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: EC-M1035 - Nro. Operación: ATN/ME-10713-EC

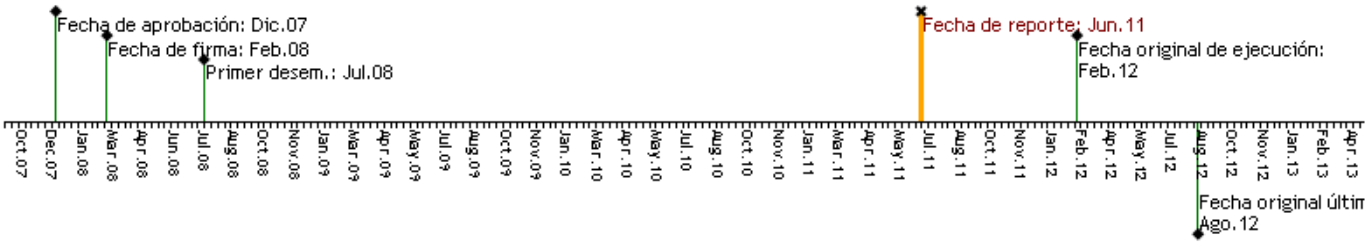
Propósito: Impulsar la implementación de negocios inclusivos por parte del sector privado a través de la incorporación de la población de menores recursos en su cadena de valor.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
ECUADOR	ECUADOR	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BOPD - Inclusión económica

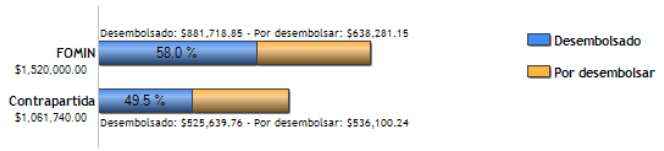
Agencia Ejecutora: SERVICIO HOLANDES DE COOPERACION AL DESARROLLO

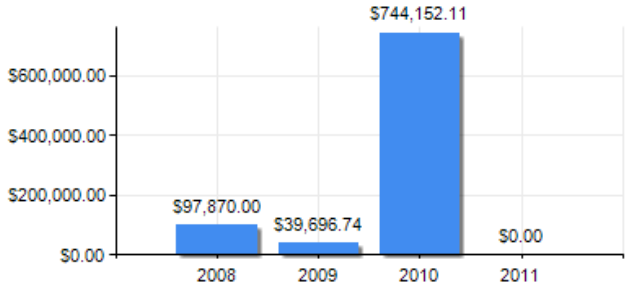
Líder equipo de diseño: Shepherd, Daniel
Líder equipo de supervisión: Auerbach, Paula

