



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL) JULIO 2016 - DICIEMBRE 2016

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Desarrollo de capacidades hacia microempresarios en villas de emergencia en la c

Nro. Proyecto: AR-M1066 - Proyecto No.: ATN/ME-14628-AR

Propósito: Brindar acceso y uso a un canal alternativo de comercialización y distribución para los microempresarios, que facilite la venta de su producción y la compra de insumos.

País Administrador

ARGENTINA

País Beneficiario

ARGENTINA

Agencia Ejecutora:

ASOCIACION CIVIL AVANZAR POR EL DESARROLLO HUMANO

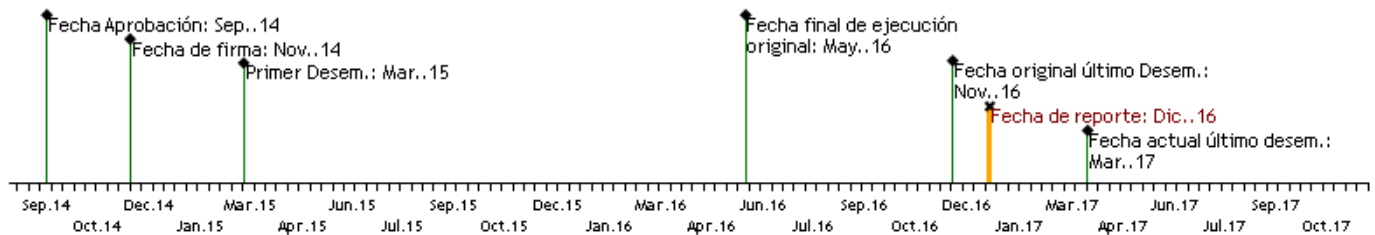
Líder equipo de diseño:

ERIKA MOLINA

Líder equipo de supervisión:

ERIKA MOLINA

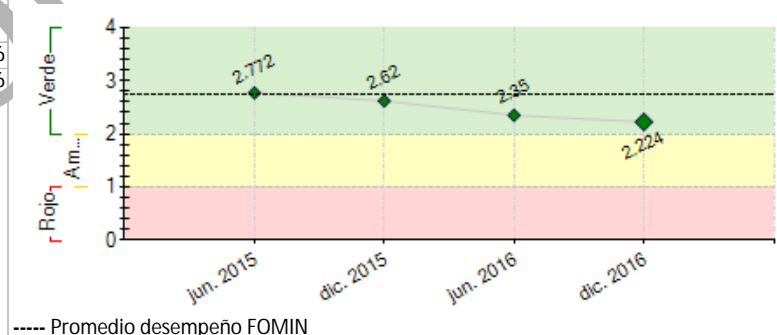
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$150,000.00	\$7,171.84	\$142,828.16
Contrapartida	\$190,400.00	\$0.00	\$185,713.46

