Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2013 - JUNIO 2013

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

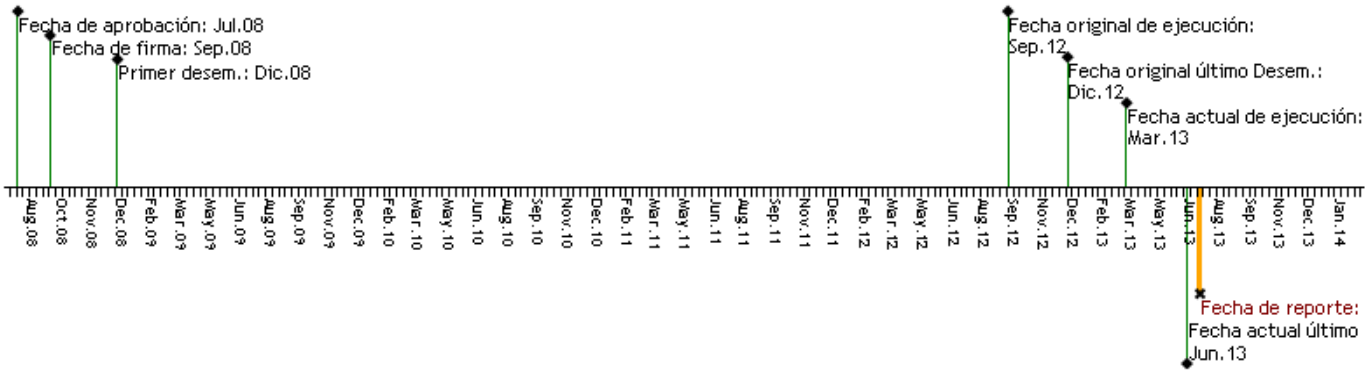
Resultado: El propósito es impulsar la implementación de negocios inclusivos a través de la incorporación de la población de menores recursos en la cadena de valor de empresas del sector privado.

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

Agencia Ejecutora:

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

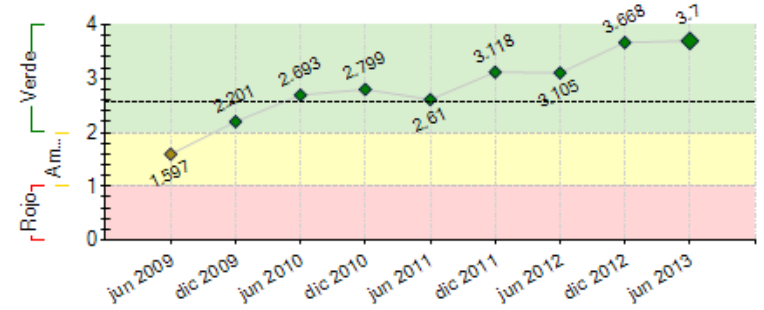
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$2,207,035.00	$14,635.00	$2,166,858.96
Contrapartida	$1,010,000.00	$0.00	$1,145,228.37

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

A 57 meses el desempeño del programa fue altamente satisfactorio con 99% de ejecución financiera, y alto cumplimiento de metas y eficiencia, según la evaluación final. 5 NI implementados incorporaron como proveedores 2,330 pequeños productores (540 mujeres) los que aumentaron su productividad en 27% y 92% mantienen su relación. Se presentaron 4 iniciativas de política pública en 3 países para promover el modelo de NI.

Atlantic aumentó 31% la productividad de 1,136 productores de café; Centrolac, duplicó la producción de leche de calidad en 202 ganaderos; Sogimex certificó UTZ y aumentó 36% la productividad a 395 productores de café; Dinant dotó Centros de Acopio y desarrolló la tecnología para aprovechar sosteniblemente el Corozo, se formaron 3 microempresas rurales con 406 beneficiarios afrodescendientes y étnicos que cuentan con un plan de manejo para su bosque; Borja en El Salvador, logró desarrollar el cultivo Tempate en asocio con 201 productores.

El programa: adecuó la Metodología NI y la transfirió a 166 personas; presentó a 203 consultores alternativas de mejora de la oferta a los NI, promovió con 174 empresarios de 3 países, NI concretando 6 nuevos; 177 beneficiarios intercambiaron experiencias en 3 talleres, se escribieron 3 estudios de caso, se sistematizaron 3 NI con su video; se presentó resultados a 256 personas en evento final y en 12 foros internacionales y locales, a más de mil participantes.