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

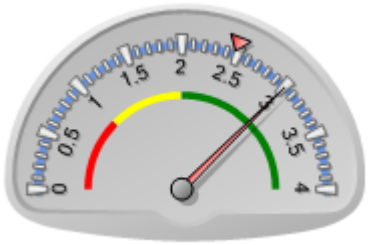


RECURSOS

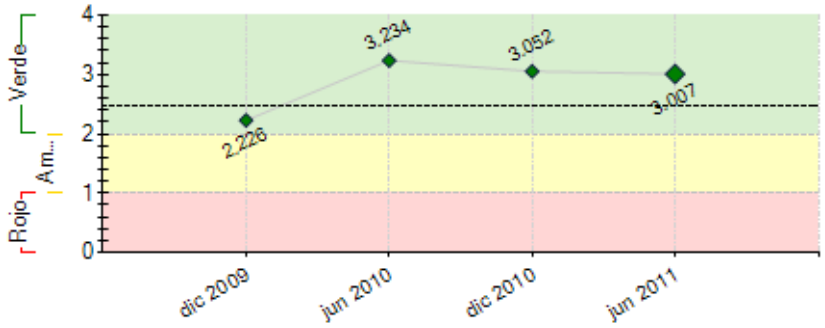




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

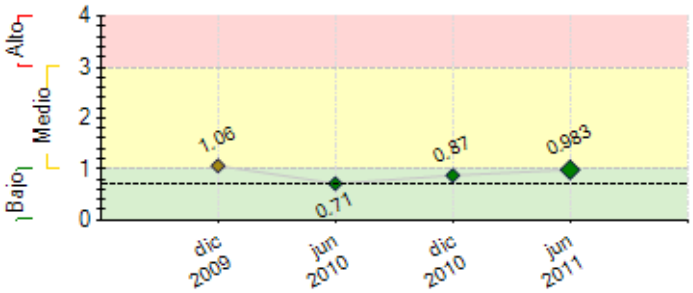


Puntaje actual: Satisfactorio: 3.007
Promedio FOMIN: 2.475



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.691

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El desempeño acumulado del proyecto es satisfactorio. Al momento las actividades han logrado impactar sobre 4.725 beneficiarios: 1.976 beneficiarios directos y 2.749 beneficiarios indirectos (pequeños productores/artesanos/emprendedores que están articulados con la empresa ancla bajo la misma modalidad); cumpliendo de ésta manera el 97% de la meta, lo que indica un escenario optimista para lograr los resulatdos esperados.

Contamos con 8 empresas atendidas: 3 Subproyectos se encuentran en proceso de cierre; 5 subproyectos se encuentran en implementación. Adicionalmente contamos con dos iniciativas adicionales: Cervecería Nacional y Palmar del Río, las mismas que esperamos iniciar el siguiente semestre. Al final del proyecto esperaríamos contar con 10 empresas que hayan implementado Negocios Inclusivos.

En referencia a Cervecería Nacional, no se logró arrancar el sub proyecto original (tiendas eficientes) debido al conflicto legal/político que atraviesa. Sin embargo, se ha llegado a un acuerdo con CN para implementar un nuevo subproyecto de corto plazo: identificación de pymes vulnerables en su cadena de abastecimiento.

No se reportan retrasos en el cumplimiento de los hitos. Durante la ejecución restante, queda pendiente la realización de la sistematización de casos, realizar un taller de intercambio de experiencias sobre metodologías de transferencia de tecnología, continuar con la difusión de los resultados y finalizar la ejecución de todos los subproyectos.

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

El desempeño semestral del proyecto es satisfactorio. Durante el semestre reportado, la Unidad Ejecutora se enfocó en realizar actividades de difusión.
Se contrató la elaboración de un video informativo y promocional, participamos en el CSR Americas en Paraguay y se colaboró con boletines de prensa en la revista MICAmericas, boletín del proyecto y prensa local.

Se desarrolló una metodología para los talleres de sostenibilidad. Se realizaron 3 talleres. Se iniciaron las coordinaciones para realizar las auditorías financieras de los subproyectos que van concluyendo. Se espera realizar en el siguiente periodo los talleres de sostenibilidad de Pronaca y SLF.

El único retraso relevante fue la implementación de las actividades con Cervecería Nacional, por ésta razón buscamos nuevas alternativas de subproyectos, de los cuales fue seleccionada Palmar del Rio. Esperamos que ambas iniciativas arranquen en el siguiente semestre.

Además, se dará énfasis en la contratación de un consultor que sistematice las experiencias para editar e imprimir una publicación con las lecciones aprendidas más relevantes durante la ejecución del proyecto. Realizaremos un Intercambio de Experiencias donde se puedan compartir las mejores practicas sobre transferencia de tecnología en campo, entre los diferentes subproyectos del sector agrícola. Continuaremos con la ejecución de los subproyectos, promoviendo y fortaleciendo las Unidades de Negocios Inclusivos en las empresas participantes.

