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

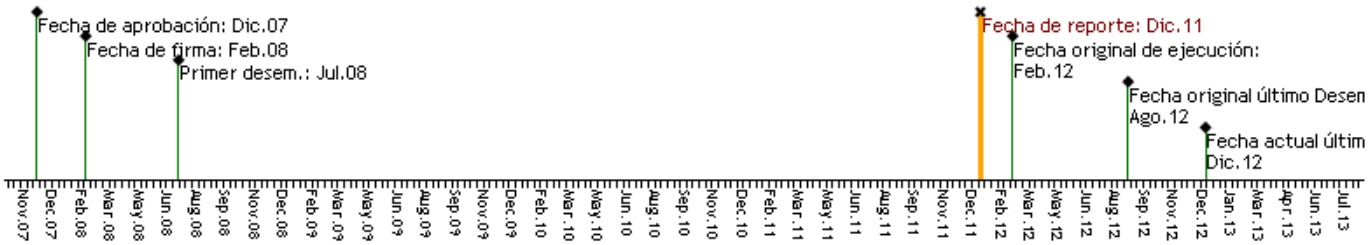
Propósito: Impulsar la implementación de negocios inclusivos por parte del sector privado a través de la incorporación de la población de menores recursos en su cadena de valor.

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

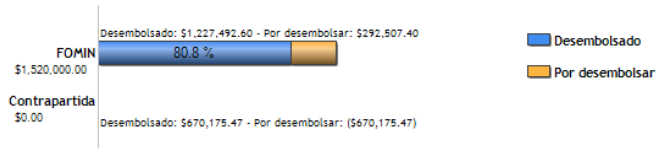
Agencia Ejecutora: SERVICIO HOLANDES DE COOPERACION AL DESARROLLO

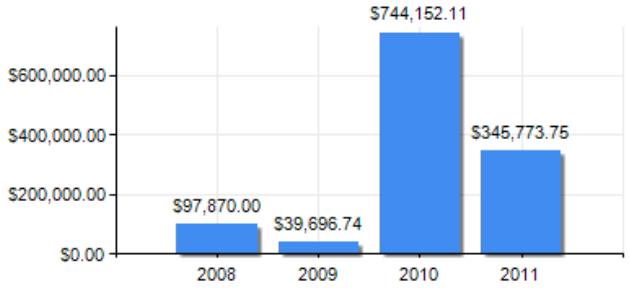
Líder equipo de diseño: Shepherd, Daniel
Líder equipo de supervisión: Auerbach, Paula

