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: Programa de Promoción de Conglomerados

Nro. Proyecto: PE-M1005 - Nro. Operación: ATN/ME-9919-PE

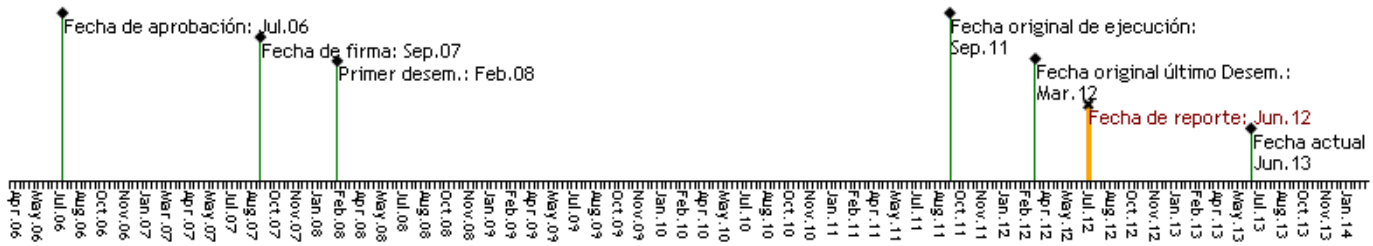
Resultado: Establecer un mecanismo público-privado de trabajo conjunto y con cobertura nacional, que: (i) fomente un mejor desempeño competitivo de las PYMES mediante la articulación inter-empresarial y la colaboración entre empresas e instituciones de apoyo; y (ii) promueva la colaboración público-privada en el ámbito de las políticas de desarrollo productivo.

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

Agencia Ejecutora:

Líder equipo de diseño: Suaznabar, Claudia
Líder equipo de supervisión: Giesecke, Jaime Arturo

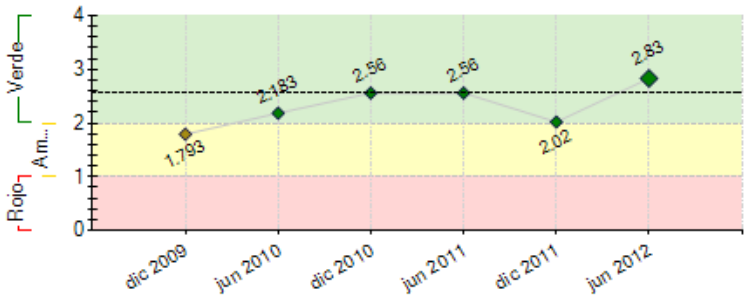
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$2,730,000.00	$131,126.66	$2,598,873.34
Contrapartida	$1,900,000.00	$0.00	$1,959,436.75

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

RESULTADOS

En el marco del propósito del Programa cuya base era el establecer un mecanismo público-privado de trabajo conjunto y con cobertura nacional que: (i) fomente un mejor desempeño competitivo de las MYPE's mediante la articulación inter-empresarial y la colaboración entre empresas e instituciones de apoyo; y (ii) promueva la colaboración público-privada en el ámbito de las políticas de desarrollo productivo, tuvimos **resultados** clarísimamente reveladores que se expresaron en de más de 3,000 MYPEs articuladas, ello se debió en gran parte a la ***metodología de las Bases de los Concursos*** cuya eficacia en la evaluación (realizada por consultores externos de primer nivel) y selección de los proyectos ganadores, resulto premiando aquellas iniciativas del mayor impacto en las MYPEs junto a otros criterios. Es importante incidir en lo anterior porque sienta las bases para elevar la competitividad a partir de mecanismos concursables que generan confianza y vinculación público privada.

Respecto del ***incremento de las ventas agregadas*** la meta que nos planteamos fue incrementar en 30% la productividad de cada MYPE, lo cual es probable que hayamos logrado (esto se va a comprobar en la evaluación de impacto final). Creemos que el sentido del indicador más apropiado debería ser el de los ingresos familiares. Estimamos que el resultado real debe ser un incremento de aproximadamente el 50% de los ingresos de los conductores de las MYPEs, sus familias y trabajadores, pues en algunos casos no ha habido incrementos tan apreciables en productividad (como es el caso del maíz amarillo duro), pero si se han presentado incrementos en los precios de los productos, los se han elevado sustancialmente. Esto también ha ocurrido en el caso de los cafés especiales de PROASSA que se han orientado a nichos internacionales de mercado con precios mucho más altos. Donde sí han habido incrementos directos de productividad ha sido en los proyectos de Tara (uno en Ayacucho y el otro en Apurimac). Al final, se trata de una combinación virtuosa de incrementos de productividad y precio, aunque nuestro foco debió ser principalmente el ingreso de las familias en las MYPEs, su calidad de vida, y esto se ha logrado.

