Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Innovación Industrial: Compitiendo en Rapidez y Flexibilidad

Nro. Proyecto: DR-M1015 - Nro. Operación: ATN/ME-10640-DR

Resultado: Desarrollar e implementar un modelo de negocios basado en la rapidez y la flexibilidad, en los sectores seleccionados de cacao y derivados, productos de belleza, y plasticos.

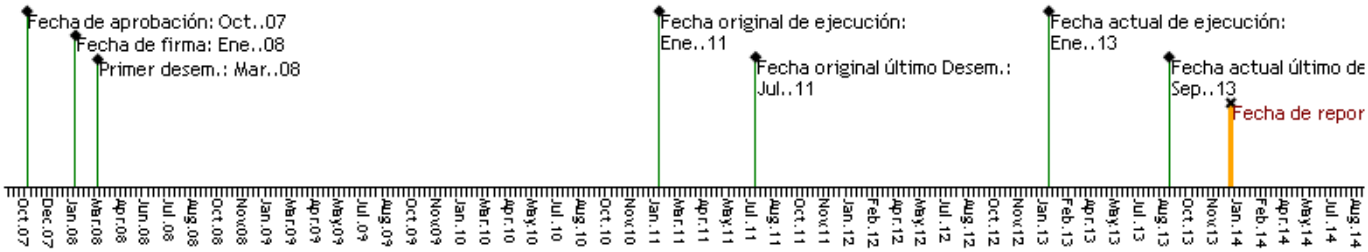
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
REPÚBLICA DOMINICANA	REPÚBLICA DOMINICANA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	TRIN - Comercio exterior e inversión

Agencia Ejecutora: Consejo Nacional de Competitividad, Asociación de Industrias de la RepúblicaDominicana

Líder equipo de diseño:

Líder equipo de supervisión: Ramirez, Smeldy

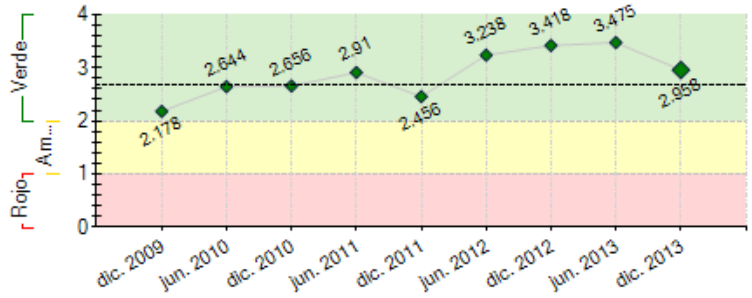
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$2,381,549.00	$66,842.54	$2,314,706.46
Contrapartida	$983,251.00	$0.00	$1,256,130.65

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Los resultados del proyecto han sido altamente satisfactorios para los beneficiarios. Esto lo evidencian el compromiso mostrado por las empresas en continuar con los trabajos, los resultados obtenidos y la evaluación final.

P.1: Reducción en el tiempo de entrega del producto
Se reduce de 30 a 21 días el tiempo de entrega en pedidos internacionales en belleza (30% de reducción), de 97 a 74 días en cacao (23%) y de 1026 horas a 692 en plástico (33%). Promedio 29%

P.2: Las exportaciones tienen una tendencia creciente
Las exportaciones de los 3 sectores vienen aumentando desde el 2008. Belleza un 45%, cacao 13% y plástico un 76%

P.3: Desarrollo de exportaciones en conjunto
Se han concretado exportaciones en conjunto. Uno de los principales logros es la participación conjunta de las empresas en ferias comerciales

P.4: Aumento de las exportaciones realizadas a segmentos de rapidez y flexibilidad
En promedio las exportaciones a estos segmentos han aumentado en un 79%. 92% en belleza, 68% en plástico y 79% en cacao de 2007 a 2012

Principales actividades
Creación de 3 clústeres industriales. 3 planes estratégicos. 147 empresas participan en el proyecto implementando las estrategias. 18 estudios de mercado. 10 acuerdos de alianzas estratégicas. 515 actores de los clúster reciben capacitación en las aéreas identificadas. 100% logro los indicadores propuestos. Ejecución de casi 50 consultorías en exportaciones, mejora de procesos, mejora tecnológica y calidad. Compras conjuntas con ahorros de más US$50,000. Estrategia de comunicación implementada. Diseminación de resultados a más de 550 empresas. Implementación de nuevos proyectos (eficiencia energética en plástico, sello de calidad en belleza e indicación geográfica en cacao). Apoyo a empresas en la creación de 15 nuevos productos. Desarrollo de 4 estudios de caso y 4 infografías animadas

