Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Desarrollo de Negocios Inclusivos en la Base Económica de la Pirámide

Nro. Proyecto: RG-M1131 - Nro. Operación: ATN/ME-11101-RG

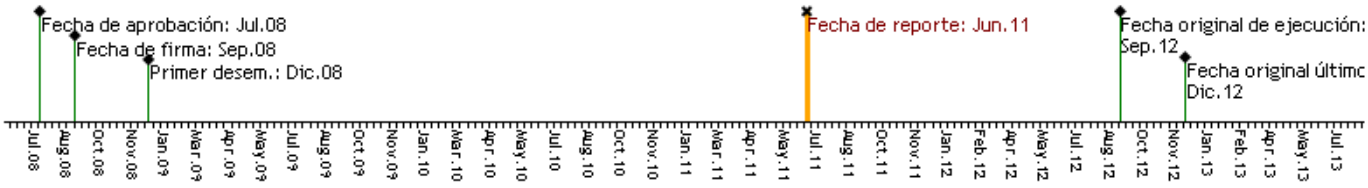
Propósito: El propósito es impulsar la implementación de negocios inclusivos a través de la incorporación de la población de menores recursos en la cadena de valor de empresas del sector privado.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
NICARAGUA	EL SALVADOR, HONDURAS, NICARAGUA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BOPD - Inclusión económica

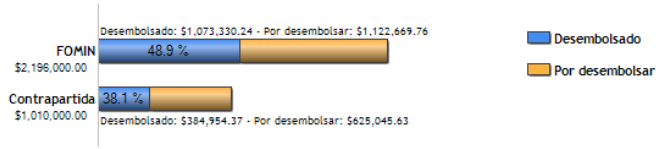
Agencia Ejecutora: Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo

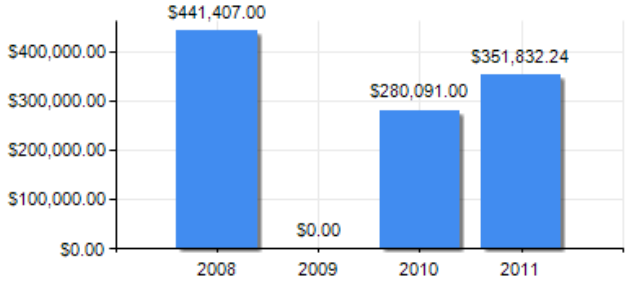
Líder equipo de diseño: Villanueva, Maria Teresa
Líder equipo de supervisión: Sanchez, Ana Cecilia