Por otro lado respecto al indicador "***Se cuenta en el Perú con al menos un mecanismos institucionales público-privado que promueven políticas de desarrollo productivo de forma articulada y con un enfoque de conglomerados***" predomina la modalidad de articulación vertical, es decir, en la que una empresa grande o mediana (en algunas casos una ONG) articula a las MYPEs, liderando el proyecto productivo, integrándolas en su mercado y sus relaciones comerciales, así como transfiriéndoles tecnología y conocimiento. Si bien hay varias asociaciones horizontales que se han formado a propósito de los proyectos, estas son funcionales a la iniciativa de la empresa o institución de mediano o gran tamaño. De los 10 proyectos, sólo uno (el de Reopa Paiján, de Espárragos en La Libertad) tiene claramente una estrategia de articulación horizontal.

Otro de los resultados notables del Programa ha sido su efectividad para formalizar a las MYPEs. Desde la década de los sesenta la OIT ubicó a la informalidad como uno de los principales problemas de los países en desarrollo y tenemos entonces que 3,079 MYPEs se han formalizado, muchas de ellas en forma individual, y una buena parte también en forma colectiva, a través de asociaciones de productores (tanto de primer como de segundo piso como en el caso del café), que son las instancias que se relacionan y venden a las grandes empresas ello induce a mejorar la calidad de gestión de las mypes que forman parte de los conglomerados.

El número de beneficiarios fue de 3,079 pequeños productores, superándose al número de beneficiarios planificado que fue de 2,400 en el componente 2 del programa.

PRINCIPALES ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

- Conformación del Consejo Directivo Público – Privado. Producto: Instancia de gobierno de orientación y apoyo para la buena implementación del Programa.

- Convocatoria, evaluación y selección de los proyectos. Producto: 10 Proyectos seleccionados para ser ejecutados.

- Ejecución de 10 Proyectos. Producto: Mejora de indicadores de producción y comercialización.

- Evaluación y sistematización del Proyecto. Productos: Informes de evaluación de cada proyecto para mejorar desempeño/ Difusión de experiencia.

RIESGOS Y OBSTÁCULOS

- Riesgo. Incumplimiento de fondos de contrapartida. Situación: No se concretó el financiamiento del MEF. Ello no impidió la ejecución de los proyectos, pero se ejecutaron menos proyectos, 10 en lugar de 15.

- Obstáculos. No se reportaron obstáculos relevantes.

SOSTENIBILIDAD

Lo que aspirábamos era que el proyecto fuera sostenible, cuando se convierta en política pública y alguna institución gubernamental (nacional, regional o local) lo asumiera y financiara. Se está en camino de lograr el autofinanciamiento, que es una exigencia mucho mayor, asi tenemos un autofinanciamiento del 50%; aún antes de terminar, el programa ya se han recaudado 5.46 millones de soles (2.0 millones de dólares) en impuestos correspondientes al IGV y a la Renta. No se han considerado los impuestos indirectos pagados por las MYPEs y sus familias al haber incrementado notablemente sus ingresos.

A lo anterior es vital hacer incidencia para que el proceso adopte un marco de política pública en algún nivel territorial donde operan los decisores políticos y económicos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El proyecto logró los resultados esperados pese a las dificultades que tuvo al no contar con la contrapartida comprometida formalmente por el Ministerio de Economía y Finanzas. Esta deficiencia se notó no tanto en la ejecución de los proyectos, sino en cuanto a la capacidad del mismo de generar la data que permita una mirada más sistemática a los resultados alcanzados, deficiencia que no invalidad los resultados pero que si hace difícil su venta a terceros en el sector público, pero no en el sector privado que se ha mostrado muy interés en replicar estos mecanismos de articulación con proveedores del segmento de la micro y pequeña empresa y de pequeños productores rurales.
La evolución final es un documento que sistematiza la experiencia y emite opinión solida sobre la validez de los resultados alcanzados y plantea los retos que tiene el aparato productivo peruano para ser más competitivo, sobre la base de una trama social productiva más articulada capaz de reducir costos de transacción y de generar mecanismos de aprendizaje que eleva la competitividad de la cadena de valor.