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: Impulsar la implementación de negocios inclusivos por parte del sector privado a través de la incorporación de la población de menores recursos en su cadena de valor.	**P.I1**	Número de pequeños productores y trabajadores que participan en las cadenas de provisión de las empresas-ancla, han incrementado sus ingresos diarios en un 25%, en comparación con la línea de base.	0 Feb 2008				4850 Ago 2012	4725 Jun 2011	
	P.I2	Porcentaje de incremento en nivel de provisión de las empresas ancla participantes, en contraste con la línea de base proveniente de NI.	0 Feb 2008				10 Ago 2012	76 Jun 2011	
	P.I3	Empresas adicionales a las ya participantes, han iniciado o implementan NI dentro de su cadena de valor.	0 Feb 2008				6 Ago 2012	8 Jun 2011	
Componente 1: Desarrollo de capacidades locales para la implementación de negocios inclusivos. **Peso:** 6% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Consultores/asesores han sido capacitados y calificados en el desarrollo e implementación de NI.	0				30 Feb 2009	58 Mar 2010	Finalizado
	C1.I2	Mecanismos de provisión de servicios (en áreas de financiamiento, asistencia técnica, transferencia de tecnología, innovación y/o seguros), se han puesto en funcionamiento para facilitar el desarrollo e implementación de NI en las cadenas de valor de las empresas-ancla participantes.	0				2 Ene 2011	2 Dic 2010	Finalizado
	C1.I3	Entidades están capacitadas para operar mecanismos de resolución de conflictos alternativos que garanticen equidad en la relación comercial de la empresa con los pequeños productores.	0				8 Feb 2009	10 Jun 2010	Finalizado
	C1.I4	Miembros de la alta gerencia de seis empresas participantes han sido capacitados en NI.	0				10 Feb 2009	22 Jun 2010	Finalizado
Componente 2: Implementación de negocios inclusivos en torno a empresas-ancla comprometidas. **Peso:** 89%	**C2.I1**	Planes de Negocios detallados y validados con las empresas y el Organismo Ejecutor, listos para ser implementados.	0	4 Nov 2010			7 Feb 2012	8 Jun 2011	Finalizado
	C2.I2	Subproyectos están siendo implementados.	0	4 Feb 2009			7 Feb 2010	8 Jun 2011	En curso
	C2.I3	De los subproyectos han sido terminados de ejecutar.	0	4			7	4	En curso

Clasificación: Muy Satisfactorio				Jun 2011			Ago 2012	Jun 2011	
	C2.I4	Se cuenta con información necesaria del sistema de seguimiento y evaluación para poder sistematizar la información del Proyecto.	0				1 Oct 2011	1 Jun 2010	Finalizado

Componente 3: Sistematización y difusión de los resultados. **Peso:** 5% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C3.I1**	Empresas nuevas han manifestado su interés de participar en el desarrollo de NI.	0				4 Feb 2010	8 Jun 2011	Finalizado
	C3.I2	Iniciativas de políticas públicas que promueven y favorecen el desarrollo e implementación de NI, han sido implementadas.	0				2 Ago 2010	2 Dic 2010	Finalizado
	C3.I3	Material de divulgación de casos y lecciones aprendidas en una publicación y un video que se compartirá en un evento a nivel nacional e internacional, ha sido sistematizado y consolidado.	0				1 Ago 2012	2 Jun 2011	Finalizado
	C3.I4	Evento internacional realizado, con 200 participantes ha sido realizado para compartir los logros y desafíos del modelo de intervención de NI.	0				1 Ago 2012	2 Jun 2011	Finalizado
	C3.I5	Empresas se han destacado por su trabajo en el desarrollo e implementación de NI.	0				3 Ago 2012	3 Jun 2011	Finalizado
	C3.I6	Eventos internacionales en los que el modelo de NI ha sido presentado.	0				4 Ago 2012	4 Jun 2011	Finalizado

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	2	Ago 2008	2	Jun 2008	Logrado
H1	Metodología de implementación de NI desarrollada	1	Jul 2009	1	Jul 2009	Logrado
H2	Al menos cuatro planes de negocios formulados y aprobados	4	Ago 2009	7	Dic 2010	Logrado
H3	Metodología de capacitación de Negocio Inclusivo para capacitadores desarrollada	1	Nov 2009	1	Nov 2009	Logrado
H4	Al menos siete planes de negocios Formulados y aprobados	7	Ene 2010	7	Jun 2010	Logrado tarde
H5	Al menos 50 participantes capacitados en NI	50	Ene 2010	58	Ene 2010	Logrado
H6	Al menos una iniciativa de políticas públicas que promueva y favorezca el desarrollo e implementación de NI	1	May 2010	2	Dic 2010	Logrado tarde
H7	Al menos un evento de difusión realizado	1	Oct 2010	6	Dic 2010	Logrado
H8	[*] Al menos 2 mecanismos de servicios desarrollados que faciliten la implementación de NI	2	Ene 2011	2	Ene 2011	Logrado
H9	[*] Al menos un sub proyecto terminado	1	Jun 2011	3	Jun 2011	Logrado
H10	Al menos cuatro eventos de difusión realizado	4	Ene 2012	6	Dic 2010	Logrado
H11	[*] Al menos siete estudios de caso de los sub proyectos de NI	7	Ago 2012			
H12	[*] Al menos siete sub proyectos terminado	7	Ago 2012			

