Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Desarrollo Redes Empresariales en Conglomerados de Confecciones y Turismo

Nro. Proyecto: TC0302010 - Nro. Operación: ATN/ME-8616-PE

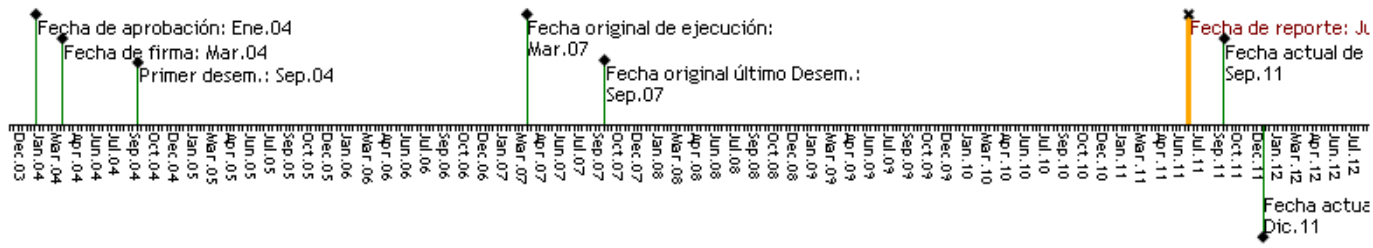
Propósito: Mejorar la competitividad y el acceso a mercados de pequeñas empresas en los conglomerados de confecciones en Gamarra – Lima y turismo en el Cusco.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
PERÚ	PERÚ	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	PINT - Redes de pequeñas empresas

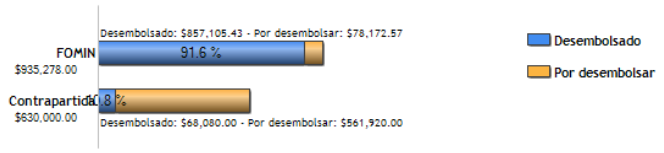
Agencia Ejecutora: Intercooperation - Swiss Foundation for Development and International Cooperatio

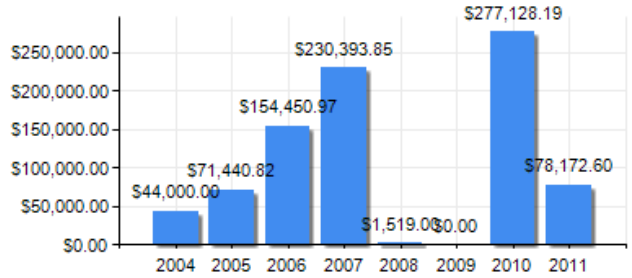
Líder equipo de diseño: Cortellese, Claudio
Líder equipo de supervisión: Minaya Fernandez, Hilda Elizabeth

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

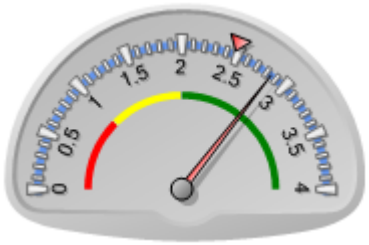


RECURSOS

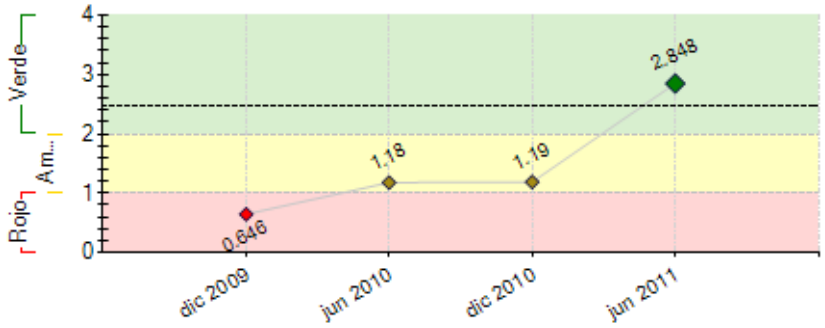




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

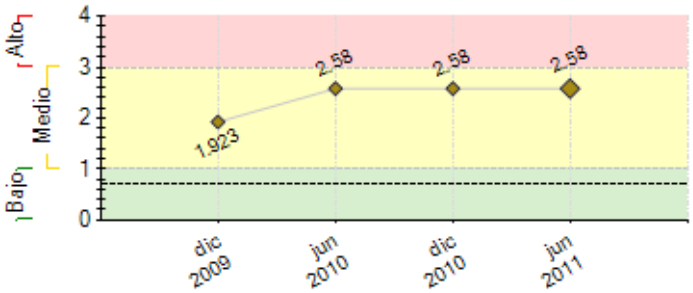


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.848
Promedio FOMIN: 2.476



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.693

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	0
Adquisiciones:	0
Capacidad Técnica:	0