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

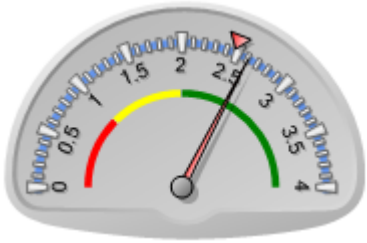


RECURSOS

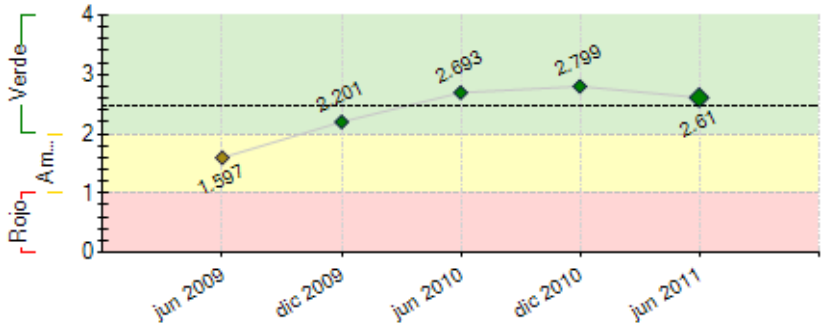




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

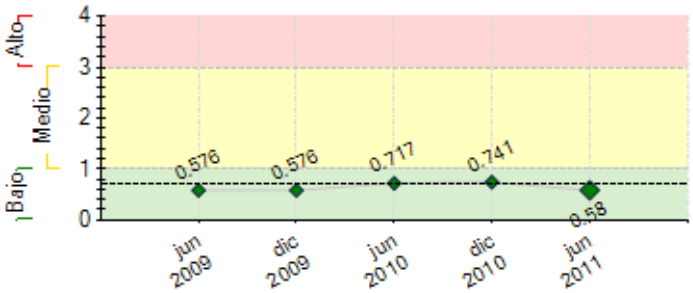


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.61
Promedio FOMIN: 2.474



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.697

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

5 PNI se ejecutan incorporando 1,720 beneficiarios de los 3010 que cubrirán, 813 adicionales a los acumulados el semestre anterior por las segundas cohortes. En su gran mayoría, los beneficiarios mantenienen su relación con la empresa ancla. Se inició el tercer estudio para incidencia en políticas públicas, como complemento de dos estudios previos. Se ha logrado: validar la metodología NI, capacitar en NI 98 Consultores y 31 gerentes de empresas, validar oportunidades y limitaciones en NI con 203 oferentes, promover los NI con gremios en 2 países. Se aplica la estrategia de gestión del conocimiento; se intercambió experiencias entre 43 actores; elaborado estudio sobre trato justo en NI , divulgadas las experiencias en dos eventos internacionales y uno nacional y en medios de comunicación. De acuerdo con la evaluación intermedia, aún se presentan retrasos, por lo que se presentó un plan de mejoras.

Los principales riesgos del programa se asocian con la inestabilidad política de Honduras y Nicaragua. Otro factor de riesgo lo constituye el clima, que el año pasado causo estragos.

Las perspectivas futuras de logro de los objetivos finales son altamente optimistas, en base a las metas recomendadas en la evaluación de medio término.

El enfásis de la UEP se fijará en implementar el Plan de Mejoras aprobado por el Banco para garantizar el logro de los objetivos de los NI y continuar finalizando las actividades previstas en el horizonte de tiempo restantes.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se realizó la evaluación intermedia del programa recomendando continuar con el mismo. A nivel de PNI se continúan con la ejecución de los 5, y se han actualizados 2 PNI a partir de la evaluación intermedia. A nivel del programa, se ejecutaron 4 actividades previstas: 1) Capacitados en NI 50 Consultores, Asesores y técnicos de las empresas anclas; 2) Se validó el estudio sobre Oportunidades y Limitaciones de la oferta de servicios requeridos por los NI, en tres talleres con 156 participantes; 3) se divulgaron resultados del programa en medios de comunicación; 4) se presentó en calidad de panelista una indígena Pecha, en el CSR Américas de FOMIN quien expuso su experiencia en el NI. El hito #5 se cumplió tardíamente al superar el problema del SIREMONI.

A pesar de la recuperación de tiempo en 2010, todos los PNI presentan aún retraso en su ejecución. La actividad con gremios empresariales no se ejecutó, debido a sus limitaciones de tiempo. Se presentó la solicitud de extensión de plazo para el programa en base a las recomendaciones de la evaluación intermedia y la actualización de dos PNI. Tres miembros de la UEP renunciaron y fueron sustituidos e inducidos al programa.

Durante el próximo semestre, los nuevos asesores se enfocarán en la implementación del Plan de Mejoras aprobado por el Banco. Se completarán cinco actividades previstas, que se encuentran en progreso.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La Evaluacion de Término Medio efectuada al proyecto durante el semestre evaluado, determinó que la Ejeucion del Proyecto es de calificacion Medio.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: El propósito es impulsar la implementación de negocios inclusivos a través de la incorporación de la población de menores recursos en la cadena de valor de empresas del sector privado.	**P.I1**	Al Final del Programa: Al menos 4,100 (micro emprendimientos, pequeños productores y trabajadores) participan en las cadenas de valor de las empresas ancla como socios, proveedores, empleados o distribuidores.	0				4100	1720	
							Sep 2012	Jun 2011	
	P.I2	Al Final del Programa: Las empresas ancla participantes mantienen la relación comercial con al menos 80 % de los beneficiarios que han participado en el Programa	0				80	100	
							Sep 2012	Jun 2011	
	P.I3	Al Final del Programa: Al menos tres propuestas que promueven y/o incentivan NI son apoyada por el sector público en al menos uno de los países beneficiarios del Programa.	0				3	0	
							Sep 2012	Jun 2010	
Componente 1: Desarrollo de capacidades locales para la implementación de negocios inclusivos e incidencia en políticas públicas. **Peso:** 6% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	A los cuatro meses de ejecución del Programa: - Metodología de implementación de NI adecuada a la realidad centroamericana	0				1	1	Finalizado
							Ene 2009	Ene 2010	
	C1.I2	A los 36 meses de Ejecución del Programa: Al menos 90 asesores y consultores capacitados en el desarrollo e implementación de NI.	0	45			90	98	Finalizado
				Sep 2010			Sep 2011	Abr 2011	
	C1.I3	A los 36 meses de ejecución del Programa: Al menos 90 miembros de la alta y media gerencia de cada empresa ancla participante y empresas asociadas están capacitadas en NI.	0	45			90	31	Atrasado
				Sep 2010			Sep 2011	Jun 2010	
	C1.I4	A los 36 meses de ejecución del Programa: Al menos 200 personas ha participado en los eventos de intercambio de opiniones y experiencias sobre alternativas de mejoramiento de la oferta y calidad de servicios requeridos en los NI.	0				200	203	Finalizado
							Sep 2011	May 2011	
Componente 2: Implementación de negocios inclusivos en torno a empresas anclasparticipantes. **Peso:** 87% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	A los 21 meses de ejecución del Programa: El sistema de seguimiento y evaluación en funcionamiento.	0				1	1	Finalizado
							Jun 2010	Jun 2010	
	C2.I2	A los 18 meses de ejecucion del Programa: Al menos cuatro subproyectos cuentan con Planes de Negocio detallados y validados con las empresas y la Agencia Ejecutara (SNV).	0				4	4	Finalizado
							Abr 2010	Feb 2010	
	C2.I3	A los 20 meses de ejecucion del Programa: Todos los subproyectos con las empresas ancla cuentan con PNI desarrollados	0				6	6	Finalizado
							May 2010	May 2010	
	C2.I4	A los 24 meses de ejecucion del Programa: Al menos 6 proyectos están siendo implementados.	0				6	0	Finalizado
							Sep 2010	Sep 2010	

