Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2014 - JUNIO 2014

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Desarrollo Económico y Competitividad Territorial de MIPYME en Cuenca Río Lerma

Nro. Proyecto: ME-M1040 - Nro. Operación: ATN/ME-10989-ME

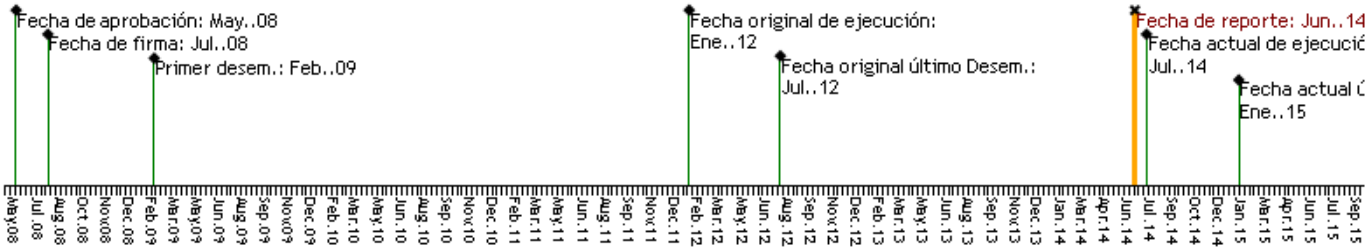
**Resultado:** Desarrollo de un modelo de articulación territorial de MIPYMES en los sectores carnico, hortalizas y artesanal , que considere la alianza público privada, la innovación asociativa y el fortalecimiento de la capacidad institucional local de las entidades de apoyo empresarial.

| País Administrador | País Beneficiario | Grupo | Subgrupo |
|---|---|---|---|
| MÉXICO | MÉXICO | SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa | PLED - Competitividad local |

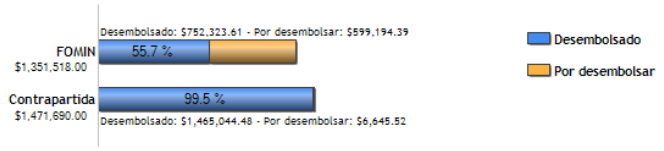
**Agencia Ejecutora:** Instituto Superior Autónomo de OccidenteA.C., UNIVERSIDAD DEL VALLE DE ATEMAJAC - CAMPUS LA PIEDAD

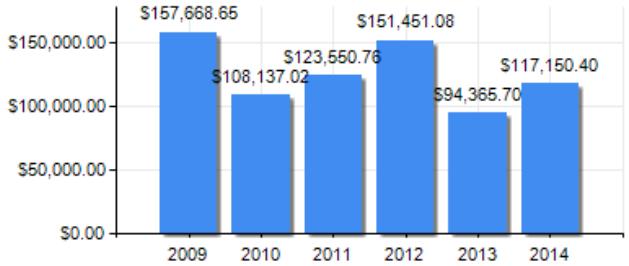
**Líder equipo de diseño:** Escobar A., Alejandro
**Líder equipo de supervisión:** Bucardo, Alberto

