Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 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

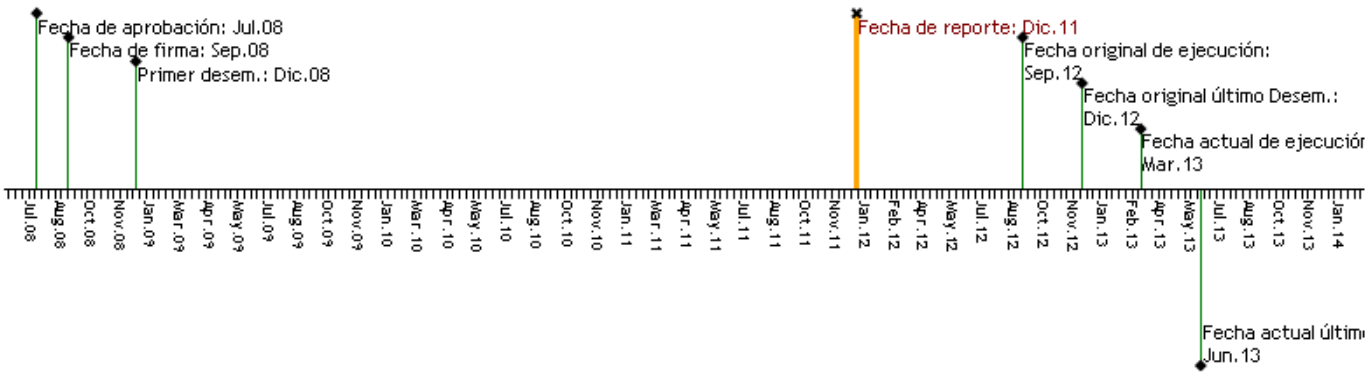
Propósito: El propósito es impulsar la implementación de negocios inclusivos a través de la incorporación de la población de menores recursos en la cadena de valor de empresas del sector privado.

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

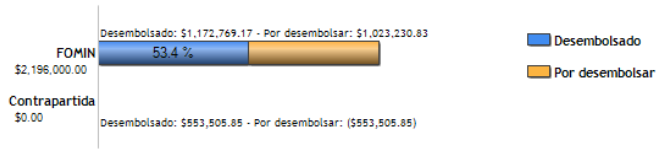
Agencia Ejecutora: Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo

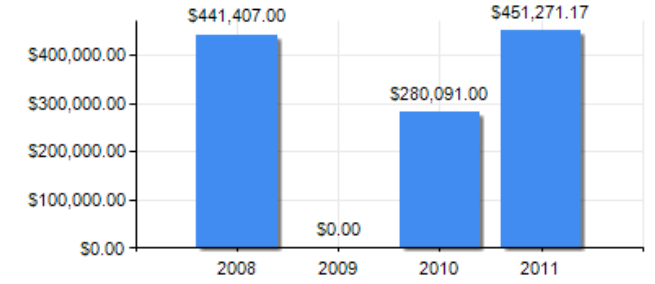
Líder equipo de diseño: Villanueva, Maria Teresa
Líder equipo de supervisión: Sanchez, Ana Cecilia