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

A la fecha se han formado 20 redes empresariales, 11 en Gamarra y 09 en Cusco, formadas por un total de 40 empresas de confecciones y 42 de turismo. Las empresas se han agrupado de forma vertical y horizontal orientadas por una estrategia de producto mercado, según el tipo de producto o servicio que ofrecen de manera especializada y por los segmentos de mercado a los cuales dirigen sus productos o servicios
De esa forma en el Conglomerado de Gamarra se tienen redes verticales que integran diseñadoras, confeccionistas de prendas y comerciantes especializados en ropa para damas, hombres, niños y bebes, prendas publicitarias, prendas con motivos autóctonos, etc. También se tienen redes horizontales, donde se han agrupado empresas dedicadas a la confección de prendas y que con la unidad han logrado aumentar las escalas de producción, mejorar la calidad de su oferta lo cual les ha permitido acceder a nuevos mercados.
En el conglomerado de Cusco, existen redes verticales donde sobre la base de nuevos circuitos turísticos se han asociado hoteles, agencias de viaje, restaurantes e incluso clínicas para ofrecer una variedad de servicios que requiere un turista de un segmento de mercado definido como el turismo clásico. Del mismo modo, se presentan redes horizontales conformadas sólo por hoteles, restaurantes o agencias de viaje, que vienen impulsando rutas ya existentes y desarrollando nuevas de forma que puedan ofrecer una buena calidad de servicio.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

De acuerdo con la Unidad Ejecutora. Adicionalmente podemos mencionar que el conocimiento y trayectoria de Intercooperation en el tema de redes empresariales, la formación del equipo ejecutor del proyecto (profesionales formados por la etapa anterior del proyecto liderada por PROMPYME) fueron aspectos que contribuyeron a que la U.E. en 18 meses cuente con resultados alentadores. Si bien, la estrategia de Redes de Pymes ha sido eficiente, la escala del conglomerado de Gamarra supera esta intervención, lo conflictuado de la zona, la inexistencia de tratamiento urbanístico, ha originado que Intercooperation plantee una segunda intervención complementaria al FOMIN.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante el último semestre de ejecución, se hizo énfasis en la generación de ventas e incremento de ingresos en las redes, mediante la participación en ferias comerciales y ruedas de negocios a nivel nacional a internacional. Además, se terminó de desarrollar actividades con miras a generar valor agregado e innovación en los productos y procesos de las redes. Al final del proyecto, todas las redes llegaron a contar con diagnósticos individuales, planes de mejora, proyectos piloto y planes de negocio. En cuanto a las dificultades sufridas, las entidades públicas que actúan como contrapartidas pasaron por restricciones de austeridad, por lo que se buscó nuevas fuentes de financiamiento privadas y se contó con el apoyo de las mismas empresas beneficiadas.
Por otro lado, algunas empresas se apartaron de las redes por falta de confianza o por no disponer de recursos para contribuir con la red. Para ello, se buscaron nuevas empresas comprometidas con el Proyecto.
Se aprecia también que las redes continúan realizando negocios de manera conjunta lo cual da optimismo de que las redes formadas van a mantenerse asociadas y algunas de ellas van a continuar con los gerentes en lo que respecta a la gestión de sus negocios. Asimismo, se dio inicio de un segundo curso de Diplomado en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública del Sector Turismo, el cual ha contado con participantes del Gobierno Regional, los Gobiernos locales de Cusco e instituciones privadas de desarrollo.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

