Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2013 - JUNIO 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Promoviendo la innovacion en cadenas productivas

Nro. Proyecto: PE-M1047 - Nro. Operación: ATN/ME-11520-PE

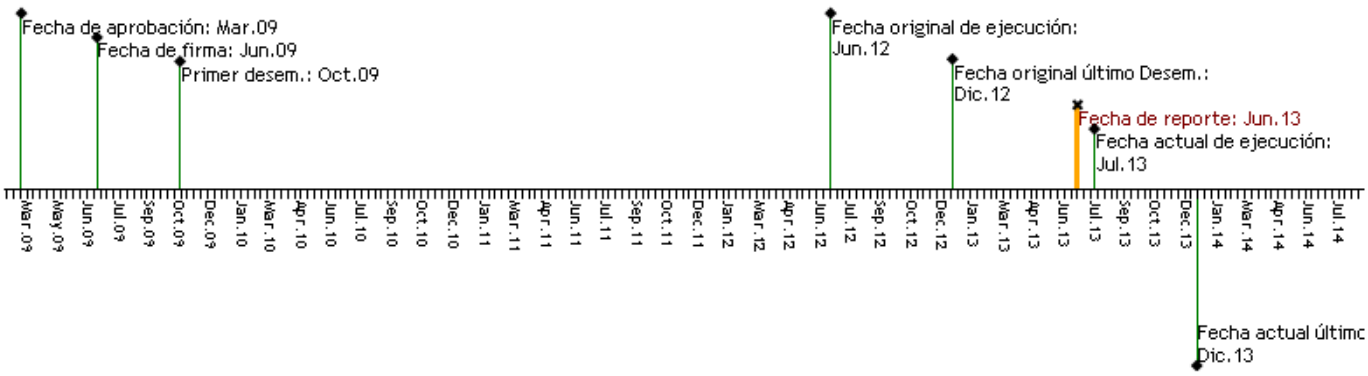
Resultado: Incorporar en Innovando el Futuro una metodología de identificación, promoción y asistencia a la difusión de innovaciones al sistema productivo, a partir de 4 iniciativas empresariales en dos sectores considerados estratégicos como son Textil - Moda y Alimentos-Gastronomía.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
PERÚ	PERÚ	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BDEV - Desarrollo empresarial

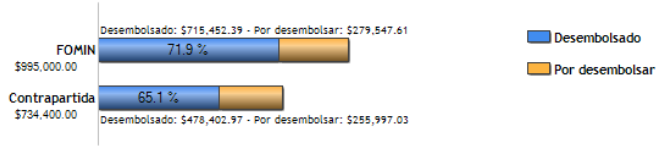
Agencia Ejecutora:

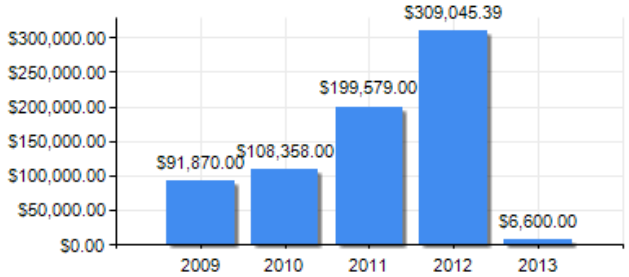
Líder equipo de diseño: Cortellese, Claudio
Líder equipo de supervisión: Giesecke, Jaime Arturo