Evaluación final

El evaluador considera que - en términos generales- el esfuerzo cumplido por el Programa ha dado resultados muy positivos: un número consistente de iniciativas financiables ha sido identificado en todas las regiones y 10 de ellas han sido puestas en marcha con un compromiso importante de los actores locales. Dichas iniciativas, en los dos años de actividades, han logrado resultados importantes en distintos ámbitos, especialmente en la generación y difusión de nuevos conocimientos y practicas incrementales (respecto a las locamente utilizadas); mejora e institucionalización de los procedimientos de control de la calidad, certificación, etc.; formalización de las empresas micro participantes (muchas de ellas inicialmente informales); incremento de ventas y mejora de la posición comercial, entre otros.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37843841

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: Establecer un mecanismo público-privado de trabajo conjunto y con cobertura nacional, que: (i) fomente un mejor desempeño competitivo de las PYMES mediante la articulación inter-empresarial y la colaboración entre empresas e instituciones de apoyo; y (ii) promueva la colaboración público-privada en el ámbito de las políticas de desarrollo productivo. **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**P.I1**	La metodología del programa concursable es reconocida nacionalmente por su eficacia en la promoción de la competitividad de conglomerados.	0	1	1	100 %
	P.I2	En al menos 10 conglomerados de los 12 apoyados por el proyecto: el incremento de ventas agregadas con respecto a la línea de base es superior a la tasa media nacional de crecimiento para sus respectivos sectores	0	10	10	100 %
	P.I3	Se cuenta en el Perú con al menos un mecanismos institucionales público-privado que promueven políticas de desarrollo productivo de forma articulada y con un enfoque de conglomerados.	0	1	1	100 %
	P.I4	Número de Pyme participantes en el programa que acreditan mejoras sustantivas en su gestión de calidad en al menos 10 conglomerados de los 12 apoyados por el proyecto.	0	0	10	0 %
Componente 1: Sensibilización, promoción e implementación del mecanismo concursable. **Peso:** 5% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Número minimo de empresarios que han participado en los programas de sensibilización sobre los procesos asociativos y los beneficios de la conformación de conglomerados.	0	400	1000	250 %
	C1.I2	Número mínimo de socios estratégicos que se han adherido formalmente al Programa, mediante algún tipo de aporte al mismo.	0	3	3	100 %
	C1.I3	Número mínimo de propuestas para fortalecimiento de conglomerados que han sido preseleccionadas como elegibles.	0	30	55	183 %
	C1.I4	Número mínimo de instituciones públicas y privadas – de las cuales 30 localizadas en Provincias – que han participado en los programas de sensibilización sobre los procesos asociativos y los beneficios de la conformación de conglomerados.	0	60	100	167 %
	C1.I5	Número mínimo de propuestas que han sido seleccionadas para ser apoyadas por el Programa considerando ambas convocatorias.	0	10	17	170 %
Componente 2: Co-financiamiento de iniciativas y ejecución de los Sub-proyectos de Integración Productiva **Peso:** 90% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Número mínimo de conglomerados en no menos de 6 Departamentos que han sido apoyados a través del mecanismo establecido por el proyecto.	0	12	10	83 %
	C2.I2	Al menos 2400 unidades productivas están activamente involucradas en los Sub-proyectos de fortalecimiento de conglomerados apoyados por el Proyecto.	0	2400	3079	128 %
	C2.I3	Número de conglomerados apoyados en los que se han registrado mejoras en sus respectivos indicadores de desempeño con respecto a la línea de base superior a la tasa de crecimiento de los mismos indicadores medios nacionales, para los respectivos sectores.	0	12	10	83 %
	C2.I4	Aumento en al menos 50% de las unidades articuladoras mejoran factores de desempeño conpetitivos con instituciones de apoyo (universidades, centros de innovación tecnológica, redes institucionales de innovación, etc.).	0	50	60	120 %
	C2.I5	Número mínimo de conglomerados que han logrado una experiencia de apertura de un nuevo mercado de destino.	0	6	10	167 %
	C2.I6	Porcentaje mínimo de empresarios beneficiados por el Programa que consideran que los servicios financiados por el mismo contribuyeron de forma significativa a mejorar su competitividad.	0	70	80	114 %
Componente 3: Monitoreo, Evaluación y Difusión de Resultados **Peso:** 5% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Sistema de Seguimiento y Monitoreo en funcionamiento.	0	1	1	100 %
	C3.I2	Porcentaje de líneas de base de los indicadores acordados previamente entre la UEP y cada UA establecidos antes del primer desembolso de cada subproyecto.	0	100	100	100 %
	C3.I3	Las lecciones aprendidas sobre el apoyo a procesos de integración productiva y el mecanismo de apoyo concursable se han documentado y difundido con miras a su sostenibilidad futura	0	1	1	100 %
	C3.I4	Número mínimo de empresas que han participado de seminarios de difusión de lecciones aprendidas en el tema de promoción de conglomerados productivos.	0	150	400	267 %
	C3.I5	Número mínimo de instituciones que han participado de seminarios de difusión de lecciones aprendidas en el tema de promoción de conglomerados productivos.	0	30	200	667 %