C2.I5	A los 36 meses de ejecucion del Programa: Al menos un (1) subproyecto ha sido terminados de ejecutar.	0				1 Sep 2011		
C2.I6	A los 48 meses de ejecucion del Programa: El total de los subproyectos han sido terminados de ejecutar.	0				6 Sep 2012		

Componente 3: Promoción de los negocios inclusivos ydifusión de los resultados del Programa.

Peso: 7%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C3.I1	A los 12 meses de ejecucion del Programa: Se ha desarrollado una estrategia de gestión de conocimiento y un plan de actividades.	0				1 Sep 2009	1 Ene 2010	Finalizado
C3.I2	A los veinticuatro meses de ejecucion del Programa: Al menos cuatro nuevas empresas han manifestado su interés de participar en el desarrollo de NI.	0				4 Sep 2010	2 Sep 2010	En curso
C3.I3	A los 42 meses de ejecucion del Programa: Se han desarrollado al menos tres estudios de caso de los subproyectos para sistematización de iniciativas de negocios inclusivos.	0				3 Mar 2012		
C3.I4	Al final del Programa: El material de divulgación de casos y lecciones aprendidas sistematizado y consolidado en una publicación y un video que se compartirá en eventos a nivel nacional.	0				1 Sep 2012		
C3.I5	Al final del Programa: El modelo de NI utilizado en los subproyectos, sus logros, dificultades y lecciones aprendidas se ha presentado en por lo menos en (3) tres eventos internacionales y (6) seis eventos nacionales, contando con un total de 800 participantes.	0				9 Sep 2012		

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	5	Mar 2009	5	Dic 2008	Logrado
H1	[*] Hito No. 1 Metodología de implementación de NI adecuada a Centroamérica	1	Ago 2009	1	Ago 2009	Logrado
H2	[*] Hito No. 2 - Al menos cuatro planes de negocios formulados y aprobados	4	Mar 2010	4	Feb 2010	Logrado
H3	[*] Hito No. 3 - Al menos 6 planes de negocios formulados y aprobados. Al menos 4 subproyectos en ejecución	6	Jun 2010	6	May 2010	Logrado
H4	[*] Hito No. 4 - Sistema de segumiento y evaluación de los subproyectos diseñado y su plataforma informática desarrollada e implementada al mes 21.	1	Jun 2010	0	Jun 2010	Logrado
H5	[*] Hito No. 6 - Al menos 1 intercambio entre empresas y beneficiarios de Centroamerica realizado.	1	Dic 2010	1	Dic 2010	Logrado tarde
H6	[*] Hito No. 5 - Todos los PNI en implementación cuentan con línea de base de al menos el 90% (820) del total de beneficiarios programados para el año uno (1), registrada y sistematizada en el Sistema de Seguimiento y Evaluación de los sub-proyectos (SIREMONI).	6	Dic 2010	6	May 2011	Logrado tarde
H7	[*] Hito No. 7 -Se han elaborado y discutido tres (3) propuestas de Anteproyectos de Ley y sus Reglamentos, para el desarrollo de un ambiente favorable a alos NI.	3	Dic 2011			
H8	[*] Hito No. 8 - Al menos un (1) estudio de caso de PNI realizado.	1	Dic 2011			
H9	[*] Hito No. 9 - Taller de Sostenibilidad realizado.	1	Mar 2012			
H10	[*] Hito No. 10 -Al menos 6 subproyectos terminados.	6	Jun 2012			
H11	[*] Hito No 11 - Al menos 1 evento internacional de difusión realizado.	10	Ago 2012			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Otros, cuáles?: Prioridades productivas de las empresas