Riesgos
Incapacidad de aplicar los planes y agravo de la situación económica y su impacto en la competitividad de las industrias. A fin de mitigar los riesgos: monitoreo constante de demanda internacional de los productos. Divulgación de las consultorías, revisión y evaluación de los planes para identificar oportunidades

Sostenibilidad
Se trabajó con los beneficiarios en la actualización de los planes estratégicos para definir nuevos proyectos y definir prioridades. Desarrollo y consecución de nuevos proyectos. Empresas sumamente comprometidas y han acordado sostener financieramente los clústeres. Coordinación interinstitucional

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El desempeño acumulado de la agencia ejecutora (AE) ha sido altamente satisfactorio. De acuerdo al cumplimento de los indicadores de resultados se puede afirmar que la entidad a logrado un 95% de las metas establecidas. La reducción promedio de un 29% en el tiempo de entrega de los productos de las empresas participantes en los clústeres del programa; el 44% promedio de aumento de las exportaciones de los 3 clústeres; y el ahorro logrado por más de US50,000 mediante un mecanismo de compra conjunta de las empresas de plástico, evidencian el alcance los objetivos macro del proyecto.
Adicionalmente se destacan los siguientes logros más importantes a nivel de producto:
- 147 empresas participaron en el proyecto (39 del clúster de plástico, 41 del clúster de cacao y 85 del clúster de productos de belleza
- Desarrollo e implementación del plan estratégico por clúster, con estudio realizado
- Se capacitaron 515 representantes de empresas de los tres clúster seleccionados (74 del clúster de plástico, 323 clúster de cacao y 118 del clúster de productos de belleza.
- La creación de la Asociación Dominicana de Plástico (ADIPLAST)

Como efecto derrame, la iniciativa ha logrado alcanzar un impacto sistémico al promover el modelo de apoyo y creación de clústeres al Consejo Nacional de Competitividad, entidad que está apoyando el desarrollo de 3 nuevos clústeres Gráfico, Limpieza, y Pastas por alrededor de US$500,000 con fondos de Banco Interamericano de Desarrollo.
Los desafíos estuvieron concentrados en el inicio de la operación por los retrasos para estructurar la consultoría que realizaría todo el plan estratégico para la ejecución del programa y la identificación de los clústeres a desarrollarse. Los altos costos y la complejidad de la metodología de la contratación, retrasaron 8 meses de ejecución inicial. Una vez superadas estas dificultades iniciales y siguiendo una recomendación de la evaluación intermedia dirigida a minimizar el impacto de este retraso, se amplió el plazo de ejecución, del programa por 24 meses adicionales.

Evaluación final
- Se han implementado casi la totalidad de las recomendaciones de la evaluación intermedia y el programa muestra, desde aquel momento hasta ahora, una aceleración en la ejecución de actividades y logro de metas. Actualmente se observa un alto nivel de ejecución de actividades, como resultado de haber superado los inconvenientes sufridos inicialmente en la ejecución y gracias a la ampliación del plazo de ejecución del programa. Por su parte, la ejecución financiera del programa resulta acorde al nivel de ejecución de actividades y logro de objetivos y metas, habiendo un alto nivel de utilización de recursos financieros.

- En cuanto a los impactos previstos, el programa ha generado por medio de sus resultados, una serie de efectos directos que incluyen un incremento de la asociatividad, ahorros financieros, diversificación de la producción, creación de nueva institucionalidad sectorial y consolidación de la dinámica de clúster en los sectores productivos abordados.

En cuanto a efectos finales sobre los fines buscados, se observa que las exportaciones de los sectores incluidos en el proyecto han sido crecientes desde 2008 (salvo en el caso del cacao en el año 2009, sujeto a los vaivenes de los factores climáticos). El sector que más ha crecido es el de plásticos, favorecido por la adopción de tecnologías de punta a costos accesibles como resultado de la crisis europea y americana, sector que ha incrementado sus exportaciones en más de 76% en los últimos cuatro años. En segundo lugar se ubica el sector belleza, con un 45% de crecimiento acumulado desde 2008, y, finalmente, el cacao, cuyas exportaciones crecieron en un 13% desde 2008 hasta la actualidad. Aunque es prematuro estimar en cuanto ha contribuido el programa a este resultado (y excede a la presente metodología), las cifras podrían indicar que el proyecto ha trabajado con sectores de potencialidad y que ha contribuido en desarrollar ese potencial.

