Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 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

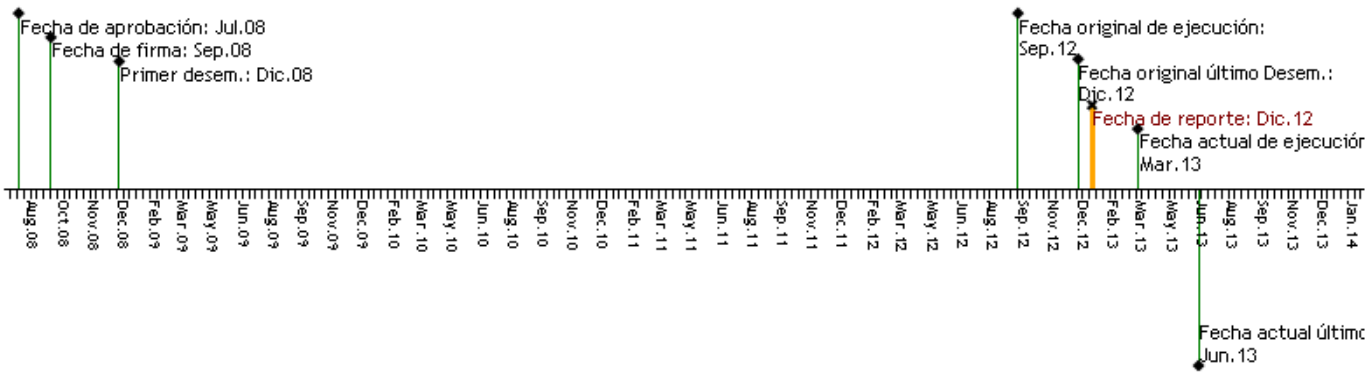
Propósito: El propósito es impulsar la implementación de negocios inclusivos a través de la incorporación de la población de menores recursos en la cadena de valor de empresas del sector privado.

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

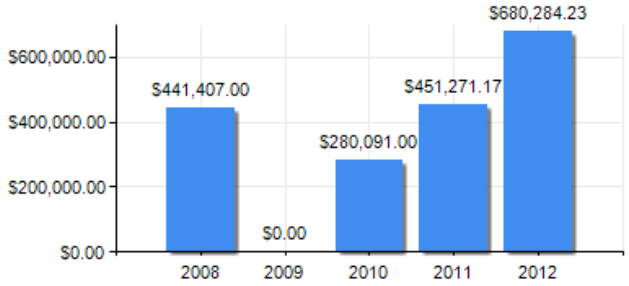
Agencia Ejecutora: Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo

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

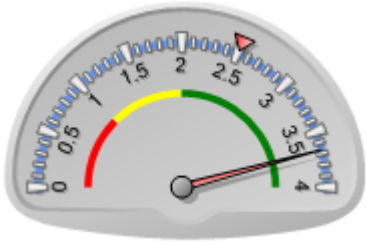
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



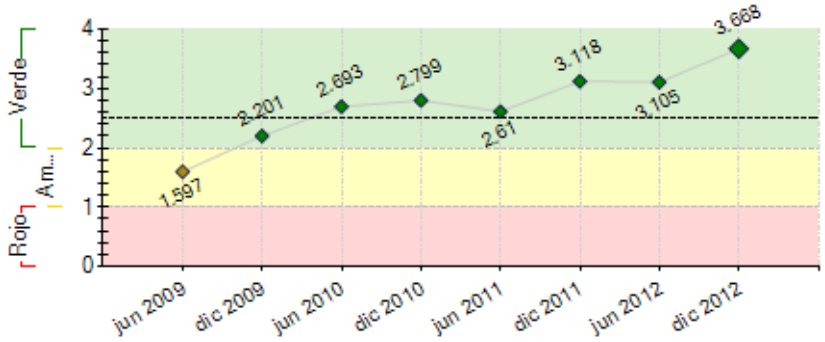
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.668
Promedio FOMIN: 2.509

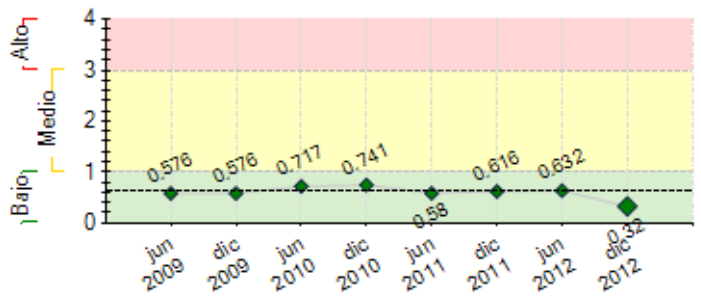


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.644

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

A los 52 meses el desempeño del Programa es muy satisfactorio, a nivel de propósito 2,330 pequeños productores (540 mujeres) se incorporaron a las cadenas de valor de 5 empresas, las que mantienen la relación con más del 80% de ellos. 4 PNI finalizaron como subproyectos y las empresas anclas continúan los NI con los beneficiarios. Los principales logros 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 6 nuevos NI, e) implementada la estrategia de gestión del conocimiento, f) sistematizada el PNI Atlantic y realizado estudio etnográfico a cada subproyecto, y elaborados 5 videos sobre el Programa y los NI's, g) difundido el modelo, resultados del programa y presentada la experiencia de NI en 6 foros internacionales y 4 locales. Por otro lado, el programa presenta retrasos en la ejecución financiera de los PNI, a la espera de su desembolso final. 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 desarrollaron planes de sostenibilidad para cada NI, sin embargo los NI con Café atraviesan dificultades por la presencia de la Roya. 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

