Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Plataforma de Innovación y Diseño para el sector Textil, Confección y Moda en Me

Nro. Proyecto: CO-M1056 - Nro. Operación: ATN/ME-11550-CO

Propósito: Consolidar el cluster textil/confección de Medellín-Antioquia, mejorando el nivel de asociatividad, productividad e innovación de las empresas.

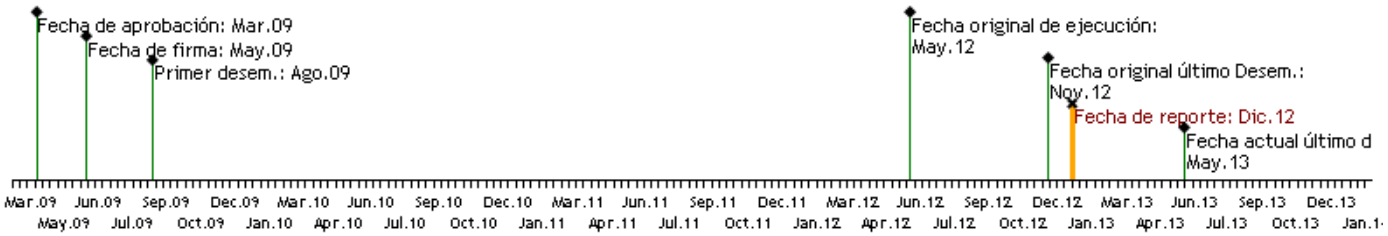
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
COLOMBIA	COLOMBIA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	PINT - Redes de pequeñas empresas

Agencia Ejecutora: Fundación Instituto para la Exportación y la Moda

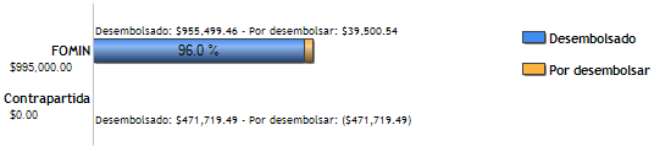
Líder equipo de diseño: Vasquez, Bibiana

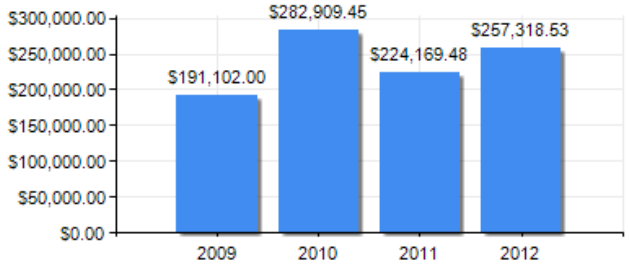
Líder equipo de supervisión: Ternent, Christine Marie