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H2	Mecanismo concursable	1	Feb 2008	1	May 2008	Logrado tarde
H1	Condiciones previas	6	Mar 2008	6	Ene 2008	Logrado
H3	Segundo concurso de proyectos	1	Abr 2008	1	Feb 2009	Logrado

						tarde
H5	Primer concurso de Proyectos	1	Abr 2008	1	May 2008	Logrado tarde
H4	Tercer concurso de Proyectos	1	Abr 2009	1	Mar 2009	Logrado
H8	Proyecto en ejecución Zona Norte	3	May 2009	3	May 2009	Logrado
H9	Proyectos en ejecución ZOna Sur	3	Ago 2009	3	Abr 2009	Logrado
H10	[*] Proyectos en ejecución ZOna Centro, Oriente y Lima	0	Jul 2010	0	Mar 2010	Logrado
H6	[*] Datos basales levantados a la totalidad de los sub proyectos y sistema de monitoreo diseñados	1	Ago 2010	1	Sep 2010	Logrado tarde
H11	[*] El 50% de los sub- proyectos han ejecutado el 30% de su presupuesto.	50	Dic 2010	50	Dic 2010	Logrado
H12	El 80% de los sub-proyectos han ejecutado el 50% de su presupuesto.	80	Mar 2011	80	Mar 2011	Logrado
H13	Una entidad gubernamental de alcance nacional y/o un gobierno regional han incorporado los objetivos y procedimientos del programa en sus lineas de acción.	1	Jul 2011	1	Abr 2011	Logrado
H7	[*] Reuniones comite directivo público privado	10	Oct 2011	10	Feb 2010	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación

[X] Insuficiencia de fondos de contrapartida

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

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

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

Los conglomerados apoyados por el proyecto van a continuar haciendo negocios y trayendo beneficios para los productores, dado que se ha fortalecido la organización de base, y se ha mejorado la capacidad de la empresa ancla de articular a los pequeños productores. El mecanismo concursable ha demostrado ser de mucha utilidad para seleccionar proyectos con potencial de crecimiento, sin embargo, como tal es poco probable que este mecanismo continúe, pero la experiencia del mismo ha sido recogida por otros programas del Estado, como AGRORURAL o AGROIDEAS.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[X] El Estado no definió una politica que incluya la articulación para el fomento de los conglomerados.

uno de los principales "clientes" o beneficiarios del proyecto era el propio Estado que tendria a su dispocision un mecanismo público privado praa el fomento de conglomerados. El cambio de politica hizo que el Estado desista de este interés, sin embargo ello no quita la potencia del mecanismo como tal aunque no le da espacio para su posterior desarrollo. Lo que si se mantiene es el interes y el empuje de la empresa privada por replicar la experiencia de articulación y de desarrollo de conglomerados.

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Gestión del Programa

- Entrega del Informe Final de cada Proyecto que contiene Recomendaciones para el mejoramiento de la competitividad y la sostenibilidad.

- Sistematización del Programa en su conjunto, a partir del cual se obtendrán lecciones aprendidas y pautas/lineamientos de política para la promoción de los conglomerados basados en la estrategia de articulación inter-empresarial e inter-institucional.