En este semestre se ha iniciado la sistematización-evaluación de la intervención, con un enfoque prospectivo, más allá de recuperar la intervención y de verificar el cumplimiento. Conglomerados como el comercial de Gamarra, generan las bases para una intervención en una escala mayor y con componentes que van desde el ordenamiento territorial. Aismismo será importante que el proyecto para generar sostenibilidad pueda consolidar un ngrupo de empresarios que lideren el proceso siguiente de mejoramiento urbanñistico, viabilidad, ordenamiento, etc buscando inversores privados, el compromiso del estado, etc.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Mejorar la competitividad y el acceso a mercados de pequeñas empresas en los conglomerados de confecciones en Gamarra – Lima y turismo en el Cusco.	**P.I1**	Incremento porcentual del valor promedio de las ventas brutas anuales de las empresas integrantes de las redes	0				10	25	
			Ene 2010				Sep 2011	Jul 2011	
	P.I2	Porcentaje de empresas integrantes de las redes empresariales promovidas, han agregado valor a sus poroductos.	0				100	100	
			Ene 2010				Sep 2011	Jul 2011	
	P.I3	Porcentaje de empresas integrantes de las redes empresariales promovidas han innovado sus procesos productivos, comerciales o de gestión.	0				50	60	
			Ene 2010				Sep 2011	Jul 2011	
Componente 1: Articulación de redes empresariales **Peso:** 68% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C1.I1**	Nro. de empresas articuladas en Pre-redes	0				81	82	Finalizado
							Jul 2010	Jul 2010	
	C1.I2	Nro e empresas articuladas a las pre-redes que cuentan con planes de mejora	0				81	81	Finalizado
							Jul 2010	Jun 2011	
	C1.I3	Nro. de redes empresariales que cuentan con planes de mejora	0				16	17	Finalizado
							Jul 2010	Ene 2011	
	C1.I4	Nro. de redes empresariales que vienen ejecutando sus proyectos pilotos ya aprobados por la unidad Ejecutora	0				16	11	Finalizado
							Jul 2010	Jul 2010	

C1.I5	Nro. de redes empresariales del conglomerado de gamarra que se articulan a nuevos mercados	0				5 Jul 2010	10 Ene 2011	Finalizado
C1.I6	nro. de redes empresariales del conglomerado de turismo de Cusco que se articulan a nuevos mercados	0				5 Jul 2010	3 Ene 2011	Finalizado
C1.I7	Nro de empresas articuladas en 8 redes empresariales en el Conglomerado de Gamarra ejecutan sus planes de negocio.	0				24 Ene 2011	33 Ene 2011	Finalizado
C1.I8	Noro de empresas articuladas en 08 redes empresariales en el conglomerado turístico del cusco, ejecutan sus planes de negocio	0				24 Ene 2011	45 Ene 2011	Finalizado
C1.I9	Nro. de empresa articuladas en 8 redes empresariales del conglomerado de turismo en Gamarra están ejecutando sus planes de negocio	0				32 Ene 2011	33 Ene 2011	Finalizado
C1.I10	Nro. de redes empresariales han recibido capacitación, asistencia técnica especializada y participan activamente en eventos de promoción comercial especializado para su sector.	0				16 Ene 2011	16 Jul 2010	Finalizado
C1.I11	Nro. de organismos públicos aliados del proyecto, han aplicado la metodología de formación de redes empresariales y las promueven diversos proyectos y actividades institucionales	0				2 Ene 2011	4 Ene 2011	Finalizado
C1.I12	Nro. de redes empresariales tienen relaciones comerciales con clientes de nichos de mercado más rentables y sostenibles	0				12 Ene 2011	13 Ene 2011	Finalizado
C1.I13	nro. de redes empresariales del conglomerado de confecciones de gamarra, llevan a cabo negocios sostenibles tanto en mercado de exportación como en el mercado interno	0				8 Sep 2011	5 Ene 2011	Finalizado
C1.I14	Nro. de redes empresariales del conglomerado del cusco llevan a cabo negocios sostenibles tanto en turismo receptivo como en el mercado interno.	0				8 Sep 2011	8 Jul 2010	Finalizado

Componente 2: Incidencia en Políticas Públicas **Peso:** 2% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Nro. de instituciones Públicas que aplican la metodología de formación de redes empresariales y la promueven	0				2 Oct 2010	4 Ene 2011	Finalizado

Componente 3: Gestión del conocimietno **Peso:** 5% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Estrategia de articulación empresarial validada, documentada y difundida en el conglomerado de confecciones de Gamarra	0 Ene 2010				1 Jul 2011	0 Ene 2011	Finalizado
	C3.I2	estrategia de articulación empresarial validad, documentada y difundida en el conglomerado de turismo en el Cusco	0 Ene 2010				1 Jul 2011	0 Ene 2011	Finalizado

Componente 4: Monitoreo evaluación y gestión del proyecto **Peso:** 25% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C4.I1**	Sistema de monitoreo en funcionamiento	0				1 Abr 2010	1 Mar 2011	Finalizado