Ver mas información en el informe adjunto

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38942645

SECCIÓN 3: INDICADORES

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
R.1	Porcentaje de empresas participantes en los tres clusters que muestra en promedio una reducción de al	0	100	100	100 %

Resultado: Desarrollar e implementar un modelo de negocios basado en la rapidez y la flexibilidad, en los sectores seleccionados de cacao y derivados, productos de belleza, y plasticos.

Clasificación: Muy Satisfactorio

	menos 20% en el tiempo entre la recepción del pedido hasta la entrega del producto.				
R.2	Las exportaciones de los sectores industriales especialmente de los capítulos 18,33 y 39 tienen una tendencia creciente			Si	100 %
R.3	Porcentaje de empresas participantes que realizan actividades de desarrollo de exportaciones en conjunto.	0	40	21	53 %
R.4	Porcentaje minimo de aumento de las exportaciones realizadas a segmentos de rapidez y flexibilidad	0	20	79	395 %

Componente 1: Desarrollo de estrategia de los clusters

Peso: 44%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C1.I1	Numero de empresas que participan en el proyecto implementando estrategias de modernización de la producción bajo el modelo de rapidez y flexibilidad (30 del clúster de plástico, 36 del36del clúster de cacao y derivados y 67 del clúster de productos de belleza)	0	133	147	111 %
C1.I2	Número de planes estratégicos por cluster concluidos	0	3	3	100 %
C1.I3	Número de estudios de mercado por cluster (5 por cada cluster)	0	15	18	120 %
C1.I4	Numero de acuerdos (en total para los tres clusters) de alianzas estrategicas para realizar acciones conjuntas entre las empresas de cada cluster	0	10	10	100 %

Componente 2: Implementación de las Estrategias

Peso: 45%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C2.I1	Número de representantes de los tres clusters seleccionados que reciben capacitación en las areas identificadas en los planes estrategicos.	0	266	368	138 %
C2.I2	Porcentaje de logro de los indicadores de los planes estrategicos de cada cluster.	0	70	100	143 %

Componente 3: Diseminación del Conocimiento y Resultados

Peso: 11%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C3.I1	Se cuenta con una estrategia de comunicación fomulada	0	1	1	100 %
C3.I2	Numero de empresas dominicanas a las que se ha diseminado los resultados del proyecto basados en la aplicación del modelo de rapidez y flexibilidad	0	500	548	110 %
C3.I3	Número de páginas web por cluster.	0	3	3	100 %
C3.I4	Portal Web de AIRD adaptado	0	1	1	100 %

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	6	Jul. 2008	6	Feb. 2008	Logrado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 4 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

Existen buenas perspectivas de sostenibilidad institucional, las empresas de plástico están aportando fondos desde hace más de un año y las de belleza comenzaron a realizar sus aportes para el sostenimiento; adicionalmente, se están financiando tres nuevos proyectos para los nuevos clústeres (Pastas, Gráfico y Limpieza) que permitirán sostener los clúster manager previamente contratados con fondos de la cooperación técnica.Adicionalmente la entidad estableció una unidad dentro de su organizaición llamada desarrollo empresarial donde uno de sus cápitulos está orientado a los encadenamientos productivos.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se ha trabajado con las diferentes empresas de cada clúster en la actualización de los planes estratégicos para definir nuevos proyectos y definir prioridades. Actualmente, se preparan nuevos proyectos para ser implementados. Las empresas están sumamente comprometidas con sus respectivos clústeres y trabajan mancomunadamente en el desarrollo de nuevas actividades definidas en los planes estratégicos. Igualmente, las empresas se han comprometido a sostener financieramente los clústeres.

Además, un gran logro del proyecto es el desarrollo de productos de conocimientos y herramientas que permiten la implementación de la metodología para nuevos clústeres. Gracias a esto, se están desarrollando nuevos clústeres industriales en los sectores de papel, limpieza y molinería. Igualmente, gracias al proyecto, se han capacitado consultores en las diferentes herramientas para darle continuidad a las acciones y extender las acciones a más empresas.