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

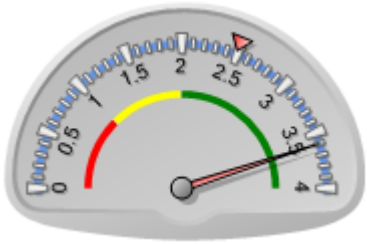


RECURSOS

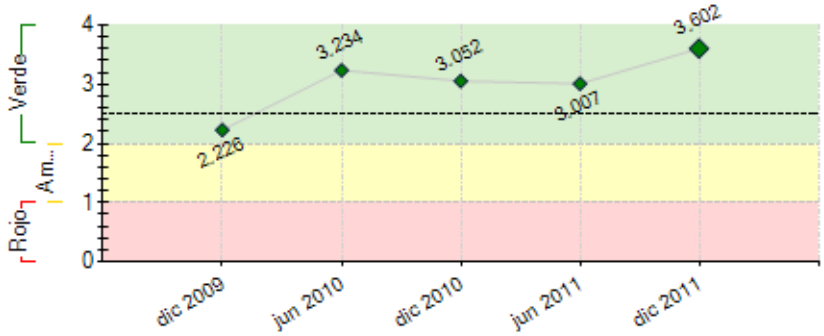




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.602
Promedio FOMIN: 2.489

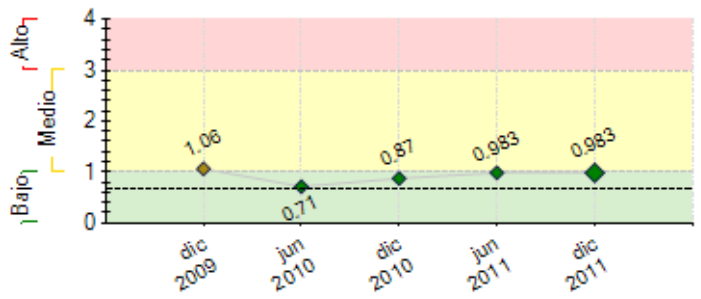


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.678

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El desempeño acumulado del proyecto es satisfactorio. Actualmente se cuentan con 7.877 beneficiarios: 2.725 beneficiarios directos y 5.152 beneficiarios indirectos (pequeños productores/artesanos/emprendedores que están articulados con la empresa ancla bajo la misma modalidad) superando la meta estimada en un 62% adicional, lo que demuestra el éxito del proyecto.

Al momento, contamos con 10 empresas atendidas: 2 proyectos han sido totalmente concluidos con informes de auditorías a ser entregados en el próximo mes, 3 proyectos se encuentran con todas las actividades contratadas y 5 proyectos en fase de implementación; de los cuales 2 iniciaron su implementación en el semestre correspondiente a éste reporte: Cervecería Nacional y Palmar del Río.

No se reportan retrasos en el cumplimiento de los hitos, se cumplieron las actividades previstas en el Plan de Adquisición, con excepción de la sistematización de casos, puesto que al presentarse una propuesta a nivel regional por parte del SNV, que requería fondos adicionales, la coordinacion y decisiones respectivas tomaron un mayor tiempo.

Para el siguiente semestre, se prevée la culminación ordenada del proyecto, con todas las actividades reembolsadas a las empresas anclas, auditorías finalizadas, así como la sistemiatización y difusión de los casos realizada. Se espera continuar con la difusión del proyecto en medios locales y regionales para aprovechar el interés y la convocatoria de la edición del CRS en Ecuador.

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 éste semestre se dió enfásis en concretar las inciativas de Cervecería Nacional y Palmar del Río, fueron aprobados sus planes de negocio, se firmaron los convenios de implementación y se iniciaron los procesos de convocatoria y selección de consultores para las primeras actividades. Se continuó con la implementación de los subproyectos, particularmente NOVACERO y FARMAENLACE que requerían de mayor seguimiento por encontrarse en una fase inicial. En éste periodo quedaron realizadas todas las contrataciones requeridas para cerrar los 5 primeros subproyectos del programa.

Otra actividad relevante durante éste periodo fue la organización del intercambio regional de experiencias, realizado en Panamá, donde los empresarios tuvieron la oportunidad de compartir sus experiencias en la práctica diaria de negocios inclusivos, así como los desafíos en el futuro cercano.

El único retraso relevante fue la contratación de la sistematización de casos, por las razones expuestas anteriormente. Se inció el proceso para realizar los talleres de sostenibilidad de PRONACA y SUPERMAXI; que serán completados en el primer trimestre del 2012. Se concretaron las auditorías financieras de COLINEAL y FLORALP.

Para el póximo y último semestre, se esperaría realizar el cierre del proyecto. Se hará enfásis en la sistematización y difusión de los casos de estudio, afin de hacer el lanzamiento de la publicación en el CSR-Ecuador.

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	7877 Dic 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	80 Dic 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.	**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	0				2	2	Finalizado