La crisis política Hondureña (2009), obligó a M. Dora y Vásquez Agroindustrial a declinar su participación y ejecutar el de Dinant bajo difíciles condiciones de seguridad. Las elecciones en El Salvador y Nicaragua retrasaron el inicio de los NI, la crisis económica internacional 2008-2010, hizo declinar a CISA y que fuera denegada G. Pacífica. Lo anterior, junto a desastres naturales, retrasó la ejecución un año y redujo a la mitad el número de beneficiarios. Los riesgos se mitigaron: Dinant introdujo industrialización de procesos, Atlantic cambió la estrategia de transferencia de tecnología a fortalecimiento de capacidades, Centrolac amplió la Asistencia Técnica a temas de alimentación y otros, Borja refinanció productores, cedió tierras en comodato y adecuó el asocio del Tempate con granos.

La perspectiva de los NI es optimista, para su sostenibilidad: Atlantic financia y fortalece la A. Técnica; Centrolac y Dinant desarrollan capacidades de productores y acopios; se aplicarán Planes de Manejo; y Borja dará seguimiento agronómico al Tempate.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El Programa ***INCLUSIÓN ECONÓMICA EN LA BASE ECONÓMICA DE LA PIRÁMIDE*** (ATN/ME-11101-RG) **alcanzó a nivel de Propósito los siguientes resultados:**

1 2,330 pequeños productores (el 110% de la meta) de Nicaragua, El Salvador y Honduras participan en las cadenas de valor de cinco (5) Empresas Anclas: CENTROLAC, ATLANTIC, JJ Borja Nathan, SOGYMEX y DINANT de dichos países.
2 Los 2,330 pequeños productores (125% de la meta) mantienen la relación comercial con las empresas, una vez finalizado el Proyecto.
3 Se elaboraron con alta participación del sector empresarial, cinco (5)propuestas de incidencia en políticas públicas, (166% de la meta). Sin embargo hasta el momento ningún gobierno de los tres países participantes ha apoyado dichas iniciativas con políticas públicas.

Se han logrado plenamente dos de los tres indicadores de Propósito del Marco Lógico, por lo que el cumplimiento de las metas y el nivel de eficacia del Programa es Muy Satisfactorio.

Adicionalmente es válido visibilizar que:

- **El 22% de los beneficiarios son mujeres**, sobre-cumpliendo con creces la meta esperada del 10%, evidenciando los esfuerzos llevados a efecto para promover e incentivar la participación de grupos vulnerables y tradicionalmente excluidos entre ellos las mujeres.
- **El 11% del total de los beneficiarios son indígenas y afro-descendientes,** quienes en la Costa Caribe de Honduras y en el marco del Negocio Incluso de la empresa Dinant, han encontrado oportunidades económicas más productivas y rentables para salir de la pobreza.
- **El 85% de los pequeños productores y personas de bajo ingresos, son nuevos proveedores** de las cadenas empresariales y geográficamente alejados de los centros de desarrollo como: Telpaneca, San José de Bocay y Rancho Grande en Nicaragua, Trujillo, El Limón y Marcala en Honduras.

Entre los Resultados/Productos más relevantes del Programa se encuentran entre otros:

1 El contar con una la **Metodología de diseño e implementación de NI** adaptada a la realidad empresarial centroamericana y ajustada a la luz de las lecciones aprendidas adquiridas durante la ejecución del proyecto; la que adicionalmente se ha dado a conocer y facilitado a organizaciones públicas y privadas de la región.
2 La **formación de 98 consultores locales** en el modelo de negocios inclusivos y su metodología, lo que indiscutiblemente agrega a la sostenibilidad de la implementación de nuevos Negocios Inclusivos en la región.
3 Se desarrolló un **sistema de seguimiento y monitoreo regional**, denominado **SIREMONI**; que además de aprovechar la base del sistema que ya tenía SNV, contó con los aportes de los otros programas de Negocios Inclusivos, que SNV venía ejecutando en Suramérica. El sistema puede emitir reportes por Negocio Inclusivo y agregados por sector y país.
4 **Cinco (5) Negocios Inclusivos** diseñados e implementados, que cuentan con Informes Finales de Evaluación, Planes de Sostenibilidad y Auditorías efectuadas.
5 **Estrategia de gestión del conocimiento**, desarrollada e implementada.
6 **Tres (3) Talleres de Intercambio Regional** realizados y documentados (uno por país), mediante los cuales se gestionó el conocimiento de los cinco (5) PNI y en los que participaron aproximadamente 450 pequeños productores.
7 **Tres (3) Estudios de Casos publicados** de los Negocios Inclusivos implementados por ATLANTIC, CENTOLAC y DINANT.
8 **Seis (6) Planes de Sostenibilidad** gestionados y aprobados uno para el Programa y uno para cada uno de los PNI en ejecución, para cuya elaboración participaron beneficiarios, técnicos, mandos intermedios y la alta gerencia de cada una de las empresas, asi como técnicos y autoridades del SNV. Cada Plan de Sostenibilidad de cada PNI fue aprobada por la Gerencia de la empresa correspondiente.
9 **Una página Web desarrollada y en funcionamiento**
10 **Taller de Cierre realizado en Managua** y ampliamente documentado y divulgado en los medios de comunicación y la redes sociales, que contó con la participación de aproximadamente 257 personas (beneficiarios, técnicos y funcionarios de cada una de las empresas anclas, representantes del sector privado de los tres países, representantes de la cooperación internacional y sector público nicaragüense) y en donde se presentaron los resultados, las lecciones aprendidas y las vías de sostenibilidad que transitarán cada uno de los Negocios Inclusivos implementados a nivel piloto y del Modelo de Negocio como tal.

A nivel de Riesgos y Obstáculos. En el Marco Lógico se estableció el supuesto Durante la primera mitad del plazo de ejecución del Programa (2008-2010), el entorno económico y político de la región centroamericana fue inestable, (en parte originado por fenómenos externos a la región como la crisis financiera internacional) lo que afectó directamente varios de los principales supuestos del Programa, entre ellos "Empresas anclas mantienen su interés en el desarrollo de NI". Durante ese período cuatro empresas centroamericanas desistieron de implementar sus iniciativas de NI, entre ellas: Vásquez Agroindustrial y Mount Dora Farms en Honduras y Gran Pacífica y CISA en Nicaragua.

Durante la primera mitad del plazo de ejecución del Programa, el supuesto establecido en el Marco Lógico *"Las condiciones macroeconómicas y políticas en El Salvador, Honduras y Nicaragua se mantienen estables"* fue afectado desde finales de 2008 por la crisis financiera internacional. La crisis, al deprimir los mercados y las tasas de empleo impactó de manera profunda a la empresa ancla Gran Pacífica, afectando su capacidad efectiva de aportación. Un segundo supuesto se relaciona con "*la estabilidad de los precios de la materia prima adquirida por las empresas ancla"*, fue afectado directamente por la caída de los precios en los mercados internacionales (yuca, biocombustibles, etc.), como resultado de la recesión económica norteamericana originada por la crisis financiera, por lo que las empresas replantearon la magnitud de sus NIs, reduciendo en algunos casos el número de beneficiarios potenciales participantes y redefiniendo los mercados de destino. Finalmente, la empresa CISA declinó su participación en el Programa a finales de 2010.

De forma simultánea a los problemas del entorno económico, las crisis políticas en los países se

profundizaron desde el final de 2008: en el caso de Nicaragua, la situación política creó inestabilidad

hasta mediados del año 2009, lo que incidió en las decisiones de inversión de las empresas y conse-cuentemente en la formulación oportuna de los NI. En enero de 2009, la empresa JJ Borja Nathan anunció la postergación de la formulación del NI hasta conocer los resultados de la campaña electoral. En junio de ese mismo año, se produjo un golpe de Estado en Honduras, país que quedó fuera del sistema de la OEA, se inició una crisis que se extendió hasta mediados de 2010, con las elecciones presidenciales. La empresa Vásquez Agroindustrial sufrió importantes pérdidas económicas durante los disturbios y declinó su participación en el Programa. Asimismo, por razones de política presupuestaria y dificultades en identificación de beneficiarios elegibles, la empresa Mount Dora Farms declinó su participación. Como si todo lo anterior no fuese suficiente, la zona de influencia del subproyecto DINANT, comienza a sufrir conflictos de tierra en el Valle del Bajo Aguán que provocaron disturbios e incluso muertes, llevando a SNV y al Banco a postergar la entrada en vigencia del sub-proyecto, a pesar de estar aprobado.