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

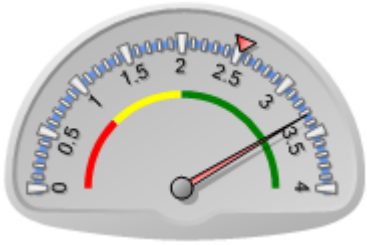


RECURSOS

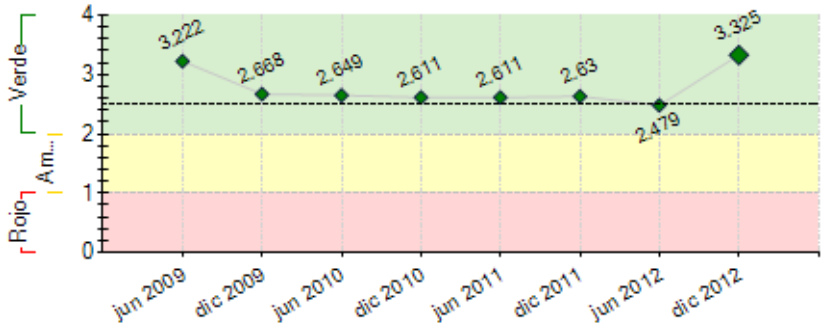




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.325
Promedio FOMIN: 2.519

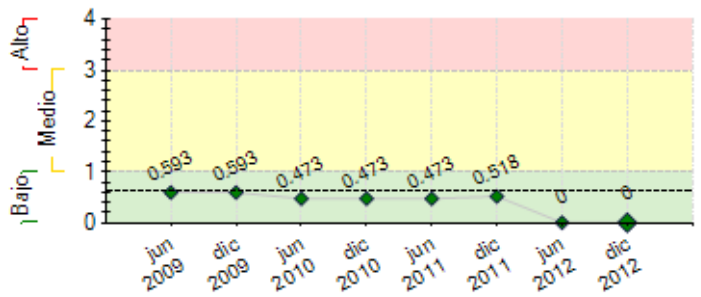


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.641

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El desempeño del proyecto a la fecha es altamente satisfactorio. Los principales logros acumulados son: Importantes alianzas interinstitucionales para la competitividad del sector en las diferentes regiones del país, trabajo con las diferentes regiones del país, generación de espacios de formación y trabajo interinstitucional: máquina cortadora de tela donada por la Alcaldía de Milán, transformación Productiva para la Moda II, sensibilización frente al uso e importancia de la información económica del sector, medición de impacto del proyecto en la innovación de las empresas participantes, sensibilización concepto Premium: producto de alto valor agregado y diferenciado, concienciación sobre la importancia de la innovación en los productos, servicios y procesos, acompañamiento en procesos de innovación empresarial, cultura de integración entre los empresarios: grupos asociativos y transferencias de conocimiento para la profesionalización del sector.

Para el semestre 1 2013, tenemos pendiente las siguientes actividades: Culminar la consultoría sobre la Iniciativa de Refuerzo Competitivo, Evaluación final y Evento de cierre.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La evaluación intermedia de este proyecto que se contrató a una experta en desarrollo de clusters, ayudó a orientar el proyecto y enfocarlo en temas de estrategia, modelos de negocios, segmentos atractivos de mercado y a dejar capacidad instalada en Inexmoda sobre este conocimiento y práctica de manera que puedan ofrecer una asesoría que realmente impacte la competitividad de las empresas y ofrezcan valor agregado a los cluster en todo Colombia y América Latina. Esto amplía la cobertura del proyecto para incluir clusters de 6 otras regiones de Colombia, además del incluido en el propósito. El diálogo entre Inexmoda y las empresas ha cambiado sustancialmente frente a temas de estrategia y competitividad.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El proyecto cada vez más va teniendo mayor impacto en los empresarios del sector y se va notando la consolidación de sus resultados. En resumen, los principales resultados son:

- La contratación de la Iniciativa de Refuerzo a la Competitividad
- La conformación y cierre de 2 grupos asociativos sobre sistema moda y Retail en el modelo de ciclo corto.
- El último becario que estaba pendiente por viajar a Milán para tomar el estudio donado por la alcaldía de Milán, lo realizó en el mes de julio.
- Difusión por Colombia de los resultados del estudio de mercado interno y la caracterización económica realizada en 7 ciudades del país.
- Desarrollo de importantes alianzas estratégicas y trabajo interinstitucional en pro del sector
- 285 empresarios de Colombia y América Latina presentes en el Primer Foro de Estrategia Sistema Moda América Latina.
- 64 Empresas intervenidas en temas de estrategias digitales.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El ejecutor ha internalizado todos los conceptos y la metodología de competitividad y se aprovechó la realización de las Rutas de Competitividad para incorporar a dos personas de Inexmoda en los talleres de transferencia de conocimiento de la firma Competitiveness. El proyecto termina el siguiente semestre y se anticipa un cierre efectivo.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Consolidar el cluster textil/confección de Medellín-Antioquia, mejorando el nivel de asociatividad, productividad e innovación de las empresas.	**P.I1**	Al menos 12 grupos de empresas (240 empresas en total) se benefician del establecimiento e implementación de una estrategia de producción y comercialización de productos con alto valor agregado.	0				240	256	
							May 2013	Nov 2012	
	P.I2	Se ha establecido y se implementa un nuevo modelo de negocios asociativo para empresas del cluster orientado a penetrar nuevos nichos de mercado de alto precio, particularmente en el mercado internacional.	0				1	1	
							May 2013	Dic 2010	
	P.I3	Se ha incrementado en un 10% el volumen de ventas de las empresas que participan en los grupos asociativos.	0				10	0	
							May 2013	Ene 2010	
	P.I4	En el último año del Programa, se extiende la capacitación y la información sobre el sector en otras ciudades.	0				1	1	
							May 2013	Dic 2011	
Componente 1: Fortalecer la cultura de integración y colaboración de losactores del clúster. **Peso:** 10% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Se habrán formado 12 grupos asociativos (de 20 empresas en promedio): 3 grupos en el mes 9, 4 grupos adicionales en el mes 18 (total 7) y 5 grupos adicionales (total 12) en el mes 36.	0	3	7		12	12	Finalizado
				Ago 2010	May 2011		Nov 2012	Nov 2012	
	C1.I2	Se habrán vinculado al proyecto 9 instituciones de apoyo del orden regional y nacional: 2 en el mes 9, 3 adicionales en el mes 18 y 4 adicionales en el mes 36.	0	2	5	9	9	12	Finalizado
				Feb 2010	Nov 2010	Ago 2012	May 2012	Feb 2012	
	C1.I3	Al final de la ejecución se habrán formado al menos 12 expertos en asociatividad para los grupos que en una primera instancia organicen los grupos y posteriormente les faciliten la implementación de los planes de negocio conjuntos.	0				12	23	Finalizado
							Nov 2012	Sep 2012	
Componente 2: Fomento de la investigación y la innovación **Peso:** 50% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C2.I1**	Selección de proyectos innovadores por concurso	0				1	1	Finalizado
							May 2012	Jun 2012	
	C2.I2	Acuerdos de largo plazo entre universidades/centros de investigación y empresas establecidos a raíz de los proyectos seleccionados.	0				9	14	Finalizado
							Nov 2011	Jun 2012	
	C2.I3	Un acuerdo de cooperación de largo plazo firmado entre INEXMODA y la Cámara de Comercio de Milán.	0				1	1	Finalizado
							Ago 2010	Ene 2011	
	C2.I4	Al menos 120 empresas con actualizaciones técnicas en diseño, acabados y otros: 30 al mes 12, 40 adicionales al mes 24 y 50 adicionales al mes 36.	0				120	198	Finalizado
							Nov 2012	Nov 2012	
	C2.I5	Al menos 240 empresas capacitadas con asistencia técnica individualizada de acuerdo a necesidades: 60 al mes 12, 80 al mes 24 y 100 al mes 36.	0	50	140	240	240	256	Finalizado
				Nov 2010	Ago 2011	Nov 2012	Nov 2012	Nov 2012	
	C2.I6	Una máquina de patronaje para uso común por parte de PYME instalada y generando ingresos para su mantenimiento	0				1	1	Finalizado
							May 2012	Nov 2011	
	C2.I7	20 Técnicos colombianos capacitados en tecnología digital: 5 al mes 12, 10 adicionales al mes 24 y 5 adicionales al mes 36.	0	5	15	20	20	21	Finalizado
				Nov 2010	May 2011	May 2012	May 2012	May 2011	
Componente 3: Desarrollo de un sistema de inteligencia de mercadopermanente. **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	PYME colombianas de Medellín del sector textil-confección logran acceso a 5 nuevos mercados (3 internos y 2 externos) y/o aumentan su participación en mercados existentes al mes 36.	0				5	69	Finalizado
							Jun 2012	Dic 2012	
	C3.I2	20 asesores y 10 formadores locales capacitados en áreas comerciales y tendencias.	0	14			30	259	Finalizado
				Nov 2010			Nov 2012	Mar 2012	
Componente 4: Observatorio nacional del sector textil-confección y difusiónde resultados **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Plataforma tecnológica del observatorio.	0				1	2	Finalizado
							Nov 2010	Nov 2012	
	C4.I2	5 eventos de articulación con otras regiones que permitan diseminar la información del observatorio a al menos 500 PYME a nivel nacional. Al mes 30.	0				5	7	Finalizado
							Nov 2011	Jun 2011	
	C4.I3	El uso del observatorio llega a 1.500 empresas en todo el país.	0				1500	1628	Finalizado
							May 2012	Jul 2012	