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

En desempeño del semestre fue satisfactorio: se extendió plazo a cuatro subproyectos, tres de ellos, SOGIMEX, CENTROLAC Y ATLANTIC, finalizaron y se realizó auditoría financiera; se ejecutó la primera medición de resultados de SOGIMEX. Se desarrolló con 75 participantes, el III Intercambio de Experiencias con la gerencia y técnicos de empresas ancla, beneficiarios y personal del programa. También se organizó un Panel Internacional sobre experiencias de implementación de NI en Centroamérica, para los que se realizaron 7 videos y dos notas de prensa. Se aprobaron a nivel de alta gerencia de las empresas ancla y del organismo ejecutor, 6 Planes de Sostenibilidad, producto de desarrollar 12 Talleres, 2 para cada subproyecto y el programa a nivel de gerencial y técnico. Se presentó la experiencia del programa en la VII Foro de RSE en Nicaragua, adicionalmente, dos empresas intercambiaron su experiencia en NI en el foro organizado por SNV LA en Colombia sobre NI a nivel de Latinoamérica. El principal obstáculo enfrentado fue la formulación de nuevos NI, durante el semestre se promovió solamente uno nuevo, el que se encuentra en negociación. Durante el próximo semestre, la UEP espera: completar dos NI finalizados, realizar el evento de cierre del programa y su evaluación final. Las tareas críticas estarán vinculadas con la sistematización de las experiencias y la actualización de la metodología y del estudio sobre trato justo y exclusividad.

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 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	0				1		

		realizada por el programa.					Mar 2013	Dic 2012	
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	1 Oct 2012	Finalizado
	C2.I6	A los 54 meses de ejecucion del Programa: El total de cinco (5) de los subproyectos implementados han sido terminados de ejecutar.	0				5 Mar 2013	Dic 2012	
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	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 Mar 2013	0 Dic 2012	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	Dic 2012	
	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	9 Dic 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	1	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	Nov 2012	1	Nov 2012	Logrado
H10	[*] Hito No. 10 -Al menos 2 subproyectos finalizados.	2	Feb 2013	1	Oct 2012	
H11	[*] Hito No 11 - Taller de Cierre (evento internacional de difusión realizado).	1	Jun 2013	0	Dic 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. 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.	Project Coordinator

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 15 **RIESGOS VIGENTES:** 1 **RIESGOS NO VIGENTES:** 5 **RIESGOS MITIGADOS:** 9

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

[X] Caída de los precios internacionales, como el café — Caída de los precios internacionales, como el café

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

A nivel de Programa. SNV tiene un buen dominio del concepto, estrategias y métodos para ejecutar NI, con personal calificado y posicionamiento local; pero se

hace necesario mantener competitivos sus RRHH, desarrollar evaluación de riesgo y gestión por resultados para las empresas que implementan NI. Para asegurar la sostenibilidad, es necesario incrementar la cartera de proyectos de NI. A nivel de subproyectos. Se pudo constatar que las empresas ancla, tienen un gran compromiso e implicación en el desarrollo de NI, a nivel técnico/operativo, financiero y social. Al terminar los subproyectos se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad y se observa que se mantienen los servicios/productos del NI. En el caso de ATLANTIC, CENTROLAC y DINANT, se avanzó sólidamente en su institucionalización y para alcanzar la sostenibilidad financiera se requiere un periodo máximo de 24meses. En el caso de BORJA por el ciclo fenológico del tempate se necesitan 36 meses. En Sogimex, los beneficiarios no están suficientemente fortalecidos para que solos continúen el proceso y mantengan la certificación UTZ.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Adopción de conocimiento y prácticas por parte de la BdP. Para lograr la introspección de los conocimientos transmitidos en las capacitaciones y asegurar su correcta aplicación en la práctica a través de la asistencia técnica, por parte de los beneficiarios, son factores relevantes: a) equilibrar la carga teórica con la práctica, para una mayor motivación de los productores (50%-50%); b) el uso de lenguaje sencillo facilitando la comprensión; c) utilización de medios audiovisuales; d) el Material Didáctico debe utilizar gráficas llamativas a colores, letras grandes, evitando la recarga de texto, e) ser muy resistentes a la humedad, malas de condiciones de almacenamiento y uso continuo.	Implementation	Buitrago, José María
2. Abordaje apropiado de la BdP en procesos de Capacitación y Asistencia Técnica (C-AT). Un aspecto relevante en el abordaje está relacionado con el número de visitas de AT que deberán realizarse y la frecuencia de las mismas, la frecuencia de visitas a un productor, (de acuerdo al ciclo C-AT) serán al menos dos por temática o grupo de temáticas cubiertos en cada taller de capacitación (o ciclo de talleres) y limitadas al tiempo que permita la fenología del cultivo, el número total dependerá del grado de adopción de las temáticas en que el beneficiario ha sido capacitado.	Implementation	Buitrago, José María
3. Factores que influyen la efectividad de la Capacitación y Asistencia Técnica (C-AT). Para lograr la mayor efectividad de las intervenciones C-AT los técnicos deberán planificar y ejecutar en forma apropiada estos procesos respecto a su abordaje con la BdP y el grado de adopción de éstos del conocimiento y su puesta en práctica.	Implementation	Buitrago, José María