Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2012 - JUNIO 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: De Manos Bolivianas para los Niños del Mundo

Nro. Proyecto: BO-M1023 - Nro. Operación: ATN/ME-10850-BO

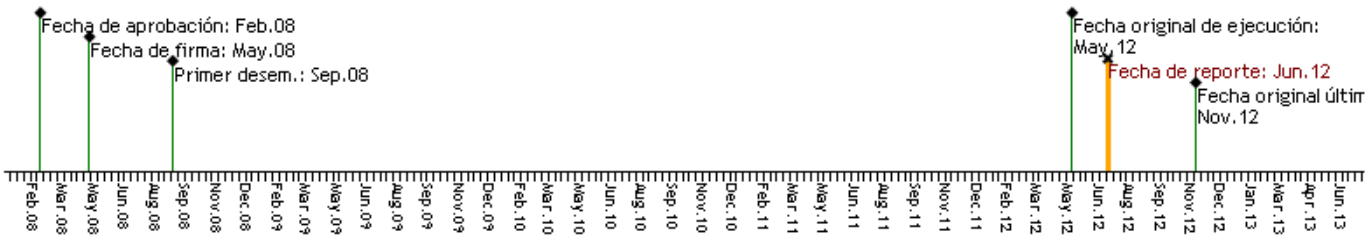
Propósito: Consolidar una organización comercializadora sostenible de micro y pequeños productores de juguetes, con capacidad y operando en el mercado nacional e internacional, en el marco de la responsabilidad social de la empresa SOBOCE S.A.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BOLIVIA	BOLIVIA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	CSOR - Responsabilidad social empresarial

Agencia Ejecutora: SOCIEDAD BOLIVIANA DE CEMENTO

Líder equipo de diseño: Ponce, Camille
Líder equipo de supervisión: Ponce, Camille

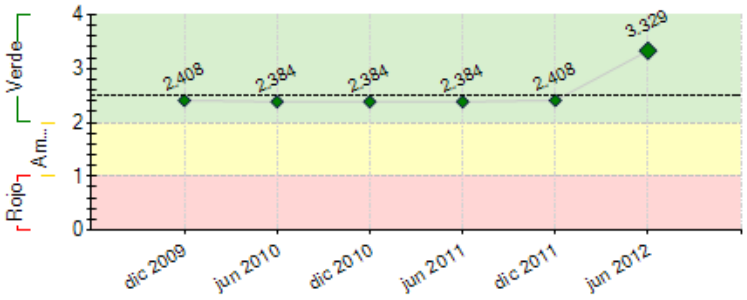
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$615,000.00	$7,060.72	$606,692.60
Contrapartida	$0.00	$335,000.00	$335,117.57

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Se ha definido la estructura jurídica que minimiza el impacto tributario sobre los 22 productores que compartirán la propiedad de las acciones de la nueva empresa Anatina Toys SRL. Bajo esta nueva estructura y con la participación de los productores se ha elaborado el Reglamento de Copropiedad que norma la participación de los mismos en la nueva empresa. Durante la ejecución del proyecto se han trabajado con 60 talleres, se han generado 129 empleos beneficiando a 184 artesanos

1

Se ha logrado generar empleo en 60 unidades productivas ubicadas en las ciudades de La Paz y El Alto, las mismas que han recibido capacitación en las áreas de producción, administración, medio ambiente y seguridad industrial. En el área comercial, a través de acciones agresivas como la contratación de servicios de almacenaje y distribución internacional, contratación de agentes de ventas que operen desde los mismos mercados meta del proyecto, contratación de especialistas en marketing online y otras, han permitido la penetración a los mercados de EEUU, Canadá y Europa, para los que se cuenta con una cartera actual de 54 juguetes con certificación internacional. En el ámbito nacional se ha posicionado la marca de Anatina Toys en las principales ciudades capitales del país

2

Uno de los principales obstáculos que atravesó el proyecto fue la resistencia de los productores a recibir asistencia técnica en planta por lo que se tuvo que emplear distintas estrategias para revertir esta situación, como por ejemplo, fijar horarios factibles para los productores, designar a otras personas como contrapartes de la capacitación, etc. Los mayores riesgos para el proyecto se presentaron en las metas desproporcionadas inicialmente establecidas y que fueron oportunamente modificadas a raíz de la evaluación de medio término del proyecto

