Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 2012

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

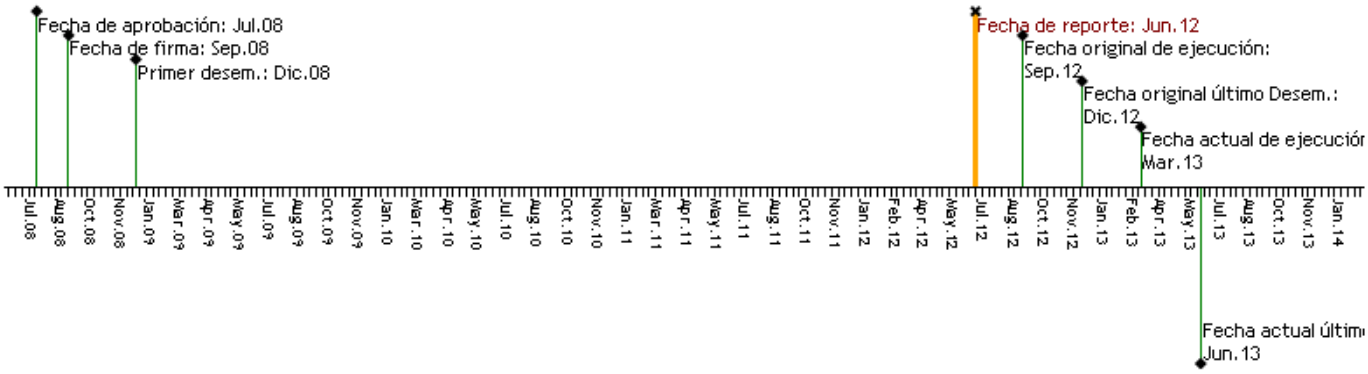
Propósito: El propósito es impulsar la implementación de negocios inclusivos a través de la incorporación de la población de menores recursos en la cadena de valor de empresas del sector privado.

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

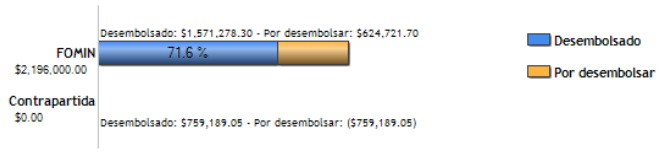
Agencia Ejecutora: Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo

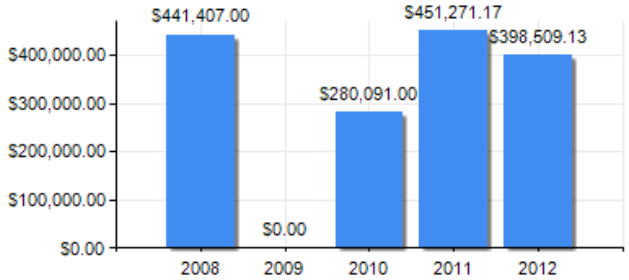
Líder equipo de diseño: Villanueva, Maria Teresa
Líder equipo de supervisión: Sanchez, Ana Cecilia