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

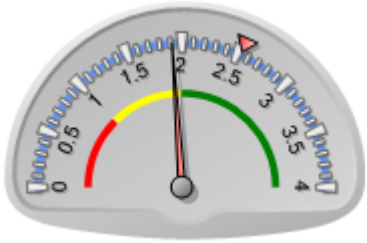


RECURSOS

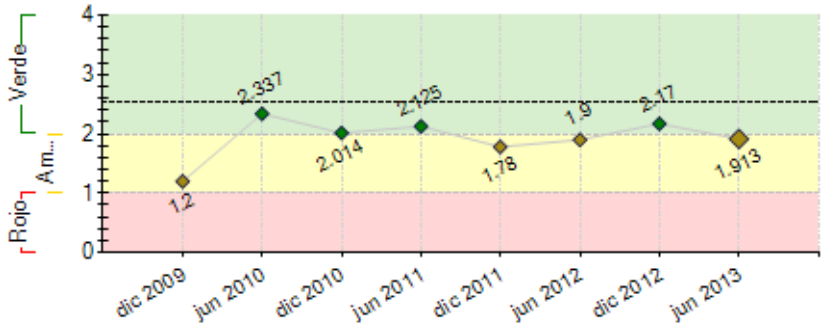




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.913
Promedio FOMIN: 2.535

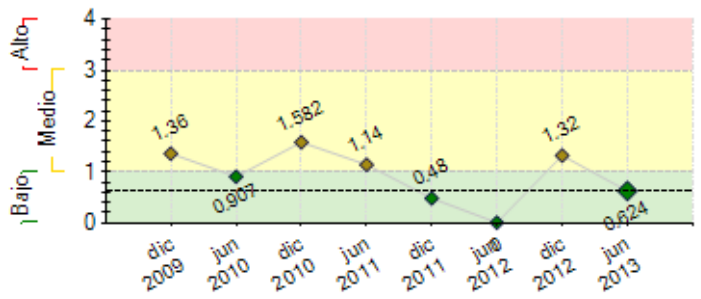


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.632

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

En la etapa final del Proyecto, FP alcanzó los resultados previstos. 4 de los proyectos se encuentran en implantación contando con clientes (dos en el caso de Innovum, uno en el caso de Rethink y un prospecto avanzado en el caso de Gema), patrocinadores y clientes (6 patrocinadores de FIIA 2013 y un cliente, Supermercados Peruanos) para la división de Alimentos & Inocuidad, mientras que Mrisk continua la gestión de mercado aunque todavía sin lograr clientes. Se cuenta con alianzas internacionales y locales en cada uno de los proyectos y un mejor conocimiento del mercado de los proyectos.
Institucionalmente, FP todavía está expuesta a factores críticos, como la necesidad de contar con nuevos aportantes de capital, consolidar en el mercado los servicios ofrecidos por sus proyectos y fortalecer su modelo de gobierno corporativo. Actualmente FP está invitando a posibles nuevos miembros dentro de su directorio, contándose a la fecha con el Presidente de Southern, ya miembro activo y con Fernando del Carpio, Gerente General de IPAE como un posible miembro.
El aprendizaje logrado ha logrado sistematizarse en un modelo de trabajo de FP que, aun cuando no es el definitivo, permite avanzar en el fondeo de recursos para la entidad, la búsqueda de nuevas iniciativas de innovación y de antenaje tecnológico en el futuro.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Tal vez sea relevante recordar el cambio de áreas de enfoque de FP. se viró de las dos propuestas a otras diferentes que incluían temas ambientales, de inocuidad alimentaria, formación del recursos humano y alargar la vida útil de los alimentos.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

A nivel de propósito, FP cuenta con 5 proyectos de los cuales 4 están siendo implementados y uno todavía en gestión comercial. Se cuenta con una metodología de trabajo que permite identificar áreas de proyectos de innovación y realizar el antenaje tecnológico a partir de encontrar brechas de productividad/competitividad limitantes. Esto se ha aplicado en el caso de Rethink para lo cual el factor que incide en los márgenes está en la logística del producto, el cual depende de la vida pos cosecha del mismo.
Se cuenta con alianzas internacionales para hacer el antenaje tecnológico según se requiera en los proyectos del portafolio actual y la difución de la tecnologìa se prevé a través de a creación de empresas pero también la realización de proyectos de innovación y/o transferencia de tecnología ejecutados en alianza con otras entidades privadas y eventualmente públicas.
Todavía queda trabajo por hacer en cuanto a lograr que FP sea visto como un articulador eficiente en el sistema nacional de innovación. Iniciativas como FIIA y la creación del capítulo peruano de la IAFP podrían ayudar a lograr este objetivo en el sector alimentario nacional, que es dónde se han detectado necesidades específicas.
En el último semestre del año, el énfasis estará puesto en la incorporación de nuevos miembros a la junta directiva de FP, logro de la salida a mercado de los proyectos actuales y la id. de nuevos proyectos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La información que presenta el coordinador es completa y conforme sin embargo es importante destacar la omisión de un proceso clave para el posterior desarrollo de FP y que se ha dado durante el primer semestre de 2013: la profundización del conocimiento de FP en el tema de la propuesta tecnológica de Rethink de modo tal de convertirse en un socio conocedor del tema y con mayor capacidad de articulación, palanca y soporte de la propuesta de valor.
Otro tema clave ha sido el proceso de sistematización de la experiencia de FP y la evaluación final de los resultados alcanzados a la fecha, realizados con anticipación a fin de ayudar al directorio de FP a analizar con otra perspectiva sus opciones de sostenibilidad.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Resultado:

Incorporar en Innovando el Futuro una metodología de identificación, promoción y asistencia a la difusión de innovaciones al sistema productivo, a partir de 4 iniciativas empresariales en dos sectores considerados estratégicos como son Textil - Moda y Alimentos-

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
P.I1	Número de proyectos que están siendo implementados en los ámbitos de alimentos, capital humano y medio ambiente	0				3 Jul 2012	5 Abr 2013	
P.I2	Metodología de trabajo para el desarrollo de proyectos de innovación incorporada y perfeccionada por Innovando el Futuro.	0				1 Jun 2012	1 Dic 2012	
P.I3	Red de tecnología e innovación con centros especializados nacionales e internacionales desarrollada.	0				1 Jun 2012	44 Jul 2012	
P.I4	Se ha desarrollado un instrumento de inversión institucional y para proyectos de FP	0				1 Jul 2013	2 Jul 2012	
P.I5	Los beneficiarios reportan alto grado de satisfacción con los resultados del proyecto.	0				70 Jun 2012	1 Jul 2013	

Gastronomía.

Componente 1: Formación de redes y transferencia e implantación de metodologías **Peso:** 30% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Número de alianzas internacionales de antenaje tecnológico (convenios) establecidas.	0				4	4	Finalizado
							Jun 2012	Feb 2011	
	C1.I2	Manual de procedimientos para la selección, evaluación, estructuración y seguimiento de proyectos diseñado y adaptado a la IF.	0				1	1	Finalizado
							Jun 2012	Oct 2010	
	C1.I3	Red de inversores conformada con su respectivo manual de procedimientos.	0				1	1	Finalizado
							Jun 2012	Jun 2011	
	C1.I4	Base de datos de consultores de aspectos tecnológicos, comerciales, etc. generada y lista para usarse.	0				1	1	
							Jun 2012	Feb 2013	
	C1.I5	Número de alianzas internacionales de antenaje tecnológico establecida y consolidada en un plan de acción	0				1	3	Finalizado
							Jun 2012	Nov 2010	
	C1.I6	Conformación de instrumento de invesión y cuenta con su reglamento operativo	0				1	1	Finalizado
			Ago 2012				Jul 2013	Dic 2012	
Componente 2: Identificación y selección de proyectos innovadores **Peso:** 25% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Número de ideas de proyectos identificadas que entrarán al proceso de selección.	0	10			20	23	Finalizado
				Jun 2010			Jun 2012	Jun 2011	
	C2.I2	Número de perfiles de proyectos presentados e incorporados.	0				4	6	
							Dic 2010	Jun 2011	
	C2.I3	Se han identificado 3 proyectos nuevos	0				3	5	
							Ago 2012	Dic 2012	
	C2.I4	Número de compromisos logrados para la inversión en dos proyectos por sector.	0				2	4	
							Jun 2012	Jun 2013	
Componente 3: Difusión de tecnología y sostenibilidad. **Peso:** 25% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Número de planes de negocio que han iniciado su ejecución.	0				2	4	
							Jun 2011	Dic 2012	
	C3.I2	Proyectos en implementación y que cuentan con al menos un cliente activo y un portafolio de posibles clientes	0				3	4	
							Ago 2012	Dic 2012	
	C3.I3	Mecanismo de seguimiento de negocios (Control Integrado de la Gestión) implantado.	0				1	1	
							Jun 2012	Jul 2012	
Componente 4: Monitoreo y difusión del proyecto **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Sistema de monitoreo implantado y en operación.	0				1	1	
							Dic 2009	Feb 2011	
	C4.I2	Plan de comunicación y promoción adoptado por IF.	0				1	1	
							Abr 2010	Abr 2010	
	C4.I3	Se ha desarrollado/ participado en al menos un encuentro internacional relacionado con la innovación en los ámbitos de alimentos, capital humano y/o medio ambiente	0				1	1	Finalizado
							Jul 2013	Oct 2012	
	C4.I4	El sistema de monitoreo ha recolectado información de los resultados de las actividades realizadas por FP y del desempeño de sus proyectos en implementación	0				1	1	Finalizado
							Jul 2013	Jul 2012	