3

Se han definido lineamientos estratégicos focalizados a asegurar la sostenibilidad del proyecto a través de la generación de mayores ingresos y a la disminución y control de egresos. Para ello se vienen ejecutando las siguientes acciones: cambiar el mix de clientes, incrementar el volumen de ventas en el mercado internacional junto a una mayor agresividad y continuidad en la apertura de mercados, ventas en el mercado nacional orientadas a la producción de artículos de bajo costo enfocadas a las necesidades de los clientes corporativos, impulso a canales y volúmenes de venta hacia el consumidor particular, disminución de gastos administrativos en general y otras

4

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El proyecto ha cumplido su periodo de último desembolso. Ha obtenido una evaluación final como muy satisfactoria. El evaluador externo contratado para verificar los efectos y resultados del proyecto ha determinado: "*Debido a que el número de empleos estables generados por el proyecto, a junio del 2012, fue 129, que representa un 107% de la meta establecida se concluye que el desempeño que muestra el indicador fue* ***Muy satisfactorio (MS).***

Teniendo en cuenta que la minuta de constitución de la ECC, incorpora como socios de la misma a los talleres organizados, como copropietarios de una cuota de capital, y habiéndose establecido mecanismos legales que posibilitan la transferencia futura de propiedad parcial hacia ellos, se concluye que el desempeño respecto de este indicador fue ***Muy Satisfactorio (MS).***

Dado que la ECC constituida no ha logrado alcanzar el punto de equilibrio al culminar el proyecto, debido a las dificultades para alcanzar las ventas proyectadas, y teniendo en cuenta que los ingresos supusieron a julio del 2012 un 67.7% de la relación requerida para alcanzar el punto de equilibrio, se establece por tanto que el logro mostrado por el indicador fue ***Satisfactorio (S).***

Visto que con relación a las metas referidas al número de talleres y el número de artesanos productores, los resultados alcanzados son del 150% y 153% respectivamente, se cataloga el desempeño como ***Muy Satisfactorio (MS)****.*

*Por lo anterior se concluye que la performance del proyecto con relación al avance en el logro de su objetivo****, es Muy Satisfactoria (MS).***

*Tomando en cuenta que atendiendo a que según su minuta de constitución, la ECC cuenta con recursos financieros adecuados para apoyar su plan de sostenibilidad****, se concluye que la posibilidad de alcanzar la meta establecida en el indicador del Fin es Muy Probable (MP).***

Debe aclararse que los factores que incidieron en el estado final de logro, fueron fundamentalmente supuestos demasiado optimistas que dieron origen a las metas del proyecto y las dificultades de las barreras de entrada al mercado de exportación, que afectaron las ventas internacionales".
Por otro lado, SOBOCE a través de ANATINA TOYS, ha sido una entidad ejecutora que ha cumplido a cabalidad con lo comprometido, habiendo inclusive acordado seguir apoyando a las empresas hasta la consolidación de la ECC.
Por el lado administrativo y financiero, se tuvo una ejecución plena de desembolsos y una auditoría final con opinión limpia.

Evaluación final
Evaluación Final

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37242302

Propósito: Consolidar una organización comercializadora sostenible de micro y pequeños productores de juguetes, con capacidad y operando en el mercado nacional e internacional, en el marco de la responsabilidad social de la empresa SOBOCE S.A.

Clasificación: Muy Satisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
P.I1	Número de empleos permanentes generados	0	120	129	108 %
P.I2	Sociedad Colectiva de Productores comparte la propiedad de las acciones de la ECC	0	1	0.9	90 %
P.I3	La ECC constituida llega al punto de equilibrio.	0	1	0.68	68 %
P.I4	Número de talleres de producción de juguetes beneficiarios del proyecto.	0	40	60	150 %
P.I5	Número de artesanos productores beneficiarios	0	120	184	153 %

Componente 1: Talleres de juguetes con capacidad de producción con calidad y gestión administrativa

Peso: 30%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C1.I1	Número de talleres participantes que logran condiciones de producción con calidad (graduación) y operan con sistemas administrativos y de costos.	0	32	25	78 %
C1.I2	Disminución anual del número de rechazos por año (linea base: 12%)	12	6	6	100 %
C1.I3	Porcentaje de talleres que aplican criterios ambientales y de seguridad industrial.	0	60	86.7	145 %
C1.I4	Número de juguetes producidos (acumulados).	19600	193000	193678	100 %

Componente 2: Entidad Comercializadora Colectiva (ECC) conformada y en operación.

Peso: 10%

Clasificación: Satisfactorio

C2.I1	Entidad Comercializadora Colectiva conformada y con activos traspasados.	0	1	1	100 %
C2.I2	Entidad Comercializadora Colectiva sostenible con manuales, procedimientos y personal capacitado a nivel gerencial, administrativo y técnico.	0	1	1	100 %

Componente 3: Apertura y penetración de mercados nacionales e internacionales.