### CRONOLOGÍA DE EVENTOS

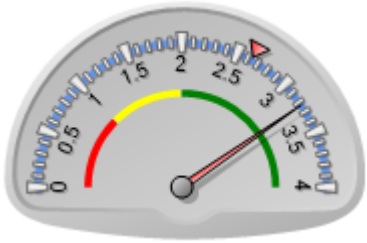



### RECURSOS

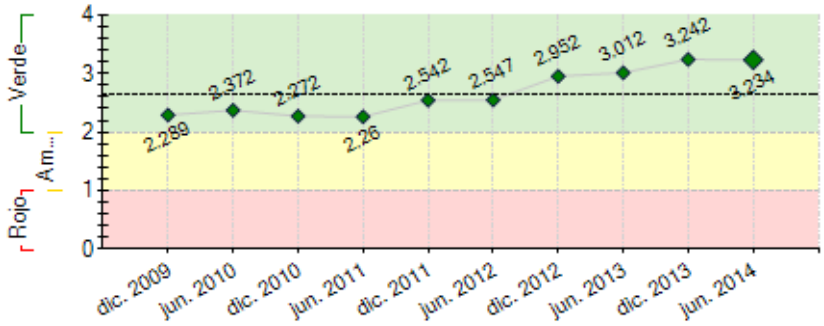



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO




**Puntaje actual:** Satisfactorio: 3.234
**Promedio FOMIN:** 2.64

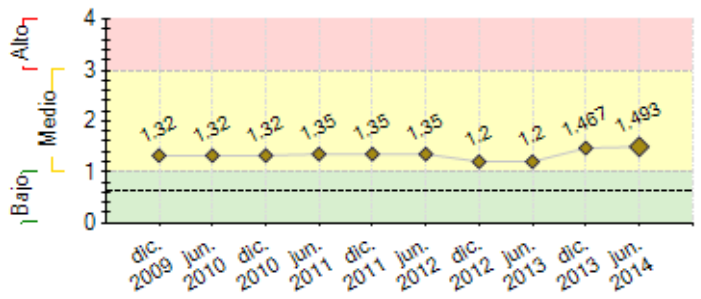



----- Promedio desempeño FOMIN

### RIESGOS EXTERNOS

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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




**----** Promedio de riesgo FOMIN: 0.616

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

**Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio**

El proyecto es autorizado en junio 2008 e inicia operaciones en enero 2009 realizando 313 diagnósticos empresariales, sufre retraso la realización de línea de base la cual finaliza en 2010, se realizan capacitaciones básicas y especializadas en los tres sectores y se realizan los planes de acción e integración de las cadenas
La evaluación intermedia es realizada hasta 2012 y se reorienta el programa hacia los subsectores de mayor impacto, en el sector cárnico, porcicultura; en hortalizas, fresa y en artesanal: cantera y rebozo. En los años subsecuentes se trabajo orientados hacia los subsectores mencionados y a inicios del presente año se inicio la búsqueda de los consultores para modelización y evaluación final, las cuales están en procesos de autorización.
El atraso en las acciones motivo la ampliación del programa en dos ocasiones y los resultados se muestran en orden cronológico en el documento adjunto en la sección *Archivos Compartidos* en el cual se aprecian los principales logros en el período 2009-2014

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto está en proceso de cierre y en el semestre reportado no hay acciones de ejecución distintas a las reportadas en el semestre previo. Se amplió el plazo seis meses a fin de concluir las actividades pendientes y contratar consultorías de consolidación del programa de fresas. Se realizó una visita a principios de año precisamente para establecer las bases de cierre del proyecto. El ejecutor señaló que no había utilizado en alto porcentaje los recursos del FOMIN por haber utilizado inicialmente recursos propios, pero se le explicó que los recursos siempre estuvieron disponibles y fue su decisión financiar de esa forma el proyecto. Al haberse alcanzado los objetivos del programa, no se justifica realizar gastos adicionales en actividades no consideradas.

**Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses**

En el primer semestre de 2014 inicia la búsqueda de los consultores que habrán de realizar la Modelización del programa y la Evaluación Final. Se autoriza consultoría al sector hortalizas para crear la imagen corporativa de cinco empresas productoras de fresa y se realiza el proyecto estratégico de producción para presentarlo a autoridades de SAGARPA, buscando la sostenibilidad del programa, se gestionan recursos federales y se apoya a productores con $270,000.00 para agricultura protegida, se da por concluido el convenio con el Colegio de Michoacán (COLMICH) para el Fortalecimiento de los Activos Territoriales, análisis de suelo y agua
En el sector artesanal se dan alianzas con empresas y diseñadoras de moda que permite dar promoción al uso de la tela de rebozo y se llevan colecciones a la exposición Who´s Next de París y al Museo de la Moda y el Textil de Londres. En cantera finalizan los cursos de diseño digital y continuo la consultoría de alineamiento de los procesos de producción, logran consolidar un punto de venta en la ciudad de Irapuato, Gto. y pactan con Caja Solidaria Chiquiliztli apertura de sucursal en Degollado, Jal., asegurando una fuente de financiamiento. El Instituto de las Artesanías Jalisciense invita a participar a Prodecol en la capacitación de los artesanos en Guadalajara y Jocotepec, Jal. sobre aspectos de cooperativismo, 190 artesanos en 3 cursos
En el sector cárnico se gestiona apoyos federales y se elaboran trípticos de las tecnologías SIMAR