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Formación completada del equipo de Inexmoda	1	Ago 2009	1	Jun 2009	Logrado
H1	Condiciones previas al primer desembolso	7	Nov 2009	7	Jul 2009	Logrado
H2	[*] Al menos 2 actividades de sensibilización realizadas. - una en septiembre 2009 y otra en enero de 2010. Con la evaluación del interés y número de empresas que se seleccionen para participar, se definirá la necesidad de tener otros eventos de sensibilización durante el proyecto.	2	Feb 2010	2	Ene 2010	Logrado
H3	[*] Por lo menos 26 empresas integradas y recibiendo capacitación técnica.	26	Feb 2010	66	Dic 2010	Logrado tarde
H4	Al menos un acuerdo firmado con universidades para desarrollar una investigación	1	Sep 2010	2	Sep 2010	Logrado
H5	Base de datos sistematizada y servicios del observatorio en funcionamiento.	1	Nov 2010	1	Nov 2010	Logrado
H6	Al menos 18 asesores formados en el área comercial.	18	May 2011	22	May 2011	Logrado
H7	[*] Al menos 2 grupos constituidos y con planes de negocio aprobados - los grupos pueden ser mayores, pero el trabajo del consultor de planes de negocios se espera para julio 2010.	2	May 2011	4	Dic 2010	Logrado
H8	Al menos 4 seminarios de articulación con otras regiones.	4	Sep 2011	7	Jun 2011	Logrado
H9	[*] Un evento de difusión de resultados realizados.	1	Jul 2012	7	Jul 2012	Logrado
H10	[*] Al menos 2 cursos de formación especifica de integradores realizados.	2	Nov 2012	2	Nov 2012	Logrado
H11	[*] Concurso de Innovación organizado y habiendo alcanzado al menos la etapa de selección final.	1	Nov 2012	1	Jun 2012	Logrado

H12	[*] Capacitación de al menos 8 diseñadores en Milán	8	Nov 2012	10	Jun 2012	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Diseño del proyecto/Componentes

[X] Otros, cuáles?: La falta de un análisis estratégico anterior para orientar las actividades del proyecto hacia segmentos atractivos y modelos de negocios claros.

