que presenta su Proyecto Potenciadora de Negocios Rurales. AED manifiesta el interés de crear un vínculo entre ambos proyectos para compartir lecciones aprendidas y para invitar a las empresas de la iniciativa de CEMEX a las Ruedas de Negocios que se llevarán a cabo cada año del Proyecto.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. La estructura de proyecto consorciado agrega capas de complejidad de ejecución para la agencia ejecutora ya que las instituciones participantes tienen ritmos y prioridades propias que requieren atender.	Implementation	Murray, Betsy [FOMIN]