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. • Asistencia Material Vs. Estudios. Los empresarios prefieren las asistencias técnicas a los estudios, por lo que es fundamental que los programas de este tipo cuenten con un nivel alto de acompañamiento a las empresas en actividades prácticas y demostrativos de los resultados que puede lograr un proyecto como éste. Los planes estratégicos de proyectos de clústeres deben contemplar una buena cantidad de asistencias técnicas y acciones pequeñas que permitan a los	Design	Ramirez, Smeldy *[FOMIN]*

empresarios estar siempre involucrados mientras se logran los grandes objetivos de desarrollo.		
2. Equipo de Coordinación. Los resultados del proyecto se deben en gran medida a la capacidad técnica del equipo coordinador del mismo. Un programa tan ambicioso necesita equipo un con el suficiente capital humano que pueda atender los desafíos con celeridad de manera que las actividades no se vean retrasadas. Para futuros proyectos de esta magnitud, recomendamos disponer de recursos suficientes para asegurar la calidad de la coordinación del programa, así como los subcoordinadores. Esto garantiza, continuidad y memoria histórica a largo de todo el programa.	Implementation	Ramirez, Smeldy *[FOMIN]*
3. Contar con un entramado institucional para la ejecución del programa con capacidad institucional y poder de representación y llegada sobre el grupo meta, en este caso las empresas de los sectores cacao, plásticos y productos de belleza con potencial e interés de conformar clúster y exportar, y con un equipo humano ejecutor con personal capacitado y con experiencia en la materia a abordar es esencial para el éxito de una iniciativa. La conjunción de estos factores aseguran la presencia de los hechos que contribuyen más firmemente al éxito del programa	Implementation	Rodriguez, Carlos
4. Las aprobaciones de los diferentes procesos, productos deben ser más agiles. Las licitaciones internacionales que realizó el proyecto insumieron muchísimo tiempo y demora en la ejecución del mismo. Se debería pensar la forma de llevar a licitación internacional lo vitalmente necesario o reformar los procesos de contratación de firmas para lograr mayor agilidad. El FOMIN ha avanzado en lo último considerablemente.	Implementation	Rodriguez, Carlos
5. Los empresarios prefieren las asistencias técnicas a los estudios, por lo que es fundamental que los programas de este tipo cuenten con un nivel alto de acompañamiento a las empresas en actividades prácticas y demostrativos de los resultados que puede lograr un proyecto como éste.	Design	Rodriguez, Carlos
6. Los planes estratégicos de proyectos de clústeres deben contemplar una buena cantidad de asistencias técnicas y acciones pequeñas que permitan a los empresarios estar siempre involucrados mientras se logran los grandes objetivos de desarrollo. Eso mantiene animado al sector y permite ir logrando confianza a través de pequeños logros en forma constante.	Design	Rodriguez, Carlos
7. Se debe contemplar desde el inicio del programa un buen plan de comunicación con diferentes herramientas y piezas de comunicación para dar a conocer los logros y avances del proyecto así´ como permitir la replicabilidad del mismo. En este sentido hoy se hace prioritario apoyarse en las redes sociales de amplio uso.	Sustainability	Rodriguez, Carlos
8. Mejorar la competitividad a través de la cooperación de todos los actores, directos e indirectos, de un sector productivo identificado, con el fin de responder a retos estratégicos del mercado. Los procesos de clusterización requieren que las empresas, administración pública y resto de agentes asuman esa filosofía de trabajo y que se vayan creando relaciones de confianza o capital social.	Sustainability	Rodriguez, Carlos
9. La sensibilización es un proceso que debe ser constante en el desarrollo de clústeres a todo lo largo del proyecto. Se necesita elaborar talleres, asistencia técnica que muestre regularmente los avances y beneficios de la asociatividad y el trabajo en conjunto.	Implementation	Rodriguez, Carlos

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Los productos de conocimiento pueden ser encontrados adjuntos a este informe.