Hitos		**Planeado**	**Fecha de cumplimiento**	**Logrado**	**Fecha alcanzada**	**Estado**
H0	Condiciones previas	6	Dic 2009	6	Ago 2009	Logrado
H1	Sistema de monitoreo implantado.	1	Dic 2009	1	Dic 2010	Logrado tarde
H2	Número de perfiles de proyecto identificados.	4	Jun 2010	6	Dic 2010	Logrado tarde
H3	Estudio de linea de base concluido	1	Nov 2010	1	Feb 2011	Logrado tarde
H4	Borrador completo del Manual de procedimiento.	1	Dic 2010	1	Nov 2010	Logrado
H5	Consejo estratégico público privado constituido en primera sesión	1	Mar 2011	1	Feb 2011	Logrado
H6	10 perfiles de proyecto clasificados en ranking	10	Jul 2011	10	Dic 2011	Logrado tarde
H7	4 estudios de pre factibilidad concluidos	4	Ago 2011	4	Sep 2012	Logrado tarde
H8	2 antenas tecnológicas vinculadas activamente a proyectos de FP	2	Oct 2011	3	Dic 2011	Logrado tarde
H9	Número de convenios para la constitución de Antenas tecnológicas.	3	Dic 2011	7	Feb 2011	Logrado
H10	2 proyectos en implementación	2	Ene 2012	2	Dic 2011	Logrado
H11	4 presentaciones de proyectos a inversionistas realizados	4	Mar 2012	4	Sep 2012	Logrado tarde
H12	4 proyectos en implementación	4	Jun 2012	4	Sep 2012	Logrado tarde
H13	[*] 2 Nuevas antenas tecnologicas vinculadas activamente a proyectos d FP	1	Jun 2012	2	Jul 2012	Logrado tarde
H14	Instrumento de inversión y código de ética de FP diseñado	1	Dic 2012	1	Dic 2012	Logrado
H15	Primer Road Show para levantamiento de fondos	1	Feb 2013	1	Feb 2013	Logrado
H16	Al menos 4 Planes de negocio elaborados	4	May 2013	0	Jun 2013	No Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	**Acción de mitigación**	**Responsable**
1. Rotación de RRHH capacitados	Medio	- Régimen de incentivos de remuneración - Capacitación - Opciones de participación en los negocios	Project Coordinator
2. Tiempo más largo en la salida a mercado de los proyectos	Bajo	- Ajuste de modelo de trabajo a esquema mas flexible, tipo Business Model Canvas y pensamiento de diseño. - Enfocarse en diversos escenarios para los proyectos, salir a probar	Project Coordinator

		los desarrollos con clientes reales a nivel de prueba y obtener la mayor cantidad de feedback de parte de los clientes para ajustar la propuesta de valor.	
3. Sostenibilidad de la operación (está ligado a la potencial debilidad de Innovando el Futuro, siendo de reciente creación)	Bajo	- Apertura de la junta directiva de FP a otros miembros privados. - Búsqueda de financiamiento público, inicialmente desde fondos de innovación como FINCYT y FIDECOM, posteriormente como financiamiento basal desde FOMITEC (no existente hasta ahora). - Configuración de un portafolio más amplio de proyectos para FP - Salida a mercado de las iniciativas de mayor potencial	Project Coordinator
4. Dificultad de apalancamiento de recursos adicionales para cobertura de costos operativos de FP.	Bajo	- Apertura a participación de nuevos socios que aporten recursos - Presentación de proyectos de investigación y de innovación empresarial para obtener financiamiento que cubra parcialmente algunos costos de operación de FP. - Buscar relacionamiento con entidades como el MEF para lograr acceso a recursos del FOMITEC.	Project Guest
5. Pocas fuentes de inversión para proyectos y/o start ups de alto riesgo tecnológico.	Bajo	- Apalancamiento de recursos desde fondos tipo, FINCYT y FIDECOM. - Introducción de test ácido para descarte de proyectos: presentación a socios FP para inversión de capital semilla.	Project Guest