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	1	Sep 2004	1	Sep 2004	Logrado
H1	[*] pequeñas empresas articuladas en 14 pre-redes empresariales cuentan con diagnósticos individuales	63	Sep 2010	79	Ene 2011	Logrado tarde
H2	[*] Redes empresariales cuentan con planes de mejora por Red.	10	Sep 2010	19	Ene 2011	Logrado
H3	[*] redes empresariales vienen ejecutando sus proyectos piloto ya aprobados por la UE	10	Sep 2010	19	Ene 2011	Logrado
H4	[*] redes empresariales del conglomerado de confecciones de Gamarra se articulan a nuevos mercados	3	Sep 2010	10	Ene 2011	Logrado
H5	[*] redes empresariales del conglomerado de turismo cusco se articulan a nuevos mercados.	3	Sep 2010	3	Ene 2011	Logrado tarde
H6	12 redes han recibido capacitación asistencia técnica especializada	12	Dic 2010	16	Ene 2011	Logrado tarde
H7	18 Empresas articuladas en 6 redes empresariales en Gamarra	18	Ene 2011	42	Ene 2011	Logrado
H8	24 empresas articuladas en 6 redes en Cusco	24	Ene 2011	55	Ene 2011	Logrado
H9	2 organismos públicos aliados del proyecto aplican metodología de formación de redes empresariales.	2	Ene 2011	4	Ene 2011	Logrado
H10	10 Redes empresariales tienen relaciones comerciales con clientes de nichos de mercado más rentables	10	Ene 2011	13	Ene 2011	Logrado

[*] 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. Los aportes de las contrapartidas de las instituciones pùblicas (MINCETUR, DIRCETUR) sean restringidos por disposiciones de austeridad fiscal.	Alto	Se estàn buscando nuevas fuentes de contrapartida de caràcter privado.	Coordinador del Proyecto
2. Las empresas participantes del Proyecto, por factores externos al Proyecto, deciden no continuar su participación.	Medio	Los gerentes vienen apoyando a las empresas, no solo de manera colectiva, sino tamvbièn individual, con lo cual se consolida su participaciòn en el Proyecto. Se continuàn con acciones de sensibilizxación en ambos conglomerados, a fin de que nuevas empresas puedan unirse a las redes.	Coordinador del Proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Alto **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 4 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - 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:

Al finalizar el proyecto nos queda como satisfacción el haber alcanzado las metas planteadas de manera general en todos los componentes, como parte de la sostenibilidad lo principal es que los empresarios de las redes empresariales continúan realizando negocios de manera conjunta, están abriendo nuevos puntos de venta, implementando nuevas estrategias de mercadeo, como es el caso de la venta de ropa tipo pirámide y el alquiler de tiendas para show room.
Otro alcance importante que proyecta hacia la sostenibilidad es la conformación en ambos conglomerados de asociaciones que agrupen al conjunto de redes. La formación de esta “Red de Redes” se está dando a iniciativa de los propios líderes de las redes y busca continuar con el proceso de articulación empresarial para realizar negocios y lograr una mayor competitividad.
Otra incidencia importante es que instituciones públicas ya han empezado a fomentar de la asociatividad de las MYPE, tal es el caso del Ministerio de la Producción, el cual realizo un CONCURSO PÚBLICO para el “Servicio de asistencia técnica dirigida a conductores de micro y pequeñas empresas para la formación de proyectos asociativos", el cual Intercooperation ganó.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Será conveniente que las redes que se formen en proyectos futuros puedan compartir entre ellas sus experiencias exitosas. De esta manera, se producirá una retroalimentación que enriquecerá la gestión de todas las redes y empresas. En este proceso, las instituciones ejecutoras deberán cumplir un rol promotor.	Sustainability	Salazar García, Carlos Humberto
2. Estos empresarios jóvenes además tienen mayor capacidad de “creer” en las nuevas propuestas y apostar por un futuro de mayor trascendencia. De todas maneras se ha constatado que la confianza es uno de los elementos más importantes para lograr la consolidación y permanencia futura de las redes empresariales. Se han tenido problemas frecuentes a lo largo del Proyecto de deserción de miembros de las redes por desconfianza entre ellos. Es por eso que en próximos proyectos, se deberá continuar haciendo esfuerzos para que los empresarios tengan una actitud hacia la colaboración y cuyo modelo de gestión empresarial sea de los más transparentes posibles, de forma tal que no se generen situaciones de desconfianza entre los miembros, así como también que personas a asociartengan una previa afinidad y confianza. En caso de tratarse de personas que recién se conocen, será necesaria reforzar mucho la generación de actividades que fortalezcan la confianza entre ellas.	Implementation	Salazar García, Carlos Humberto
3. Se ha comprobado durante la ejecución del Proyecto que son los empresarios más jóvenes los más dispuestos a aprender de otras buenas prácticas de gestión, así como recibir diversas recomendaciones, pues son conscientes de que la ayuda que el Proyecto les ha brindado es útil para el crecimiento y sostenibilidad de sus negocios. Por ello, será importante para futuros proyectos la convocatoria de jóvenes empresarios, con apertura al cambio.	Implementation	Salazar García, Carlos Humberto