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

135 microempresarios accedieron a financiamiento, 101 subieron productos o servicios a plataformas de comercio virtual, 22 han realizado alguna venta y se cuenta con un mecanismo estandarizado de entrega y cobro de productos para la plataforma virtual de ventas. Todo esto implicó un gran esfuerzo por parte del Equipo de Proyecto. Se dictaron 23 cursos, 67 microempresarios realizaron tutorías, 235 recibieron apoyo técnico del proyecto, se realizó periódicamente la hoja de proyecto, se realizó el estudio de caso, la estrategia de comunicación, el video de proyecto, se pusieron en funcionamiento los nodos en villas de emergencia, se realizó una estrategia de comercialización virtual, y se inició el desarrollo de un sitio de venta por internet propio, luego de ver lo positivo que había sido el desarrollo en FB de la Red de Emprendedores Avanzar, que permitió divulgar fotos de productos, con publicidad paga por Avanzar. Además se realizó una convocatoria constante, difusión, edición de revistas, etc. El escaso o nulo acceso a internet en los nodos, la falta de computadoras por parte de los microempresarios, el bajo porcentaje de bancarización, la informalidad de los emprendedores y la logística; como se menciona en el estudio de caso fueron obstáculos que cobraron relevancia durante la vida del proyecto. Se intentó solucionarlos, pero fue imposible. Respecto al acceso a internet, logramos contactarnos con personal jerárquico de Telefónica, pero no obtuvimos una buena respuesta o solución posible a la baja calidad de conexión. Para incrementar la bancarización brindamos charlas y tutorías sobre monotributo, pero pocos se inscribieron en la AFIP dado los inconvenientes en el trato de dicha entidad hacia los emprendedores. Se continuó fortaleciendo el contacto con el Banco Credicoop para que ayuden a tomar conciencia de la importancia de la bancarización y formalización para poder tener un emprendimiento que pueda vender a mayor escala y en un mercado formal y más amplio que la villa utilizando internet, pero dados los requisitos para abrir una cuenta no permitieron progresar mucho en el incremento de los emprendedores bancarizados. La informalidad es alta debido a que formalizar el emprendimiento es un costo que disminuye la rentabilidad del emprendedor. Se realizaron presentaciones a convocatorias y se logró financiamiento para realizar cursos de Venta x internet, de oficios y de gestión durante el 2017. Se continuará con este trabajo.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El proyecto no logró cumplir con su objetivo principal de brindar un canal alternativo de comercialización y distribución para los microempresarios de villas de emergencia, fundamentalmente porque: i) no se logró sortear la limitante que implica la necesidad de bancarización para acceder a las principales plataformas de

comercio virtual, habiéndose optado por desarrollar una plataforma propia de limitado alcance en términos de mercado; ii) no se avanzó en la exploración de estrategias innovadoras que permitieran a los empresarios resolver el problema de los costos de distribución, por lo que en efecto este problema no se solucionó y continúa implicando una limitación importante para comercializar por fuera del barrio. La Unidad Ejecutora centró sus esfuerzos en las actividades de capacitación y acompañamiento, por lo cual los principales logros se relacionan con la generación de mayores capacidades en los microempresarios que participaron del proyecto. La sostenibilidad del proyecto no está garantizada por ser altamente dependiente de donaciones, no habiéndose logrado avanzar hacia un esquema de sostenibilidad estratégico.

Evaluación final

Ver informe.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=40686915>

SECCIÓN 3: INDICADORES

Indicadores		Linea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje
Propósito: Brindar acceso y uso a un canal alternativo de comercialización y distribución para los microempresarios, que facilite la venta de su producción y la compra de insumos.	R.1 Número de microempresarios que acceden a financiamiento. CRF 210800	0	110	135	0 %
	R.2 Número de microempresarios que han subido productos/servicios a plataformas de comercio virtual (mercado libre, otros). CRF 210400	0	90	101	0 %
	R.3 Número de microempresarios que realizaron alguna venta utilizando una herramienta de comercio virtual.	0	45	22	0 %
	R.4 Se cuenta con un mecanismo estandarizado de entrega y cobro de productos para plataforma virtual de ventas.	0	1	1	0 %
Clasificación: Insatisfactorio					
Componente 1: Fortalecimiento comercial y creación de nuevos canales de comercialización.	C1.1 Se cuenta con un documento de estrategia de comercialización virtual para los microempresarios.	0	1	1	0 %
	C1.2 Número de nodos en funcionamiento en villas de emergencia.	0	3	2	0 %
Peso: 40%					
Clasificación: Insatisfactorio					
Componente 2: Desarrollo de habilidades y financiamiento para comercialización en canales tecnológicos.	C2.1 Número de microempresarios que recibió apoyo técnico del proyecto (capacitación, asistencia técnica, tutorías, consultas, otros).	0	200	235	0 %
	C2.2 Número de microempresarios que recibió tutorías	0	120	67	0 %
	C2.3 Número de formadores capacitados (formación de formadores, al final se espera 2 por nodo) acumulativo	0	15	1	0 %
	C2.4 Número de talleres para la creación de capacidad local en atención, promoción y gestión comercial implementados.	0	48	23	0 %
Peso: 40%					
Clasificación: Insatisfactorio					
Componente 3: Gestión de conocimiento y comunicación estratégica	C3.1 Hoja de proyecto completada y actualizada	0	3	4	0 %
	C3.2 Estudio de caso completado y publicado.	0	1	1	0 %
	C3.3 Se cuenta con una estrategia de comunicación	0	1	1	0 %
	C3.4 Número de descargas del estudio de caso de la página web de FOMIN y AVANZAR	0	350		0 %
	C3.5 Video de proyecto completado y publicado.	0	1	1	0 %
	C3.6 Número de visitas del video, descargado de la página web de FOMIN y AVANZAR	0	350		0 %
Peso: 20%					
Clasificación: Insatisfactorio					