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 7 **RIESGOS VIGENTES:** 5 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

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 mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	esto es relativo y puede cambiar, pero a la fecha ha resultado dificil capturar recursos del estado, tema no cerrado pero en proceso de aprendizaje
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	Lo que se ha venido a concluir es que si bien la demanda esta bien calculada en terminos estrategicos, existe una difernecia temporal en cuanto a las necesidades de las empresas y no se ha logrado compatibilizar la demanda potencial con la demanda efectiva. Vale decir que en el caso de Rethink si es muy probable que se logre satisfacer una demanda que atiende problemas que estan en el corazon del negocio de la cadena de valor de productos frescos de exportación.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Durante el proceso de evaluación final del programa y el reciente cambio de presidente del directorio de FP, se ha producido una reflexión sobre el camino avanzado. Institucionalmente FP está abriendo su participación a otros socios interesados en aportar conocimiento, recursos y experiencia en la construcción de la entidad. Destaca la invitación a Fernando del Carpio, GG de IPAE. Paralelamente, FP está buscando acceso a recursos púbicos (FINCYT, FIDECOM) que puedan aportar financiamiento basal desde proyectos propios de FP, para cubrir costos operacionales de la entidad, no descartándose otras formas de alianza con el sector público. La salida al mercado de propuestas como Innovum, Rethink, FIIA y GEMA, son también prioritarias.
FP debe lograr tener un conocimiento profundo de los sectores en los que está trabajando y eso supone contar con capacidad técnica propia y además construir alianzas en cada sector.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Los RRHH de FP son un recurso valioso que debe preservarse. FP debe generar condiciones de estabilidad para el personal de la entidad, sobre todo el personal especializado en las áreas técnicas. Esto debe formalizarse a través de una política de incentivos asociados al éxito de los proyectos, de forma que se promueva la permanencia de los RRHH calificados.	Sustainability	Barron, Luis Marcelo
2. FP debe estar abierta a la participación de nuevos socios aportantes de recursos, estos serían principalmente privados, pero no debe descartarse la presencia del sector público como un socio estratégico. FP debe tener una política formalizada sobre la adopción de nuevos socios y las condiciones de aporte de recursos. Por otra parte es importante ver al sector público no solo como un financiador sino también como un socio estratégico que puede aportar otro tipo de factores, tales como redes, articulación hacia proyectos de impacto país u otros.	Sustainability	Barron, Luis Marcelo
3. La transferencia tecnológica requiere la concurrencia de fondos públicos y privados. Esto es debido a que las operaciones de antenaje o "scouting" de tecnología son costosas y por lo general exigen una inversión en tiempo. Es preciso que la gestión de tecnología se realice a partir de la detección de una demanda agregada en empresas de un mismo sector o de sectores relacionados (alimentos - gastronomía, por ejemplo).	Implementation	Barron, Luis Marcelo
4. Se necesita contar con un conocimiento profundo de los sectores en los cuáles se va a intervenir. En el caso de Rethink y GEMA, el proceso de diseño de las operaciones en Perú, así como los servicios asociados a las propuestas de valor de los proyectos ha sido mas sencilla porque FP	Sustainability	Barron, Luis Marcelo

cuenta con un equipo competente y con experiencia en la industria alimentaria peruana. Eso explica el porque hay mayor avance de estos dos proyectos, pese al menor tiempo que se tiene trabajando con ellos, en comparación a los otros proyectos del portafolio.		
5. El camino de construcción del modelo de intervención para FP es un camino largo e iterativo, con avances y retrocesos a lo largo del ciclo. Se requiere contar con una amplia base de proyectos y con socios que estén sintonizados con el enfoque de FP. Por otra parte FP debe tener manejo de la tecnología medular de los proyectos, de otra manera se ve vulnerable por la dependencia de un socio externo.	Sustainability	Barron, Luis Marcelo