Productos principales del proyecto

[May. 2007] Proceso de Selección iniciativas de clusters para proyecto "Innovación Industrial: Compitiendo en rapidez y flexibilidad" (Technical publications)
Autor: DASA

[Nov. 2008] Términos de referencia para la consultoría internacional para la movilización y conformación de los clústers y diseño de la estrategia. (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Marcela Escobari

[Abr. 2009] Directorio Empresas de Belleza (Methodologies/training materials)
Autor: Lynette Batista

[Abr. 2009] Directorio Empresas de Cacao y Derivados (Consultants Directory)
Autor: Lynette Batista

[Abr. 2009] Directorio Empresas de Plásticos (Consultants Directory)
Autor: Lynette Batista

[Abr. 2009] Linea de Base y Plan de Monitoreo (Technical publications)
Autor: Lynette Batista

[Abr. 2009] Informe de Selección de Empresas y Mecanismo de Reclutamiento (Methodologies/training materials)
Autor: ikei

[May. 2009] Percepciones sobre el sector industrial Dominicano y su capacidad para llevar a cabo el Programa de Innovación Industrial Compitiendo con rapidez y flexibilidad, encabezado por la AIRD (Methodologies/training materials)
Autor: Quiterio Cedeño

[May. 2009] Estrategia de Comunicación (Methodologies/training materials)
Autor: Quiterio Cedeño

[Jun. 2009] Taller Competitividad 2009: Internacionalización: Módulo I, Sesión 1 (Estrategia competitiva) (Methodologies/training materials)
Autor: Taiana Mora

[Jun. 2009] Taller Competitividad 2009: internacionalización: Módulo I, Sesión 2 (Estrategia competitiva) (Methodologies/training materials)
Autor: Taiana Mora

[Jun. 2009] Evaluación de la Empresa (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Taiana Mora

[Jun. 2009] Evaluación del Mercado (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Taiana Mora

[Jun. 2009] Taller Competitividad en el 2009: Internacionalización Modulo II. Sesión I (Methodologies/training materials)
Autor: Taiana Mora

[Jun. 2009] Taller Competitividad en el 2009: Internacionalización Modulo II. Sesión II (Methodologies/training materials)
Autor: Taiana Mora

[Jun. 2009] Taller Competitividad en el 2009: Internacionalización Modulo III. Sesión I (Methodologies/training materials)
Autor: Taiana Mora

[Jun. 2009] Competitividad 2009: internacionalización Módulo III, Sesión II (Methodologies/training materials)
Autor: Taiana Mora

[Jun. 2009] Análisis del Entorno Industrial Dominicano (FODA Industrial) (Technical publications)
Autor: ikei

[Jun. 2009] Diseño Plan de Sensibilización (Methodologies/training materials)
Autor: ikei

[Oct. 2009] Sector de Productos de Belleza: Análisis del Entorno Sectorial (Technical publications)
Autor: ikei

[Oct. 2009] Sector de Cacao: Análisis del Entorno Sectorial (Methodologies/training materials)
Autor: ikei

[Oct. 2009] Sector de Plástico: Análisis del Entorno Sectorial (Technical publications)
Autor: ikei

[Oct. 2009] Guión de Entrevistas-Encuestas para Análisis FODA (Handbooks/Procedure guides)
Autor: ikei

[Oct. 2009] Plan de Imagen País (Methodologies/training materials)
Autor: ikei

[Abr. 2010] Estudio de Mercado del Sector Cacao (RD-Colombia) (Case studies)
Autor: ikei

[Abr. 2010] Estudio de Mercado del Sector Cosméticos en España (Case studies)
Autor: ikei

[Abr. 2010] Estudio de Mercado del Sector de Plástico (RD-Colombia) (Case studies)
Autor: ikei

[Abr. 2010] Plan Estratégico Clúster Productos de Belleza (Handbooks/Procedure guides)
Autor: ikei

[Abr. 2010] Plan Estratégico Clúster de Cacao (Handbooks/Procedure guides)
Autor: ikei

[Abr. 2010] Plan Estratégico Clúster de Plástico (Handbooks/Procedure guides)
Autor: ikei

[Abr. 2010] Plan de Actuación Clúster Productos de Belleza (Handbooks/Procedure guides)
Autor: ikei

[Abr. 2010] Plan de Actuación Clúster de Cacao (Handbooks/Procedure guides)
Autor: ikei

[Abr. 2010] Plan de Actuación Clúster de Plástico (Handbooks/Procedure guides)
Autor: ikei

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

09/OCT./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=1162564]
24/JUL./2014	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38942627]
24/JUL./2014	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38942645]
Ficha del proyecto		http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=DR-M1015&lg=SP