- Evaluación de impacto de una muestra de proyectos, que brindarán pautas sobre aquellos proyectos de mayor impacto productivo.

Gestión de los Proyectos

- La mayoría de Proyectos presenta buenas perspectivas de sostenibilidad.

- Los principales actores del proyecto, tanto organizaciones de productores, como instituciones articuladoras y/o de apoyo se fortalecieron. Cuentan con planes y programas a futuro para dar continuidad al proyecto, en base a los resultados alcanzados.

- La relación entre los productores y las empresas se fortaleció. Los nuevos esquemas de trabajo, de beneficio mutuo, constituyen un importante incentivo.

- El sector gobierno, a nivel regional y local, ha tomado mayor interés para apoyar las cadenas productivas.

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

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Implementar un buen sistema de monitoreo y seguimiento. El sistema debería contener indicadores cuantitativos y cualitativos relevantes, que no sólo permitan reflejar los procesos sino los resultados. Dados los avances en informático y la creciente cobertura del Internet, resultaría conveniente manejar una Intranet que permita alimentar el sistema en forma permanente. La	Implementation	Coral Cordero, María del Pilar

formulación de la línea de base y los informes de hitos, trimestrales, semestrales y/o anuales deberían vincularse con los desembolsos.		
2. Promover un alto nivel de participación de los productores y entidades aliadas. La participación de los beneficiarios y las entidades aliadas resulta crucial en las diferentes etapas, que van desde el diseño del proyecto, la formulación del plan de ejecución de actividades, las rendiciones de cuentas, la elaboración de planes y propuesta de gestiones ante otras entidades, etc.	Implementation	Coral Cordero, María del Pilar
3. Realizar una rigurosa selección de los ejecutores y de los proyectos. Es importante que la entidad ejecutora cuente con experiencia relevante en proyectos de características similares, cuente con equipos de profesionales de buen nivel, cuente con nivel de solvencia mínimamente aceptable y goce de buena credibilidad en su sector y ámbito de trabajo. Por otra parte, los proyectos deberían formularse cumpliendo los criterios del marco lógico (pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad). No basta con seleccionar a un buen ejecutor o un buen proyecto, es indispensable cumplir con ambos requisitos.	Design	Coral Cordero, María del Pilar

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

Los primeros 4 documentos son los que explican en modelo de intervensión.
El documento de evalución final es una sistematización de lo actuado y permite entender en perspectiva lo que funciona de lo que no funciona.

Productos principales del proyecto

[Mar 2008] Bases del Concurso ARTICULANDO MYPERU (Technical publications)
Autor: COPEME

[Jun 2011] Lecciones Aprendidas del proceso seguido en el Programa ARTICULANDO MYPERÚ (Lessons learned/best practices)
Autor: COPEME

[Jul 2011] Plan de Difusión e Incidencia Política - ARTICULANDO MYPERU (Lessons learned/best practices)
Autor: COPEME

[Nov 2011] Estrategia de Comunicación - ARTICULANDO MYPERU (Technical publications)
Autor: COPEME

[May 2012] Presentación Proyecto PRISMA (Case studies)
Autor: COPEME

[May 2012] (Case studies)
Autor: COPEME

[May 2012] Presentación Proyecto Productos del País (Case studies)
Autor: COPEME

[May 2012] Presentación Proyecto PROASSA (Case studies)
Autor: COPEME

[May 2012] Informe Final del Programa Articulando MYPERU (Lessons learned/best practices)
Autor: COPEME

[May 2012] Clusters para Generar Confianza y Crecimiento Sostenible (Lessons learned/best practices)
Autor: COPEME

[Jun 2012] (Lessons learned/best practices)
Autor: Marco Dini

[Sep 2012] Producción de plantones de tara en un vivero familiar (Methodologies/training materials)
Autor:

[Nov 2012] Informe final Marco Dini (Lessons learned/best practices)
Autor:

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

30/MAY/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=745512]
31/MAY/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=746447]
31/MAY/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=746450]
31/MAY/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=746512]
31/MAY/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=746561]
31/MAY/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=746567]
05/JUN/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=748643]
08/JUN/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=750761]
10/AGO/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=780964]
15/ENE/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=874758]
19/JUN/2013	Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37843841]
Ficha del proyecto		http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=PE-M1005&lg=SP