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Al igual que en otros proyectos del FOMIN, la propia innovación del proyecto origina que al inicio del diseño no existan elementos que permitan estimar adecuadamente los tiempos para el logro de resultados, ajustandose normalmente estos a 36 meses lo cual no siempre es realista, lo que genera desfases y prorrogas a los proyectos. Adicionalmente, sobre la marcha se van presentando situaciones que originan la cancelación de actividades por no ser factibles, y la modificación de otras hacia realidades y necesidades observadas. Todo lo anterior genera retrasos en el cumplimiento de las metas y objetivos, y no necesariamente por ineficiencias o incapacidad del ejecutor.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

**Resultado:** Desarrollo de un modelo de articulación territorial de MIPYMES en los sectores carnico, hortalizas y artesanal , que considere la alianza público privada, la innovación asociativa y el fortalecimiento de la capacidad institucional local de las entidades de apoyo empresarial.

| | Indicadores | Línea de base | Intermedio 1 | Intermedio 2 | Intermedio 3 | Planeado | Logrado | Estado |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **R.1** | Expansión de ventas en un mercado nuevo | 0<br>Jul. 2008 | | | | 1<br>Ene. 2012 | 60<br>Dic. 2013 | |
| **R.2** | Las ventas promedio de las empresas participantes en el proyecto aumentan en un 30% | 0<br>Jul. 2008 | | | | 30<br>Ene. 2012 | 30<br>Dic. 2013 | |
| **R.3** | Los problemas inherentes a la calidad (desperdicios, materiales no conformes, devoluciones de productos) disminuyen en un 30% en las empresas participantes. | 0<br>Jul. 2008 | | | | 30<br>Ene. 2012 | 100<br>Ene. 2014 | |
| **R.4** | Al menos el 60% de las empresas participantes manifiesta que el proyecto ha contribuido a mejorar sus capacidad técnicas y asociativas que les permite lograr mayores niveles de competitivida. | 0 | | | | 60<br>Ene. 2012 | 80<br>Dic. 2013 | |
| **R.5** | Se ha establecido una alianza público-privada (en forma de | 0 | | | | 1 | 2 | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | comités de coordinación estratégica) para promover la competitividad sectorial. | | | | | Ene. 2012 | Nov. 2011 | |
| **Componente 1:** Desarrollo y Establecimiento de los Planes de Acción de Integración de Cadenas (PAIC).<br>**Peso:** 47%<br>**Clasificación:** Muy Satisfactorio | **C1.I1** | Un primer borrador de PAIC desarrollado para cada sector (3 en total) | 0 | | | | 3 | 3 | Finalizado |
| | | | | | | | Oct. 2009 | Nov. 2010 | |
| | **C1.I2** | Al menos 120 empresas diagnosticadas | 0 | | | | 120 | 313 | Finalizado |
| | | | | | | | Oct. 2009 | Mar. 2010 | |
| | **C1.I3** | Al menos 300 empresas diagnosticadas | 0 | | | | 300 | 313 | Finalizado |
| | | | | | | | Jul. 2011 | Jul. 2010 | |