El incumplimiento de los supuestos antes mencionados, provocó una reducción en el número de empresas implementando Negocios Inclusivos de 9 a 5 y de pequeños productores beneficiados de 4,100 a 2,110; además de un año de retraso en la ejecución del Programa, entrando en ejecución los PNI en el segundo semestre del año 2010. Durante la segunda parte del plazo de ejecución del Programa (2011-2012), las condiciones macroeconómicas mejoraron para la región, influenciando los resultados finalmente alcanzados.

Entre las medidas de mitigación implementadas se destacaron: (i) Un seguimiento estrecho a los eventos de contexto y los posibles impactos a nivel económico y social en los países, así como a los resultados del proyecto. (ii) Reuniones periódicas de diálogo entre el SNV y el Banco en donde se abordaba el seguimiento y evaluación de los riesgos y se tomaban las decisiones de ajuste que se requerían (iii) Una mayor presencia de parte del coordinador del Programa, manteniendo reuniones periódicas con representantes de las empresas y líderes de grupos beneficiarios. (iv) Se aumentó la presencia de los asesores “enlace” en el terreno, para facilitar la ejecución y brindar confianza a las empresas anclas que ya estaban en ejecución. (v) Ajustes presupuestarios para enfrentar los incrementos de gastos operativos que conllevó las acciones antes mencionadas.

En cuanto a las Acciones Claves que se han tomado para asegurar la **sostenibilidad del modelo de negocios inclusivos a nivel de Programa**, se encuentran: (i) Desarrollo del capital humano en SNV (ii) Establecer una evaluación de riesgo y gestión por resultados adecuada para la implementación de NI, (iii) Promoción de los servicios de SNV del modelo de NI y (iv) Completar la gestión del conocimiento.

La clasificación de sostenibilidad a nivel de programa es **Muy Probable**, ya que durante la ejecución del Programa se avanzó sólidamente en su institucionalización; al finalizar el Programa se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad y se observa compromiso importante de las autoridades de SNV por mantener el flujo continuo de los servicios/productos del Negocio Inclusivo.

En cuanto a las Acciones Claves más relevantes que se han tomado para asegurar la **sostenibilidad a nivel de Planes de Negocios Inclusivos Implementados,** se encuentran: (i) Selección de los beneficiarios aliados aplicando las Buenas Prácticas Agrícolas(BPA), (ii) Fortalecimiento del Plan de Asistencia Técnica, (iii) Fortalecimiento empresarial y técnico, (iv) Mejoramiento de las capacidades de manufactura e institucionales de los Centros de Acopio, (v) Financiamiento a los beneficiarios, (vi) Desarrollo de alianzas estratégicas y cooperaciones y (vi) Medición de los resultados técnicos del Negocio Inclusivo.

Las calificaciones de Sostenibilidad de 4 de 5 Negocios Inclusivos Implementados es **Muy Probable** (Atlantic, Centrolac, Sogymex y Dinant) y de **Probable** en el caso de J.J. Borj Nathan en El Salvador**.**

Sin lugar a dudas el Modelo de Negocios Inclusivos ha logrado demostrar ser altamente efectivo en incrementar en el corto plazo la productividad de los pequeños productores y de las persona de bajos ingresos, mediante el apoyo de procesos de certificación de café como es el caso de SOGYMEX o mediante programas de capacitación acordes con el desarrollo fenológico de la planta como es el caso de EXPASA o mediante inversión directa en desarrollo de tecnología semi-industrial apropiada (desconchadora, quebradora y horno para el secado) como es el caso de DINANT.

El Modelo también ha demostrado ser eficaz en el desarrollo de alianzas oportunas, bien entre instituciones privadas y público privadas, que permiten una complementariedad de servicios de apoyo mucho más integral y oportuna que requieren las necesidades de los beneficiarios como es el caso de EXPASA con las Escuelas de Café de Jinotega y Matagalpa que están apoyando la capacitación de administración de fincas y de DINANT con el Instituto de Conservación Forestal de Honduras, mediante el cual la Comunidad Pech hoy día cuenta con su Plan de Manejo Ambiental del Corozo.