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

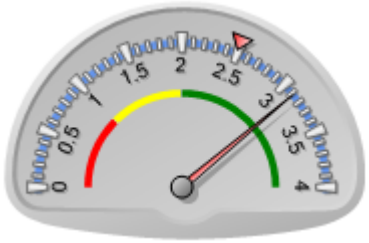


RECURSOS

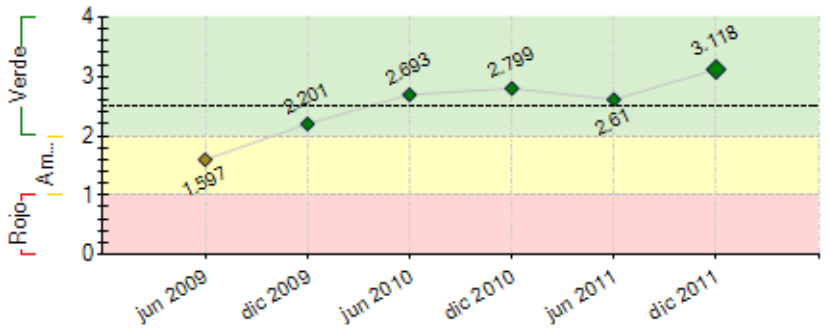




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.118
Promedio FOMIN: 2.49

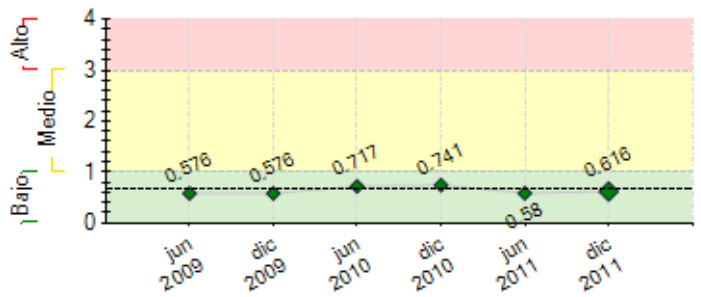


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.677

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

A nivel de propósito se ha logrado la meta de beneficiarios al incorporar 2,248 en 5 NI en ejecución; más del 80% de beneficiarios mantiene su relación con la empresa; y se presentaron cuatro propuestas de políticas públicas a favor de los NI. Los resultados acumulados del programa son: a) metodología de NI adecuada, b) capacitados en NI 129 consultores y gerentes, c) presentadas ante 200 consultores alternativas de mejora a la oferta a los NI; d) promovidos 4 nuevos NI, e) implementada la estrategia de gestión del conocimiento, f) sistematizado una de tres experiencias de NI, y g) presentada la experiencia del NI Dinant en CSR Américas. Algunos NI muestran retrasos debido a condiciones climáticas adversas, retraso en la aprobación de Planes de Manejo, renuncias de personal y dificultades para encontrar consultores, por lo que se han reprogramado las actividades en función de la extensión de plazo concedida, se apoya los procesos de contratación y se ha repuesto el personal. El principal riesgo del programa se relaciona con las productividades de los beneficiarios, para mitigar ese riesgo se ha mejorado semilla, insumos e intensificado la asistencia técnica. Las perspectivas futuras del programa en cuanto al logro de objetivos finales son altamente optimistas. En lo que resta de la ejecución se enfatizará el completamiento de los actividades pendientes de los NI, la evaluación de sus resultados y la promoción de NI con gremios empresariales en Nicaragua.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Estimado José María, estando a escasos 13 meses de finalizar la ejecucion del proyecto, agradecería un esfuerzo consciente de parte del SNV por redactar la seccion de desempeño acumulado del proyecto en funcion de alcance de resultados a nivel de propósito y de componentes, a fin de proveer a los diversos lectores del PSR en esa seccion, informacion que permita facilitarles una vision objetiva de lo que el programa ha alacanzado a la fecha; lo que no es posible actualmente con la informacion presentada, que prácticamente es una réplica del desempeño semestral evaluado.
Sugiero actualizar lo alcanzado a Dic 2011 en los indicadores 1 y 2 a nivel de propósito. A fin de alinear los datos al texto de 2248 productores incorporados a las cadenas de valor.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se capacitó en NI a 9 gerentes en Tegucigalpa, se realizó el tercer estudio sobre políticas públicas y 4 conversatorios público-privados. Se desarrollaron dos talleres de motivación a gremios empresariales, uno en San Pedro Sula y en Tegucigalpa. Se realizaron 3 eventos de motivación: 1 en Honduras y 2 en El Salvador en alianza con FUNDEMAS y PNUD. Dos NI adicionales están siendo promovidos en El Salvador en café y azúcar: y uno en Honduras en azúcar. Se promovieron 2 PNI Bambú y Cacao. Se realizó la primer parte del seguimiento especial a DINANT. Se realizó el II taller de intercambio de experiencias en Tegucigalpa, con 66 participantes. Se llevó a cabo el Taller de intercambio de experiencias entre proyectos FOMIN en ciudad Panamá, participando äsesores, empresas y especialistas de Perú, Ecuador, Bolivia, Centroamérica y Panamá. Sistematizado el Caso de Atlantic, cumpliendo con ello el hito 8, adicionalmente se produjeron 9 casos de estudio y 1 estudio de caso; y la sistematización de la experiencia del programa. Se presentó la experiencia en el Foro PYME Rural y en la feria de APEN en Nicaragua, en la Conferencia Latinoamerica de Biocumbustible en el Salvador, también con empresas en Costa Rica en evento de la embajada de Holanda, resultando 2 empresas interesadas: Dos Pinos y Proagroin. Se actualizaron los instrumentos de gestión. y se justificó la extensión de plazo. Se repuso a los Asesores de Honduras y Nicaragua que renunciaron a sus cargos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

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 2,110 (micro emprendimientos, pequeños productores y trabajadores) participan en las cadenas de valor de las empresas ancla como proveedores).	0				2110	2248	
							Mar 2013	Dic 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	
							Mar 2013	Dic 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	4	
							Mar 2013	Dic 2011	
Componente 1: Desarrollo de capacidades locales para la implementación de negocios inclusivos e incidencia en políticas públicas. **Peso:** 6%	**C1.I1**	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 45 meses de ejecución del Programa: Al menos 45 miembros de la alta y media gerencia de cada empresa ancla participante y empresas asociadas	0				45	40	En curso