Peso: 6% **Clasificación:** Muy Satisfactorio		funcionamiento para facilitar el desarrollo e implementación de NI en las cadenas de valor de las empresas-ancla participantes.					Ene 2011	Dic 2010	
	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% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**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	10 Dic 2011	Finalizado
	C2.I2	Subproyectos están siendo implementados.	0	4 Feb 2009			7 Feb 2010	10 Dic 2011	En curso
	C2.I3	De los subproyectos han sido terminados de ejecutar.	0	4 Jun 2011			7 Ago 2012	4 Jun 2011	En curso
	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	3 Dic 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	5 Dic 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	Se mantine: Fomentar el uso de seguros agrícolas. Ampliar las zonas de cultivo en diferentes regiones del país	Unidad Ejecutora y Empresas Anclas
2. Acceso a Fuentes de Financiamiento para capital de trabajo e inversiones de infraestructura para la Base de la Pirámide	Medio	1. Diseñar programas de financiamiento reembolsable con fondos multilaterales. 2. Mmotivar a las empresas a la conformación de estrategias y equipos de trabajo internos para articular la demanda de crédito con los operadores formales.	Unidad Ejecutora y Empresas Anclas
3. Débil estructura organizativa de pequeños productores de la BoP.	Medio	Se mantiene la probabilidad y severidad. La falta de un buen nivel asociativo de la BdP dificulta la implementación de los negocios inclusivos.	Unidad Ejecutora y Empresas Anclas
4. Borrar	Bajo	1. Diseñar programas de financiamiento reembolsable con fondos multilaterales. 2. Motivar para que las empresas privadas creen su propios mecanismos de financiamiento.	Unidad Ejecutora y Empresas Anclas
5. Borrar	Bajo	1. Diseñar programas de financiamiento reembolsable con fondos multilaterales. 2. Motivar para que las empresas privadas creen su propios mecanismos de financiamiento.	Unidad Ejecutora y Empresas Anclas

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 14 **RIESGOS VIGENTES:** 7 **RIESGOS NO VIGENTES:** 6 **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:

Se continuarán con los talleres de sostenibilidad con cada una de las empresas participantes.

En el periodo reportado; se inció la primera parte del taller de sostenibilidad de PRONACA sin embargo se esperaran concluir todas las actividad para realizar una medición de control y concluir el taller de sostenibilidad.

Se ha incluido el tema de sostenibilidad en los casos de estudio a ser relaizados, a fin de recoger las futuras acciones de las empresas, BdP y otros participantes que velen por la sostenibilidad del proyecto.

Hasta el momento, se puede apreciar que la práctica de Negocios Inclusivos en la mayor parte de las empresas participantes, se ha convertido en una práctica común; lo cual facilitara sin duda, la sostenibilidad de las iniciativas emprendidas. Por otro lado, la familiaridad lograda con los negocios inclusivo requerirá en su momento de un proceso continuo de mejora e innovación, que probablemente dará origen a un nuevo concepto más desarrollado.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Fortalecer las capacidades de la empresa en la implementación de proyectos. En nuestro caso, ésta práctica ha venido mejorando con los nuevos negocios inclusivos- Se ha desarrollado un entrenamiento funcional a los ejecutivos a cargo y ésto ha facilitado los procedimientos administrativos.	Implementation	Vélez, Lissy
2. No imponer metodologías rigurosas y detalladas en la implementación de Negocios Inclusivos: Desarrollar ideas de negocios inclusivos junto a las empresas, ha permitido la innovación en la práctica y permite generar confianza con todos los actores, esto ha permitido tener un número diverso de empresas y sectores participantes y facilitar el intercambio de información entre todos.	Design	Vélez, Lissy
3. Cada empresa participante mantiene una política distinta de comunicación sobre sus iniciativas de negocios inclusivos. No forzar a las empresas a tener un mismo nivel de exposición ha facilitado un relación cordial con sus representantes.	Implementation	Vélez, Lissy
4. Ha sido de mucha utilidad identificar los indicadores claves de impacto con las empresas. Esto les ha permitido desarrollar una estrategia de escalamiento y lograr un consenso al interior de sus empresas.	Sustainability	Vélez, Lissy
5. Facilitar el intercambio frecuente de experiencias entre empresarios genera motivación para desarrollar nuevas ideas de Negocios Inclusivos. Hubiese sido de mucha ayuda, crear una plataforma permanente para facilitar el intercambio de experiencias y generación de nuevas ideas entre empresarios: foros, giras tecnológicas, etc. Lamentablemente en nuestro proyecto, estas actividades fueron esporádicas.	Implementation	Vélez, Lissy
6. Asegurarse de que el Negocio Inclusivo sea parte del negocio central de la empresa: Cuando las empresas cuentan con una estrategia de abastecimiento incluyente, la práctica de negocios inclusivos se vuelve sostenible. Caso contrario, cuando las iniciativas son solo parte de la agenda de responsabilidad social empresarial, las iniciativas emprendidas concluyen sin mayor trascendencia. En nuestro proyecto pudimos observar ambas situaciones.	Sustainability	Vélez, Lissy