El Modelo ha evidenciado su efectividad de poder alinear hacia un objetivo común (la calidad de la leche) las capacidades de los principales actores de toda una cadena productiva, como es el caso de CENTROLAC que logró capacitar y asistir a 200 pequeños productores de leche en Buenas Prácticas de Ordeño y Salud

Animal, a 53 transportistas en Buenas Prácticas de Transporte (BPT) y capacitar a 10 técnicos de los 4 Centros de Acopio, logrando adquirir 20 mil lotros/dia en lugar de 16,250 que esperaba inicialmente.

El Modelo logró demostrar su potencial como facilitador de acceso al crédito oportuno, para usuarios que hasta ahora no habían tenido acceso al mismo. La mejor evidencia son los resultados de EXPASA quien en tres años desembolso casi U$2 millones de dólares a los beneficiarios del Negocio Inclusivo, a través de tres Cooperativas y una Organización no gubernamental, para apoyar el corte y las labores del cultivo de café. Similar mérito tiene CENTROLAC quien fortaleció las capacidades de análisis de capacidad de crédito de las Cooperativas y ha firmado Convenios de Colaboración con algunas Micro-financieras y Centros de Acopio que permitan un modelo de acceso al crédito para pequeños productores no cooperados.

El Paradigma que arroja el Modelo, es que el Programa durante su diseño hacia un fuerte énfasis en la variable incremento de precio de compra de caras a lograr el impacto de incremento de ingresos de los pequeños productores y personas beneficiarias de los Negocios Inclusivos, la realidad evidenciada durante la ejecución del Programa demostró, que si bien la variable precio influyó, fueron los incrementos de productividad los que determinaron incrementos sustanciales de ingresos. El mejor hallazgo es el de EXPASA cuyos registros de monitoreo expresan que los rendimientos por hectárea se incrementaron en un 31.27% de una cosecha a otra, influyendo junto con los precios del mercado internacional a un incremento de ingresos anual de los pequeños productores de 155.13%.

Evaluación final

1.1.1 Eficiencia
Algunos factores han tenido un impacto directo en la eficiencia del Programa, ocasionando diversos retrasos en la implementación del mismo, principalmente en el periodo anterior a la evaluación intermedia, y como consecuencia en el alcance de algunos indicadores según el cronograma establecido en el inicio de la ejecución. Los principales factores fueron: (i) el día a día de los funcionarios en las empresas complicó la ejecución de los proyectos; (ii) la dificultad en la adaptación de los procesos internos de las empresas ancla a los procesos de adquisiciones del Banco. Esto tuvo como consecuencia que el proceso de adquisiciones tanto de consultorías como bienes dentro de las mismas empresas y en la interacción con la Unidad Ejecutora fuera lento.
2
Seguidamente a la evaluación intermedia: (i) se redujo a 5 el número de subproyectos a ejecutar con el Programa (como meta del Marco Lógico); (ii) se prolongó la fecha de cierre del Programa de seis meses (mes 54); y (iii) se redujo a 2.110 el número total de beneficiarios.
El cumplimiento de las metas y el nivel de eficiencia del Programa es alto.
1.1.2 Eficacia
Algunos aspectos afectaron la eficacia del Programa, principalmente en el inicio, entre ellos encontramos los cambios en el personal de la UEP. En la segunda parte de ejecución del Programa, se enfatizó en el seguimiento a nivel de "resultados" de los NI, en contraposición al cumplimiento de actividades. Se establecieron medidas que dieron eficacia a las acciones implementadas con la incorporación de planes de trabajo semanales con los extensionistas y seguimiento y monitoreo constante en la ejecución de los NI. Se diseñó un cronograma de actividades que permitió el seguimiento y evaluación de los NI, en el tiempo y forma. Se aseguró mayor presencia por parte del coordinador del Programa y de los asesores enlace en el campo.
Alcance de los indicadores del Marco Lógico: los indicadores se han logrado con cierto retraso en la ejecución de algunas actividades. A 28 de febrero de 2013, fecha en la que habían concluido los cinco Negocios Inclusivos con la contribución del FOMIN, los pequeños productores integrados como proveedores en los NI eran un total de 2.301, todas las empresas ancla alcanzaron sus metas individuales excepto DINANT (en los indicadores de producción) y JJ BORJA NATHAN. El cumplimiento de las metas del Programa y el nivel de eficacia es alto.
Fondos ejecutados: sobre el monto total del Programa, se había ejecutado el 91,