Clasificación: Satisfactorio		están capacitadas en NI.					Jun 2012	Dic 2011	
	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 Sep 2011	203 May 2011	Finalizado
	C1.I5	Al finalizar el programa. Metodología de implementación de NI actualizada conforme la gestión del conocimiento realizada por el programa.	0				1 Mar 2013		
Componente 2: Implementación de negocios inclusivos en torno a empresas anclasparticipantes. **Peso:** 87% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C2.I1**	El sistema de seguimiento y evaluación en funcionamiento.	0				1 Jun 2010	1 Jun 2010	Finalizado
	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 Abr 2010	4 Feb 2010	Finalizado
	C2.I3	Todos los subproyectos con las empresas ancla cuentan con PNI desarrollados	0				6 May 2010	6 May 2010	Finalizado
	C2.I4	Proyectos que están siendo implementados.	0				5 Sep 2010	5 Dic 2011	En curso
	C2.I5	A los 48 meses de ejecucion del Programa: Al menos uno (1) de los subproyecto ha sido terminados de ejecutar.	0				1 Sep 2012		
	C2.I6	A los 52 meses de ejecucion del Programa: El total de cinco (5) de los subproyectos implementados han sido terminados de ejecutar.	0				5 Ene 2013		
Componente 3: Promoción de los negocios inclusivos ydifusión de los resultados del Programa. **Peso:** 7% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C3.I1**	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 51 meses de ejecucion del Programa: Al menos cuatro nuevas empresas han manifestado su interés de participar en el desarrollo de NI.	0				4 Dic 2012	4 Dic 2011	Finalizado
	C3.I3	Se han desarrollado al menos tres estudios de caso de los subproyectos para sistematización de iniciativas de negocios inclusivos.	0				3 Dic 2012	1 Dic 2011	En curso
	C3.I4	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 Mar 2013		
	C3.I5	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 Mar 2013	5 Nov 2011	En curso

	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	3	Dic 2011	Logrado
H8	[*] Hito No. 8 - Al menos un (1) estudio de caso de PNI realizado.	1	Dic 2011	1	Dic 2011	Logrado
H9	[*] Hito No. 9 - Taller de Sostenibilidad realizado.	1	Oct 2012			
H10	[*] Hito No. 10 -Al menos 2 subproyectos finalizados.	2	Oct 2012			
H11	[*] Hito No 11 - Al menos 1 evento internacional de difusión realizado.	1	Mar 2013			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Otros, cuáles?: Ninguna

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. Al finalizar 2011 otra tormenta afectó a El Salvador y lluvias copiosas a Honduras y Nicaragua.	Agencia Ejecutora y Empresas Ancla
2. La inversión y política pública no favorece el desarrollo de negocios inclusivos.	Medio	Se elaboró estudio sobre análisis comparado regional del Marco Regulatorio y su efecto en los Negocios Inclusivos, se preparó un segundo estudio que presentó alternativas para incidir en políticas públicas. Se promovieron cuatro iniciativas identificadas y se espera el respaldo de SAG en Honduras, MIFIC en Nicaragua y CNE en El Salvador.	Agencia Ejecutora
3. 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

4. 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
5. Los precios de la materia prima adquirida por las empresas anclas no se mantienen estables	Bajo	Búsqueda de nuevos mercados, re-evaluación de los productos o líneas de productos considerados en el NI, reducción de la magnitud del NI y su cobertura en beneficiarios.	Agencia Ejecutora y Empresas Ancla

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 15 **RIESGOS VIGENTES:** 5 **RIESGOS NO VIGENTES:** 3 **RIESGOS MITIGADOS:** 7

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:

Se elaboraron los ISDP de los 5 PNI del Programa, en base a su evaluación se planificó para el primer trimestre de 2012, la ejecución de talleres de sostenibilidad por subproyecto, así como el diseño de una estrategia de salida durante la planificación del último período de vigencia de los NI con las empresas anclas. El Taller de Sostenibilidad del Programa se realizará en 2012.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Las visitas a las instalaciones de las empresas anclas de parte de los beneficiarios, promueven el fortalecimiento de la relación comercial con la base de la pirámide y desarrollan un clima de mayor cercanía y pertenencia al Negocio Inclusivo.	Sustainability	Buitrago, José María
2. La realización de "giras de intercambio a fincas de productores medianos y/o grandes" con el propósito de visualizar y conocer innovaciones tecnológicas, como parte de las actividades de un subproyecto, deben realizarse bajo un enfoque apropiado, evitando que los productores expuestos extrapolen mecánicamente las practicas en fincas de mayor tamaño a las suyas, sino más bien adaptándolas a su realidad.	Implementation	Buitrago, José María