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

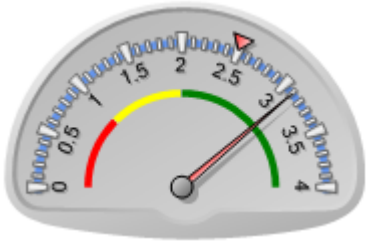


RECURSOS

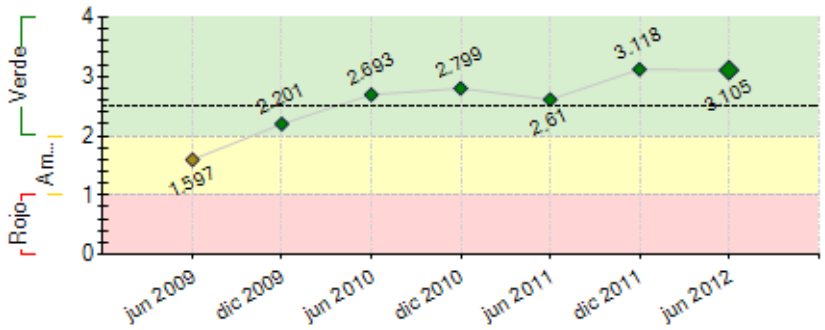




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.105
Promedio FOMIN: 2.501

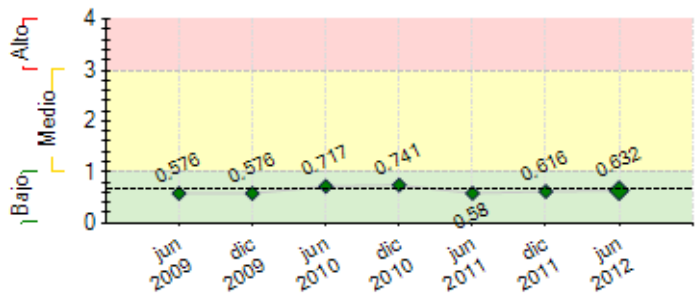


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.655

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

A la fecha el desempeño del Programa es muy satisfactorio, a nivel de propósito 2,330 pequeños productores (incluyendo 540 mujeres) han adquirido capacidades productiva como proveedores y se han incorporado en forma efectiva a las cadenas de valor de 5 empresas, las cuales han mantenido la relación con más del 80% de los beneficiarios. Un PNI ha finalizado su ejecución en campo. Los principales logros alcanzados en forma acumulada son: a) Metodología de NI adecuada y transferida a 45 miembros de cooperativas, empresas o consultores; b) capacitados en NI 120 consultores y gerentes, c) presentada a 203 consultores alternativas de mejora a la oferta a los NI, d) promovido con empresarios de Centroamérica el modelo NI y se han concretado 6nuevos NI, e) implementada la estrategia de gestión del conocimiento, f) sistematizada el PNI Atlantic y elaborados 3 videos sobre el Programa y los NI's, g) difundido el modelo y resultados del programa y presentada la experiencia de NI en 4 foros internacionales y 3 locales. Por otro lado, el programa presenta retrasos en la ejecución financiera de los PNI, tres NI están considerando solicitar nueva extensión de plazo. El principal riesgo del Programa se relaciona con el grado de madurez que puedan alcanzar los NI al finalizar el programa. Para mitigar ese riesgo se enfatizarán acciones para alcanzar la sostenibilidad. Las perspectivas futuras del programa en cuanto al logro de objetivos son optimistas.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Excelente resumen!!

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

En los últimos 6 meses, el desempeño del Programa ha sido altamente satisfactorio con respecto a las actividades planificadas. Se fortalecieron las capacidades de empresas y gremios mediante la transferencia de metodología de NI a 34 participantes, dando espacio a la presentación de 8 nuevas propuestas de NI. Se concluyó la ejecución en campo del NI de J.J. Borja, se está realizando la auditoría financiera y primer medición de resultados. Se logró concretar 2 nuevos NI con Fertica de El Salvador y Molinos de Honduras. Se desarrollaron tres videos, uno institucional, un segundo sobre los logros y testimonios de beneficiarios de los 5 negocios inclusivos y un tercer video de promoción del modelo, experiencia y concepto de NI. Se presentó la experiencia del Programa en la VII Conferencia Centroamericana de RSE, se promovió el modelo de NI con INDE en Nicaragua. Por otro lado, el programa presenta retrasos en la ejecución financiera de los PNI, tres NI están considerando solicitar nueva extensión de plazo. Para el próximo semestre el Programa espera desarrollar el III Taller de intercambio de experiencias y los Talleres de Sostenibilidad, tanto para los cinco PNI como para el programa en su conjunto, se espera acelerar el proceso de ejecución y cierre de los subproyectos. Una actividad crítica está relacionada con la formulación de nuevos negocios inclusivos, que se espera promover agresivamente en el semestre siguiente.

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 Mar 2013	2330 Jun 2012	
	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 Mar 2013	100 Jun 2012	
	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 Mar 2013	4 Dic 2011	
Componente 1: Desarrollo de capacidades locales para la implementación de negocios inclusivos e incidencia en políticas públicas. **Peso:** 6% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Metodología de implementación de NI adecuada a la realidad centroamericana	0				1 Ene 2009	1 Ene 2010	Finalizado
	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 Sep 2010			90 Sep 2011	98 Abr 2011	Finalizado
	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 están capacitadas en NI.	0				45 Jun 2012	68 Abr 2012	Finalizado
	C1.I4	A los 36 meses de ejecución del Programa: Al menos 200 personas ha participado en los eventos de intercambio de	0				200	203	Finalizado

		opiniones y experiencias sobre alternativas de mejoramiento de la oferta y calidad de servicios requeridos en los NI.					Sep 2011	May 2011	
	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 Jun 2012	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:** 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	6 Jun 2012	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	6 Jun 2012	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

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

mantienen estables		del NI y su cobertura en beneficiarios. Los precios del café en 2012 están tendiendo a la baja, sin embargo los incrementos en productividad mantendrán los niveles de ingreso.	
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:** 5 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 8

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:

Durante la visita técnica realizada por FOMIN, todas las empresas reiteraron lo manifestado al organismo ejecutor, en cuanto a la disposición de las empresas ancla de continuar con los Negocios Inclusivos. Una de ellas, Borja de El Salvador, anunció que su Junta Directiva aprobó fondos de contrapartida para los próximos tres años. Los Gerentes de las empresas manifestaron que el plazo extendido para los subproyectos aún no les permitía a éstos, alcanzar un grado de maduración suficiente para garantizar la sostenibilidad. Ese último aspecto será abordado el próximo semestre, cuando se realicen los talleres de sostenibilidad para cada uno de los Subproyectos y el Programa, en los cuales se formularán los Planes de Sostenibilidad. Los términos de referencia ya fueron presentados a aprobación y se espera que la contratación tenga lugar en el mes de Julio.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. El plazo de ejecución y la fecha de arranque oficial de subproyectos piloto de Negocios Inclusivos, en el sector productivo agropecuario, deben establecerse en función de: la fenología de los cultivos, el desarrollo de tecnologías productivas y transferencias de paquetes tecnológicos, cuya validación en la práctica requiera de varios ciclos productivos; y en el caso de etnias, se relaciona con el ritmo de apropiación del modelo de negocio por parte de las comunidades, lo que está sujeto a su cultura y dinámica social propia. A su vez, en función del plazo establecido, dado el grado de madurez que pueda en dicho plazo alcanzar el negocio, se deberán fijar los indicadores y metas a nivel de propósito y resultados.	Implementation	Buitrago, José María