[*] 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. Cambio climático afecta la producción agrícola y en consecuencia los créditos otorgados a los pequeños agricultores	Medio	Fomentar el uso de seguros agrícolas. Ampliar las zonas de cultivo en diferentes regiones del país	Unidad Ejecutora y Empresas Anclas
2. Débil estructura organizativa de pequeños productores de la BoP.	Medio	Se aumenta la probabilidad. La falta de un buen nivel asociativo de la BdP dificulta la implementación de los negocios inclusivos. Existen casos aislados de asociones que no trasladan los beneficios economicos de los Negocios Inclusivos a los agremiados.	Unidad Ejecutora y Empresas Anclas
3. Dificultades para contratar servicios de calidad a costos competitivos para la implementación de los PNI.	Medio	Se han modificado y reprogramado actividades, de tal manera de que los montos interesen a Proveedores de Servicios de mayor nivel Se ha bajado la probababilidad porque se han identificado y calificado nuevos proveedores de servicios. Continuar la identificación y calificación de proveedores. Continuar con el seguimiento para garantizar la calidad de los productos entregados. Continuar asesorando a las empresas anclas para que fortalezcan sus mecanismos de contratación externa.	Unidad Ejecutora y Empresas Anclas
4. Dificultades para articular otros actores relevantes para el éxito de los PNI.	Medio	Trabajo conjunto con otras organismos de financiamiento, especialmente crédito y seguros, para garantizar su acceso a los pequeños proveedores. Identificar proyectos y servicios complementarios para mitigar el riesgo. Incluir en los nuevos planes de negocios actividades relacionadas con la identificaicón de necesidadades de crédito de los NIs y articulación con potenciales actores de servicios financieros.Vemos que existe interés de los proveedores de servicios financieros, sin embargo se presentan todavía dificultades en la articulación	Unidad Ejecutora y Empresas Anclas
5. Empresas encuentran difultad en monitorear y evluar asistencia técnica externa	Bajo	Capacitar a las empresas en el manejo de los técnicos externos Establecer indicadores cuantitaivos para moder medir la efectividad de los técnicos	Unidad Ejecutora y Empresas Anclas

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 7 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

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:

Con el fin de recatar de mejor manera las experiencias de cada empresa en la implementación de Negocios Inclusivos, se vió la necesidad de realizar Talleres de Sostenibilidad inidividuales para cada empresa. Para éste efecto, se desarrollo una metodología sencilla para conducir los talleres y al momento, se han realizado 3 talleres: COLINEAL, FLORALP e ILE. Para el siguiente periodo se espera realizar los talleres de sostenibilidad de PRONACA y SUPERMAXI. Algunas de las actividades comunes que las empresas plantearon para garantizar la sostenibilidad de los Negocios Inlcusivos fueron: Crear Unidades de Negocios Inclusivos dentro de la compañia, que velen por la inserción de pequeños productores en la cadena de abastecimiento y que pcoordinen las siguientes actividades:
(1) Realizar actividades periódicas de confraternidad entre empresa y pequeños proveedores para mantener la relación de confianza (2) Mantener el técnico de campo (3) Continuar con las capacitaciones a través de los fomentadores con las metodologías desarrolladas (4) Articular otros servicios para la BdP: crédito, compras conjuntas (5) Fortalecer la asociatividad (6) Continuar con la formalidad de los contratos

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Fortalecer una Unidad de Negocios Inclusivos dentro de cada empresa, es de vital importancia para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas, mejorarlas y replicarlas	Sustainability	Vélez, Lissy Karen
2. Las empresas viven diferentes etapas durante el diseño, implementación y evaluación de los negocios inlcusivos. Sus necesidades van cambiando y como Unidad Ejecutora nos ha tocado entender y adaptarnos a las necesidades de las empresas, sin perder de vista la finalidad del proyecto, que es la mejora de ingresos en la BdP. (Caso Cervecería Nacional)	Sustainability	Vélez, Lissy Karen
3. En el Subproyecto de COLINEAL, pudimos apreciar que el diseño del subproyecto fue probabalemente sobredimensionado. Algunas actividades quedaron sin ejecutarse, sin embargo la práctica de Negocios Inclusivos había sido adoptada por la empresa	Design	Vélez, Lissy Karen