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38037674

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: 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. **Clasificación:** Satisfactorio	**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	2330	110 %
	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	100	125 %
	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	4	133 %
Componente 1: Desarrollo de capacidades locales para la implementación de negocios inclusivos e incidencia en políticas públicas.	**C1.I1**	Metodología de implementación de NI adecuada a la realidad centroamericana	0	1	1	100 %
	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	90	98	109 %
	C1.I3	A los 45 meses de ejecución del Programa: Al menos 45 miembros de la alta y media gerencia de cada	0	45	68	0 %

Peso: 6% **Clasificación:** Muy Satisfactorio		empresa ancla participante y empresas asociadas están capacitadas en NI.				
	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	203	102 %
	C1.I5	Al finalizar el programa. Metodología de implementación de NI actualizada conforme la gestión del conocimiento realizada por el programa.	0	1	1	100 %
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	1	100 %
	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	4	100 %
	C2.I3	Todos los subproyectos con las empresas ancla cuentan con PNI desarrollados	0	6	6	100 %
	C2.I4	Proyectos que están siendo implementados.	0	5	5	100 %
	C2.I5	A los 48 meses de ejecucion del Programa: Al menos uno (1) de los subproyecto ha sido terminados de ejecutar.	0	1	1	100 %
	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	5	100 %
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	1	100 %
	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	6	150 %
	C3.I3	Se han desarrollado al menos tres estudios de caso de los subproyectos para sistematización de iniciativas de negocios inclusivos.	0	3	4	133 %
	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	1	100 %
	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	14	156 %

	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	2	Feb 2013	Logrado
H11	[*] Hito No 11 - Taller de Cierre (evento internacional de difusión realizado).	1	Jun 2013	1	Jun 2013	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Dificultades en adquisiciones

[X] Desempeño inadecuado de consultores

[X] Otros, cuáles?: Cambios de contexto regional e internacional a nivel político y económico, desastres naturales que afectaron a la region durante la ejecucion y cambios politicos a nivel de gobierno en los tres países .

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 15 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 9 **RIESGOS MITIGADOS:** 6

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable

En cuanto a las Acciones Claves que se han tomado para asegurar la sostenibilidad del modelo de negocios inclusivos a nivel de Programa, se encuentran: (i) Desarrollo del capital humano en SNV (ii) Establecer una evaluación de riesgo y gestión por resultados adecuada para la implementación de NI, (iii) Promoción de los servicios de SNV del modelo de NI y (iv) Completar la gestión del conocimiento.La clasificación de sostenibilidad a nivel de programa es Muy Probable, ya que durante la ejecución del Programa se avanzó sólidamente en su institucionalización; al finalizar el Programa se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad y se observa compromiso importante de las autoridades de SNV por mantener el flujo continuo de los servicios/productos del Negocio Inclusivo.Las calificaciones de Sostenibilidad de 4 de 5 Negocios Inclusivos Implementados es Muy Probable (Atlantic, Centrolac, Sogymex y Dinant) y de Probable en el caso de J.J. Borj Nathan.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	Unicamente en el caso de JJ Borja Nathan, dado los cambios que sufrió el mercado de los bio-combustibles.

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Al finalizar el Programa se elaboraron Planes de Sostenibilidad del programa y los subproyectos. La Sostenibilidad del programa se consideró "Muy Probable", se han previsto las acciones necesarias para asegurarla y se observa compromiso importante de SNV con el modelo de NI, lo que se demuestra con 6 NI nuevos en implementación y la promoción del modelo que SNV continua realizando.

La sostenibilidad de los subproyectos Atlantic, Centrolac, Sogimex y Dinant, fueron clasificadas como de "muy probables" ya que durante la ejecución se avanzó sólidamente en su institucionalización; se han previsto planes para asegurar su sostenibilidad y las empresas mantenienen los servicios de los NI. En el caso de Borja la sostenibilidad se consideró Probable, en cuanto a La sostenibilidad financiera del NI no ha podido demostrarse por no haberse completado el ciclo fenológico de producción del tempate que es de 5 años. La sostenibilidad financiera no ha alcanzado el punto de equilibrio, pero la aplicación de los Planes desarrollados para el periodo enero 2013 a diciembre 2014 debería permitir alcanzar la sostenibilidad en un periodo máximo de 24 meses.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37450180