| | **C1.I4** | Al menos 200 empresas formalmente integradas en el proyecto y capacitadas para desarrollar proyectos colectivos | 0 | | | | 200 | 206 | Finalizado |
| | | | | | | | Jul. 2011 | Dic. 2011 | |
| | **C1.I5** | 3 PAIC desarrollados y en ejecución | 0 | | | | 3 | 3 | Finalizado |
| | | | | | | | Jul. 2011 | Dic. 2013 | |
| **Componente 2:** Ejecución de las acciones para la innovación asociativa empresarial previstas en los PAIC aprobados<br>**Peso:** 40%<br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C2.I1** | Proyectos asociativos identificados y seleccionados dentro de los 3 PAICs (cárnico, hortalizas y artesanal). | 0 | | | | 9 | 9 | Finalizado |
| | | | Jul. 2008 | | | | Jul. 2010 | Nov. 2010 | |
| | **C2.I2** | Al menos 130 MIPYME participan en grupos asociativos para la implementación de las acciones definidas en los 9 proyectos identificados (40 sector cárnico 30 sector hortalizas y 60 sector artesanal) | 0 | | | | 130 | 99 | Finalizado |
| | | | Jul. 2008 | | | | Jul. 2010 | Dic. 2013 | |
| | **C2.I3** | Proyectos asociativos ejecutados. | 0 | | | | 9 | 13 | En curso |
| | | | | | | | Ene. 2012 | Jun. 2012 | |
| **Componente 3:** Base institucional para la competitividad territorial<br>**Peso:** 8%<br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C3.I1** | 1 comité de orientación de políticas de desarrollo empresarial y 3 comités de estrategias sectoriales constituidos por actores públicos y privados en operación. | 0 | 3 | | | 4 | 4 | Finalizado |
| | | | | Jul. 2009 | | | Jul. 2009 | Jun. 2012 | |
| | **C3.I2** | Iniciativas públicoprivadas (proyectos sistémicos) de apoyo al sector productivo implementadas. | 0 | | | | 3 | 3 | En curso |
| | | | | | | | Ene. 2012 | Jun. 2012 | |
| | **C3.I3** | Nuevas modalidades sostenibles de cooperación inter-institucional establecidas y experimentadas, con enfoque en temas de competitividad y desarrollo territorial. | 0 | | | | 1 | 1 | En curso |
| | | | | | | | Ene. 2012 | Jun. 2012 | |
| **Componente 4:** Monitoreo, evaluación y difusión de los resultados<br>**Peso:** 5%<br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C4.I1** | Sistema de monitoreo y seguimiento establecido | 0 | | | | 1 | 1 | Finalizado |
| | | | Jul. 2008 | | | | Ene. 2009 | Dic. 2013 | |
| | **C4.I2** | Metodología y modelo de trabajo adoptados sistematizados | 0 | | | | 1 | 20 | Finalizado |
| | | | Jul. 2008 | | | | Ene. 2012 | Dic. 2013 | |
| | **C4.I3** | Acciones de difusión de la metodología y de la experiencia ejecutadas, abarcando al menos 3 Estados Mexicanos | 0 | | | | 3 | 6 | En curso |
| | | | Jul. 2008 | | | | Ene. 2012 | Jun. 2012 | |

| **Hitos** | | **Planeado** | **Fecha de cumplimiento** | **Logrado** | **Fecha alcanzada** | **Estado** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **H1** | Condiciones previas | 5 | Ene. 2009 | 5 | Feb. 2009 | Logrado tarde |