Peso: 55%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C3.I1	Número de juguetes vendidos (acumulados).	27000	168000	157469	93 %
C3.I2	Número de clientes nuevos internacionales identificados y en negociación, anuales.	0	12	34	283 %
C3.I3	Incremento anual de puntos de venta a nivel nacional	18	26	36	225 %
C3.I4	Porcentaje de clientes que se mantienen y repiten el pedido	0	20	30	150 %

Componente 4: Resultados del proyecto son conocidos a nivel local y en el FOMIN.

Peso: 5%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C4.I1	Publicación y difusión de resultados del proyecto.	0	1	1	100 %

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Las condiciones políticas, económicas y sociales del país decaen.
Nivel: Bajo **Responsable:** Gerente de Anatina **Estado:** Vigente
Comentarios: Riesgo aún vigente

2. Talleres no disponen de medios para implementar mejoras en sus procesos productivos.
Nivel: Bajo **Responsable:** Gerente de Anatina **Estado:** Vigente
Comentarios: Riesgo aún vigente

3. Normativa legal impide la conformación y operación de empresas privadas.
Nivel: Bajo **Responsable:** Gerente de Anatina **Estado:** Vigente
Comentarios: Riesgo aún vigente

4. Decrece la demanda de juguetes artesanales
Nivel: Bajo **Responsable:** Gerente de Anatina **Estado:** Vigente
Comentarios: Riesgo aún vigente

5. Mercados internacionales cierran el comercio con Bolivia.
Nivel: Bajo **Responsable:** Gerente de Anatina **Estado:** Vigente
Comentarios: Riesgo aún vigente

6. Suben los aranceles y precios de fletes
Nivel: Bajo **Responsable:** Gerente de Anatina **Estado:** Vigente
Comentarios: Riesgo aún vigente

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

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

Es muy probable la sostenibilidad después de terminado el proyecto por el compromiso de SOBOCE SA de seguir apoyando hasta la consolidación de la ECC. Adicionalmente, ANATINA TOYS sigue operando y vendiendo juguetes desde mayo sin apoyo del proyecto, lo que demuestra su sostenibilidad.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se han definido lineamientos estratégicos focalizados a asegurar la sostenibilidad del proyecto a través de la generación de mayores ingresos y a la disminución y control de egresos. Para ello se vienen ejecutando las siguientes acciones: cambiar el mix de clientes, incrementar el volumen de ventas en el mercado internacional junto a una mayor agresividad y continuidad en la apertura de mercados, ventas en el mercado nacional orientadas a la producción de artículos de bajo costo enfocadas a las necesidades de los clientes corporativos, impulso a canales y volúmenes de venta hacia el consumidor particular, disminución de gastos administrativos en general y de sueldos y cargas sociales en particular, mayor eficiencia en producción, logística, almacenes y realización de inventarios.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37075119

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. A través de las consultorías se ha generado importante información que deberán estar al alcance de todo el personal para fines de consulta o ser consideradas como base para la realización de nuevos trabajos de investigación, ya sea en forma directa o en acuerdo con universidades o institutos de investigación.	Sustainability	Alcalá, Germán
2. Con miras a la sostenibilidad del proyecto, el taller de cierre debe hacerse con todas las personas involucradas en la ejecución del proyecto.	Sustainability	Alcalá, Germán
3. Una vez concluida la ejecución del proyecto es necesario hacer una revisión de toda la documentación de los procesos de contratación de consultores y adquisición de bienes con la ayuda de un check list. Ello podría facilitar el proceso de auditoria y evitaría mayores observaciones.	Implementation	Alcalá, Germán

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

Los productos se encuentran a disposición en Anatina Toys, así como en la Representación del BID en Bolivia.

Productos principales del proyecto

[Ene 2012] Catálogo de Productos (Other)
Autor: Anatina Toys

[Ago 2012] Guía Gestión Administrativa (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Roger Villegas

[Ago 2012] Guía Gestión de la Calidad (Methodologies/training materials)
Autor: Alvaro Flores

[Ago 2012] Memoria de Proyecto (Other)
Autor: Anatina Toys

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

03/NOV/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=834262]
03/NOV/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=834263]
27/ABR/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=966712]
08/FEB/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1320075]
30/AGO/2011	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=36373624]
29/AGO/2012	Plan de Sostenibilidad	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37075119]

Ficha del proyecto http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=BO-M1023&lg=SP