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Los estudios de mercado no identifican oportunidades de expansión para productores colombianos.	Bajo	Es importante el trabajo que aquí estamos realizando en el marco del programa de "Transformación productiva - sectores de talla mundial" liderado por el Ministerio de Comercio. Los estudios han sido firmados con las consultoras entre septiembre y noviembre de 2010. Los avances hasta el momento son satisfactorios y se esperan que arrojen oportunidades concretas para los empresarios colombianos. La semana del 20 de junio se realizó la presentación de los resultados de los estudios en Canadá y Europa en 7 regiones del país. Se percibe que para categorías como vestidios de baño y ropa de trabajo (uniformes y dotación empresarial) se puedan dar oportunidades para las empresas colombianas. Sin embargo, existen varios retos en construcción de marca, mejora en calidad del producto e innovación en los insumos.	Project Coordinator
2. Los productores colombianos no logran adaptarse a la plataforma de gestión.	Bajo	La plataorma está en proceso de implementación pero a la fecha los resultados han sido satisfactorios y los empresarios valoran lo que a la fecha se ha hecho.	Project Coordinator
3. Los empresarios no tienen capacidad financiera, técnica y administrativa mínima para absorber e implementar la asistencia técnica otorgada.	Bajo	Este es un tema que llama la atención. Se percibe poco capital en las empresas para invertir y más aún en capacitación. Sin embargo, la tarea de Inexmoda en motivarlos para que inviertan en estas actividades ha sido muy importante. Se ofrecen cursos a la medida a precios atractivos y de excelente calidad. Así mismo, en las ferias se ofrecen espacios de formación gratuitos en el Pabellón del Conocimiento.	Project Coordinator
4. No se logra un adecuado nivel de coordinación entre institutos de investigación y empresas exportadoras.	Bajo	Esta respuesta es similar a la anterior. El grado de articulación entre las instituciones de apoyo es cada vez mayor. El programa de Transformación Productiva, Sectores de Talla Mundial se ha convertido en el proyeto marco de actuación y tanto Inexmoda como el proyecto BID le apuestan a este. Adicionalmente, los resultados de las diferentes actividades del proyecto concluyen que uno de los principales retos del sector es la innovación desde los insumos y a partir de la biodiversidad del país. Ahí el trabajo empresa - universidad es fundamental para realizar las investigaciones aplicadas y llevarlos al mercado.	Project Coordinator
5. El sector tiene una alta rotación de personal. Pese a que hemos tratado de vincular un mayor grupo de personas de las empresas incluso a los gerentes. Sucede que las personas se desvinculan a la compañia llevandose consigo el conocimiento adquirido en los Grupos Asociativos.	Bajo	Solicitar a las empresas que las personas que participen en el grupo asociativo en su representación, documenten los avances y desarrollos en cada sesión de tal forma que si la persona se desvincula a la empresa queden con el conocimiento a disposición de la empresa y así lograr mayor impacto en la organización.	Project Coordinator

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 19 **RIESGOS VIGENTES:** 17 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

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 un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	Si bien se ven acciones hacia la sostenibilidad, aún no hay un plan de sostenibilidad que demuestre que hay un mecanismo de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas y un mercado para los servicios y/o actividades.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Las acciones más inmediatas a seguir desde el punto de sostenibilidad del proyecto, Inexmoda seguirá replicando las principales actividades de éxito del proyecto, entre las que se encuentran: • Foro de estrategia sistema moda: espacio de encuentro empresarial creado en el marco del proyecto , con el fin de reunir altos niveles directivos de empresas colombianas para discutir sobre el contexto actual de los negocios en el mercado y las estrategias a seguir ante los cambiantes escenarios. Segunda versión, octubre de 2013. • Click to Action: Seminario dirigido a empresarios y actores sensibles a la moda, alrededor de un tema específico. En el 2012 se realizó sobre estrategias digitales, para el 2013 se darán conocer las nuevas tendencias del retail y el E-tail y el punto de venta. • La metodología transferida por Competitiveness en la consultoría inicial y ahora con el desarrollo de la IRC, permite al Instituto tener una visión más estratégica,

definir un foco de negocio y desarrollar capacidades para generar y liderar proyectos de este tipo. Tema en el que se seguirá trabajando finalizado el proyecto.

- Grupos asociativos: tema a ser replicado en diferentes proyectos de Inexmoda

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La competitividad de las empresas es un tema para el cual existen expertos internacionales. Para evitar diseños sin conocimiento de la temática, se sugiere asegurar un acompañamiento de reales expertos en la materia que ayuden a dimensionar el proyecto y sus actividades. Esto evitaría las dificultades y cambios en las actividades de este y otros proyectos.	Design	Ternent, Christine Marie *[FOMIN]*
2. Realizar un trabajo constante con las diferentes regiones del país mas representativas del sector, y crear un trabajo permanente con las micro, pequeñas y medianas empresas	Sustainability	Naranjo, Luz Adriana
3. Importancia de realizar alianzas estratégicas para la buena ejecución del proyecto	Implementation	Naranjo, Luz Adriana
4. Revisar al inicio del proyecto la pertinencia de las actividades diseñadas y así evitar constantes cambios en las actividades del proyecto	Implementation	Naranjo, Luz Adriana