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**

[X] Diseño del proyecto/Componentes

## SECCIÓN 4: RIESGOS

**RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

| | **Nivel** | **Acción de mitigación** | **Responsable** |
|---|---|---|---|
| 1. Que los actores involucrados de los tres municipios no actuaran coordinadamente | Alto | Los actores e instituciones aceptan reconsiderar la manera de pensar consolidada hacia una visión integrada, actitud abierta y diálogo interdisciplinario<br>En vísperas del cierre actores e instituciones no han actuado coordinadamente, debido principalmente a los cambios de administraciones estatales y municipales, manejando programas, condiciones y características diferentes en cada estado difíciles de empatar. | Project Coordinator |
| 2. Las dificultades para obtención de créditos formales y/o el acceso a los programas oficiales de apoyo para el sector agropecuario restringen el crecimiento de las empresas que participan en el programa. | Medio | Promover el acceso a financiamientos blandos a los productores agropecuarios y apoyar las gestiones de acceso a programas oficiales. Se mitigo en parte la situación de este riesgo al establecerse en Degollado, Jal. una sucursal de la Caja Solidaria Chiquiliztli, que viene a resolver parcialmente la falta de agentes de financiamiento en el sector. Por otro lado se logro obtener recursos federales de SAGARPA a productores de fresa para macrotuneles y se encuentra pendiente de autorización apoyos a los porcicultores para mejoramiento genético y recría. | Project Coordinator |
| 3. De presentarse condiciones climatológicas adversas (heladas, excesos de humedad) se limita el crecimiento de la superficie de cultivo de fresa, | Bajo | Promoveer con los productores que trabajan a cielo abierto la cobertura de sus cultivos con macrotúneles, para protección de condiciones adversas del clima.<br>Los productores que se han integrado a la producción de fresa inician convencidos que solamente con nuevas tecnologías (agricultura protegida) podrán sortear los efectos climatológicos adversos | Project Coordinator |

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

## 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:**

Artesanías: Los cursos-taller realizados por la Coordinación del sector, abren la posibilidad de replicar los procesos de cooperativismo en el estado de Jalisco con artesanos de la hoja de maíz, por otro lado los reboceros han realizado alianzas con diseñadores de moda para dar otros usos a la tela y se convierten en proveedores de Casa Cuervo.
En cárnicos los porcicultores implementan las tecnologías SIMAR en producción de compostas y ensilados.
En fresa las empresas constituidas formalmente están por terminar el proceso de imagen corporativa que aunado a los procesos de certificación y trazabilidad aseguran su permanencia en el mercado. Existe la posibilidad de intervenir en una nueva área de 40 hectáreas de fresa en el municipio de Ancihuacuaro, Mich.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

| | Relativa a | Autor |
|---|---|---|
| 1. En proyectos de desarrollo economico deben preverse eventualidades relacionadas con las actividades a realizar, en terminos del impacto que las mismas pueden tener en el tiempo esperado para el logro de metas y no tratar de ajustar el plazo de los proyectos a plazos estandarizados. | Design | BUCARDO, ALBERTO *[FOMIN]* |
| 2. Las articulaciones realizadas con instituciones públicas no brindan en lo general los resultados esperados, ya sea por falta de presupuesto o por las políticas de operación. Se deben encontrar otras instancias que apoyen decididamente este tipo de programas a fin de asegurar la sostenibilidad y continuidad operativa del proyecto. | Implementation | Beracoechea, Manuel |
| 3. Sector Hortalizas: A pesar de la rentabilidad del producto, recomendar e incursionar en el cultivo de las berries, sin contar con tecnologías adecuadas para desarrollar el modelo productivo, que coadyuva además a amortiguar los daños ambientales, los cuales se están convirtiendo en factores de riesgo en la producción agrícola nos llevaría a poner en peligro la inversión y producción. | Risk | Beracoechea, Manuel |
| 4. Sector Hortalizas: Los productores con la experiencia adquirida y la observación a las necesidades del mercado, ha entendido que la verdadera generación de utilidades esta en darle valor agregado al producto, por lo que ya están diseñando estrategias que en lo futuro les permita dar ese salta y ofrecer una gama más amplia de productos. | Sustainability | Beracoechea, Manuel |
| 5. Sector Cárnico:<br>La unión y esfuerzo comprometido de los productores beneficiados es de gran importancia a fin de aterrizar las actividades y acciones que se realicen. Se observó que los esfuerzos aislados no generan impacto relevantes en beneficio del sector. Como ejemplo: la vacunación en sabana vs. Aujesky fue un éxito porque todos se sumaron al esfuerzo de vacunar todo un periodo. El caso contrario fue el estudio epidemiológico en el sentido de que no todos los productores respondieron la encuesta con la sinceridad requerida. | Sustainability | Beracoechea, Manuel |