Hitos

Planificado

Fecha Vencimiento

Logrado

Fecha en que se logró

Estado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

- [X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
- [X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
- [X] Dificultades en adquisiciones
- [X] Desempeño inadecuado de consultores

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Dificultad para registrar las ventas llevadas a cabo por los emprendedores, dada la informalidad y falta de predisposición de los emprendedores.

Nivel: High

Responsable: Project Coordinator

Estado: Vigente

Comentarios: Mitigado parcialmente, debido a que empezamos a realizar publicidad en FB, y en Abril empezará la implementación de la estrategia de comunicación del proyecto.

2. Condiciones macroeconómicas no se mantienen estables.

Nivel: Baja

Responsable: Project Coordinator

Estado: Vigente

Comentarios: Si bien la devaluación ha cambiado las condiciones macroeconómicas, su impacto aún es incierto en el proyecto. Por un lado como los honorarios se pagan en pesos hay más dinero, pero por otro ese dinero vale menos, por lo que los honorarios de los consultores pueden ser más costosos.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 8 RIESGOS VIGENTES: 2 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 6

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: PP - Poco Probable

La Agencia Ejecutora ejecutora no ha logrado resolver un modelo de negocios que permita la continuidad de las iniciativas impulsadas por el proyecto, por lo que la misma continúa dependiendo de subsidios. El principal motivo por el que el modelo de negocios no es sostenible, es que no se logró dar solución cabal a los problemas identificados durante el diseño de la operación que el proyecto pretendía resolver: desarrollar un modelo que le permita a los microempresarios en villas de emergencia comercializar afuera de su barrio resolviendo el problema de entrega y pago. No se logró consensuar una visión común sobre los aspectos estratégicos para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	
[X] Falta de un mercado para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para continuar y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	
[X] Ausencia de un plan de sostenibilidad o inadecuada implementación del mismo	

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

- 1- Obtención de Sponsors: Se invitará a los miembros de la base de datos del Instituto Argentino de RSE a que colaboren financiando las actividades núcleo del proyecto.
- 2- Valor agregado: Desarrollo de sitio de ventas por internet propio, que además de los productos cuenta la historia de cada emprendedor, haciendo énfasis en el carácter social del mismo. Investigación y aplicación de nuevas tecnologías de cobro como monedero, y de gestión a través de una alianza con Wingu por ejemplo.
- 3- Presentaciones a convocatorias de financiamiento de proyectos puntuales del gobierno Nacional, de la Ciudad, de empresas privadas y de OSC de otros países, vinculados con las actividades del proyecto y su propósito, romper el aislamiento geográfico a través de la venta online de productos o servicios y de la compra de insumos. Sobre este punto remarcamos que a la fecha se ha logrado financiamiento del Programa de Integración Emprendedora del GCBA, de la SECHI, de Fortalecimiento de la Sociedad Civil del GCBA, y se han presentado proyectos a la CONAMI y al Banco BICE. La temática de los cursos a dar es gestión, venta por internet, oficios, entre otros.
- 4- Aumentar la visibilidad de los proyectos