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Uno de los grandes desafíos que enfrentan Agencias Ejecutoras que gestionan proyectos con el sector privado es el de contar con la flexibilidad y la capacidad oportuna de respuesta que requieren las empresas para ajustar los NI's a la velocidad con que se dan los cambios del entorno y de las nuevas realidades. El establecimiento de reuniones periódicas con representantes de las empresas ancla, consultores y líderes de grupos beneficiarios facilita el proceso de entendimiento de las restricciones y colaboración mutua.	Implementation	Buitrago, José María
2. La integración de los pequeños productores en la cadena de valor de la gran empresa es posible si se implementan estrategias orientadas al desarrollo de capacidades de los pequeños productores para que se asocien, mejoren la productividad y la calidad de sus productos.	Implementation	Buitrago, José María
3. En cuanto a las Empresas Ancla: Tienen su propia dinámica de actuación, cualquier proceso adicional que complique sus procesos habituales crea resistencia para su implementación. Todos los niveles implicados en el NI en la empresa ancla deben estar conscientes de los cambios que implica en los procesos y estar convencidos que para ellos la implementación de la estrategia es igualmente "ganador-ganador".	Implementation	Buitrago, José María
4. En cuanto a la relación con los beneficiarios: a) se requiere de formas y metodologías innovadoras y adaptadas para abordar el fortalecimiento de las capacidades de la BdP y obtener su apertura a las nuevas tecnologías, dadas las condiciones de alfabetismo que presentan en su mayoría los beneficiarios de los NI's.; y b) De cara a la estandarización de las expectativas, se debe aclarar con los actores de los NI que no necesariamente todo lo planificado se puede lograr, que existen factores que no se pueden prevenir, y que siempre existen alternativas para alcanzar los objetivos propuestos.	Implementation	Buitrago, José María
5. Los NI's deben ser elaborados en función de la demanda de mercado adaptada a las necesidades de los beneficiarios y deben responder a su nivel de condiciones económicas y productivas reales y no en función de la oferta de servicios de las empresas ancla.	Sustainability	Buitrago, José María
6. Los Negocios Inclusivos deben desarrollarse en torno al "core business" y la cadena de valor en las cuales evolucionan las empresas ancla, de manera a facilitar la integración y fortalecer una vinculación sostenible entre las empresas ancla y la base de la pirámide (BdP), favoreciendo la construcción de una relación de mutuo beneficio "ganar - ganar" que mejore la competitividad de las cadenas de valor en su conjunto y el nivel de vida de las comunidades. En este sentido, si se quiere desarrollar un NI fuera de la cadena de valor de la empresa ancla, el riesgo que corre (BdP) es indebido.	Sustainability	Buitrago, José María

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Todos los productos abajo expresados son los principales originados en el marco del Programa y se encuentran en la página Web del SNV.

Productos principales del proyecto

[Jul 2009] Guia de Negocios Inclusivos del SNV V 1.1 y Validación de metodología de negocios inclusivos para programas de SNV y BID y FOMIN Centroamérica, Ecuador y Perú (Methodologies/training materials)
Autor: Alfredo Stecher

[Ago 2009] Guia administrativa financiera Empresas Ancla participantes del Programa (Handbooks/Procedure guides)
Autor: UEP

[Sep 2009] Manual del capacitador para la capacitación de capacitadores en la metodología de negocios inclusivos del SNV (Methodologies/training materials)
Autor: Alfredo Stecher

[Sep 2009] Manual del consultor para la capacitación de consultores (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Alfredo Stecher

[Nov 2009] Estrategia y plan de gestión del conocimiento del Programa y Plan de gestión del conocimiento (Methodologies/training materials)
Autor: Carlos Imendia

[Nov 2009] Análisis Comparado del Marco Regulatorio Regional de Centroamérica con respecto a los Negocios Inclusivos (Case studies)
Autor: CINASE

[Mar 2010] Guía para el proceso de selección y elegibilidad de Beneficiarios para Negocios Inclusivos del Programa (Handbooks/Procedure guides)
Autor: UEP

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

04/SEP/2013	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=38037673]
23/ENE/2013	Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37414317]

04/SEP/2013	Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=38037674]
11/FEB/2013	Plan de Sostenibilidad	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37450180]
11/FEB/2013	Plan de Sostenibilidad	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37450209]
Ficha del proyecto		http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=RG-M1131&lg=SP