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Se producen desastres naturales que afecten las áreas de influencia de los subproyectos.	Medio	En el caso del PNI Borja, la tormenta IDA obligó al refinanciamiento de los productores de café que también cultivan Tempate. En el caso de las lluvias en Nicaragua y Honduras, las empresas han acompañado a los productores para atender los daños y afectaciones en las plantaciones.	Agencia Ejecutora y Empresas Ancla
2. Cooperación internacional no demuestra interes por la estrategia de NI propuesta	Bajo	Se divulgan los resultados del programa.	Agencia Ejecutora
3. Actores de la arena política a nivel descentralizado y nacional no mantienen interés por la estrategia de NI propuesta.	Bajo	En El Salvador se trabaja con Alcaldías para promover los NI, en Honduras y Nicaragua se reporta también trabajo con autoridades locales. Las empresas manifiestan poca confianza e interés en trabajar con autoridades del nivel nacional.	Agencia Ejecutora
4. Organizaciones cupulares del sector privado no demuestran interes en impulsar entre sus socios la estrategia de NI propuesta	Bajo	Se han realizado eventos de motiviación al sector privado en El Salvador y Honduras. en el caso de Nicaragua se mantiene vigente el riesgo. Se aplica la estrategia de Promoción del Programa, para apoyar la institucionalización del modelo con el sector privado.	Agencia Ejecutora
5. No se ha recopilado evidencia estadística suficiente para ilustrar los casos exitosos de manera que se sustente la evaluación realizada.	Bajo	Se previó simplicidad en el diseño del sistema de seguimiento y evaluación del Programa, esta situación de manera que se reduzca su impacto negativo. Se realiza la primer medición de resultados para comparar con la línea de base y se perfeccionan los detalles de la información requerida.	Agencia Ejecutora

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 15 **RIESGOS VIGENTES:** 6 **RIESGOS NO VIGENTES:** 3 **RIESGOS MITIGADOS:** 6

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy 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 evaluación intermedia, luego de evaluar todos los NI y entrevistarse tanto con la empresa ancla como con los beneficiarios, concluyó en este aspecto que mayoría de los subproyectos, tal y como implementados están logrando su objetivo de integración de los beneficiarios en la cadena de valor de las empresas ancla, lo que tiene como resultado que los NI sean sustentables por si solos al final del Programa como un negocio integrado y viable. También señala que el interés de las empresas ancla y los beneficiarios se mantiene vigente, lo que mantiene la expectativa del organismo ejecutor en cuanto a la sostenibilidad de los Negocios Inclusivos continue luego de la finalización del programa. Los Asesores Enlace del Programa continuarán fortaleciendo la capacidad de las empresas anclas para incorporar a la base de la pirámide en las cadenas de valor de las empresas.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Uno de los grandes desafíos que enfrentan Agencias Ejecutoras que gestionan proyectos con el sector privado es el de contar con la flexibilidad y la capacidad oportuna de respuesta que requieren las empresas para ajustar los PNI's a la velocidad con que se dan los cambios del entorno y de las nuevas realidades.	Implementation	Buitrago, José María
2. A nivel de Programa, definir una estructura presupuestaria acorde a la necesidad de una presencia continua por parte de los técnicos de la UEP en el terreno que permita la implementación y seguimiento conjunto continuo de las actividades de los PNI's (UEP, empresas ancla y beneficiarios);	Design	Buitrago, José María
3. En el caso de las Empresas Ancla: la dinámica empresarial resiste el modelo de gestión de proyectos altamente planificados; los procedimientos de adquisiciones del Banco resultan inadecuados al dinamismo del sector privado y encarecen los costos de transacción de implementar NI con fondos de la contribución;	Implementation	Buitrago, José María
4. La selección de beneficiarios sin relación previa con las empresas ancla, aumenta el "riesgo percibido" para el éxito de las actividades, especialmente si involucra operaciones crediticias, además de generar una imagen de inequidad de la base de la pirámide que ya mantiene una relación con dichas empresas.	Implementation	Buitrago, José María
5. Los PNI's deben ser elaborados en función de la demanda de mercado adaptada a las necesidades de los beneficiarios y deben responder a su nivel de condiciones económicas y productivas reales y no en función de la oferta de servicios de las empresas ancla.	Sustainability	Buitrago, José María
6. Los PNI's deben de desarrollarse en torno al "core business" de las empresas ancla (proceso de producción y transformación - tecnología, distribución o mercado)	Sustainability	Buitrago, José María