[Plan de Sostenibilidad](#)

<http://mifadab.org/file.aspx?DOCNUM=40298988>

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativo a	Autor
1. El emprendedorismo es meritorio y una gran idea, sin embargo, es muy difícil que una persona sola pueda hacer todos los pasos necesarios para llevar adelante un emprendimiento y abrir a la par un nuevo canal de comercialización. Empezar a pensar en términos de redes, grupos, cooperativas puede ser, nos parece, algo que de mayor posibilidad de éxito al microemprendimiento, y esto es una metodología en la que empezaremos a hacer énfasis en el corto plazo.	Implementation	Massa, Ramón
2. El proyecto contemplaba la formación de formadores, jóvenes del barrio que, que serían capacitados a lo largo del proyecto, y al finalizar el período de ejecución del mismo, seguirían asistiendo a los emprendedores, todo de manera voluntaria. Tener en cuenta a futuro que es mucho más difícil de lo pensado motivar a jóvenes o adultos para que sean voluntarios de un proyecto en general, percepción compartida por otras Organizaciones de la Sociedad Civil. Las hipótesis de esto son varias, desde el desinterés por el otro, pasando por la falta de capacidad de pensar a largo plazo, dado que, ser voluntario de un proyecto del BID a largo plazo aumentará sus chances de conseguir un trabajo por la referencia que ello implica. Hubo algunos que quisieron ayudar, pero no tenían la osibilidad de dedicar tiempo a algo no rentado.	Implementation	Massa, Ramón
3. El desarrollo del sitio de venta por internet propio implica muchísimo trabajo por parte del equipo de proyecto, dado que, gestionarlo implica tiempo y esfuerzo, amén de adquirir nuevas habilidades. El desarrollo de la venta por internet y de la venta en general implica, por parte del equipo de proyecto un profundo conocimiento de normativa legal, no solamente en lo que respecta a la AFIP (aunque si especialmente), sino además sobre medios de pago electrónicos, requisitos para bancarización, habilitaciones municipales, etc. Es necesario un conocimiento profundo, y dado esto sería interesante a futuro contar, por ejemplo, con apoyo de un contador para consultas puntuales.	Implementation	Massa, Ramón
4. En línea con lo dicho por la jefa de proyecto, en cualquier otro proyecto de tal envergadura se debe contar con un esquema de delegación de autoridad efectivo que permita agilizar las contrataciones y las aprobaciones de los productos esperados como ser estudio de caso o video de proyecto, así como un sistema de comunicación con el Banco más ágil, sin doble firma y con tan pocas casillas de e-mail autorizadas. Esto permitiría tomar decisiones de manera más rápida y efectiva para rectificar el curso para un mejor logro de los objetivos del proyecto.	Implementation	Massa, Ramón

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

El principal producto que podría ser compartido es el Estudio de Caso, en el cual hay aprendizajes interesantes sobre cuestiones fundamentales que es necesario tener en cuenta para poder llevar adelante exitosamente un proyecto de comercialización virtual en contextos socio habitacionales muy vulnerables.

Productos principales del proyecto

[Dic. 2015] Estrategia de Comunicación (Other)

Autor: Ignacio Antonio

[Dic. 2015] Estrategia de Comunicacion (Other)

Autor: Ignacio Antonio

[Abr. 2017] Estudio de caso - Tecnologías para la inclusión financiera y comercial en villas de emergencia (Case studies)

Autor:

[Abr. 2017] Estrategia de comercialización virtual y logística (Technical publications)

Autor:

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

15/SEP./2014	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=EZSHARE-2333294-6]
18/SEP./2014	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39060737]
22/JUN./2016	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=40358865]
29/SEP./2016	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=40686915]
Ficha del proyecto		http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=AR-M1066&lg=SP