Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2010 - DICIEMBRE 2010

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Fortaleciendo la Integración de las Microempresas a la Cadena de la Rosquilla

Nro. Proyecto: HO-S1008 - Nro. Operación: ATN/SF-10118-HO, SP/SF-06-12-HO, SP/SF-06-12-HO-SMP

Propósito:
Mejorar la competitividad de las microempresas integradas a la cadena de rosquillas del municipio de Danlí, mediante el incremento en la productividad, la modernización de sus procesos y la mejora en sus procesos de distribución y comercialización.

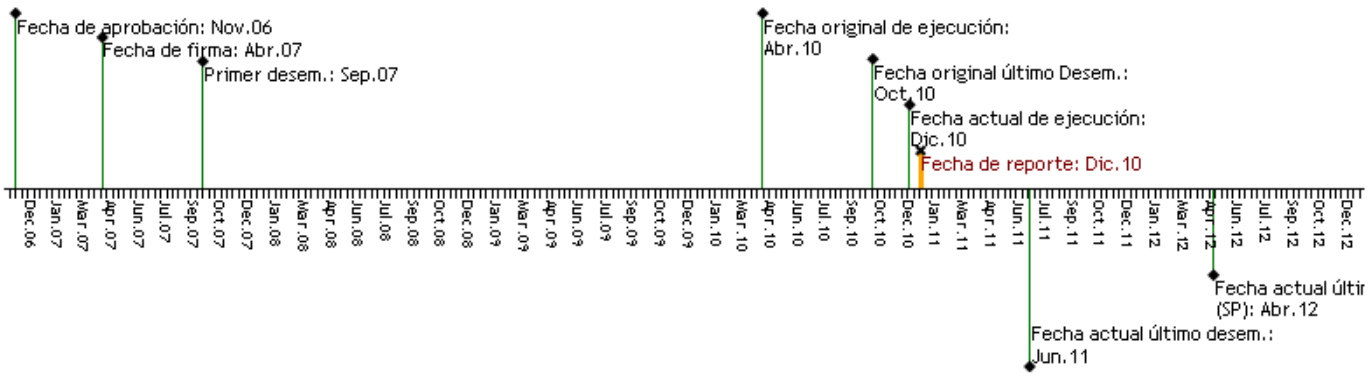
País Administrador	País Beneficiario
HONDURAS	HONDURAS

Agencia Ejecutora: SWISSCONTACT

Líder equipo de diseño:

Líder equipo de supervisión: Gómez, Gladys Morena

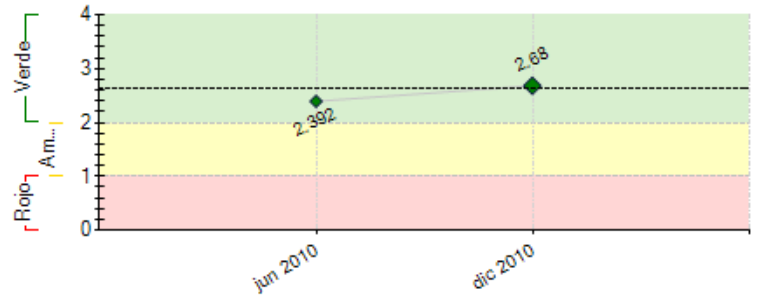
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$230,000.00	$0.00	$230,000.00
Contrapartida	$330,000.00	$0.00	$208,677.16

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Al 31 de diciembre de 2010 los principales resultados fueron: a) Mejora en la calidad de vida de 695 familias (aumento del nivel educativos de los hijos de beneficiarios, mayor acceso a servicios de salud y mejora de viviendas), distribuidos en 7 municipios de El Paraíso; b) 214 microempresas atendidas de las cuales 90 recibieron el paquete completo de servicios; c) 176 nuevos empleos generados por las empresas de rosquillas directamente atendidas para un total de 481 empleos en la cadena; d) Las ventas totales generadas (medición en 50 empresas de rosquillas) fue de US$ 1,405,278.85 para un promedio por empresa por año de US$ 32,575.81, lo que representa un 10% de incremento con respecto al año 2009. Y 49% de incremento de forma acumulada durante la vida del proyecto, meta superada en un 19% que la establecida; e) Mercados en proceso de expansión con una participación del 42% a nivel nacional y exportaciones frecuentes a USA y recientemente a España; f) El 71% de las empresas de rosquillas (50 de 70) han aumentado la implementación BPM en un promedio ponderado de 30% para un total del 47%, un 10% menos que la meta establecida, esto se debe al alto valor de las inversiones requeridas y a que la curva enseñanza - aprendizaje y anuencia al cambio ha sido lento, proceso que mejoró al cierre del año. En el Componente de Financiamiento presenta una ejecución total de US$ 228,677.16 equivalente al 45.74%, con un desempeño operativo del 31%; esto refleja, que las medidas tomadas y el nivel de coordinación entre los co-ejecutores han surtido un efecto positivo sobre la demanda, y ahora parece probable que los fondos sean colocados dentro del tiempo disponible. Los principales obstáculos fueron: a) El bajo nivel de acceso a servicios básicos en las comunidades pues la mayoría de las empresas se ubican en la zona rural; b) El limitado respaldo (garantías) en los empresarios para acceder a crédito, donde la mayoría son mujeres sin bienes a su nombre; sin embargo en este último se mitigó facilitando el proceso de legalización de predios. Un factor crítico fue la alta rotación de personal del proyecto, pues para el propio modelo de intervención a nivel local existían capacidades limitadas. Para la sostenibilidad se considero institucionalizar la operación para garantizar su continuidad, en la ARSO que actualmente está en proceso de consolidación, con avances en términos de compromiso de sus miembros, capacidad de gestión y recursos propios para sus operaciones.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Entre los principales beneficios recibidos por los productores(as) se destacan: a) Los ingresos medios diario por trabajador subió a US$6.07, frente a US$4.5 en 2007; b) El número de las empresas atendidas llego a 113 contra 84 establecidas como metas al final del proyecto, c)La producción anual promedio alcanzo 670 mil unidades de rosquillas, 153% a más del nivel de la Línea de Base; d) 240 empleados (el 47%) reciben beneficios laborales (del total de 107 empresas encuestadas) el 63% regalan productos, inclusive comidas durante el trabajo, 19% contribuciones para gastos médicos, 8% beneficios de celebraciones y 10% ofrecen bonos. Todo estos resultados de orden cuantitativo y demostrativo del impacto que ha tenido el proyecto a su final, no obstante a los efectos de la crisis política en 2009 y de la recesión en 2009 y 2010 que afectaron el desempeño de las empresas fuertemente.

Por otro parte, la creación y consolidación de procesos asociativos fueron de gran utilidad para facilitar la masificación del aprovechamiento de oportunidades de mercado concretas, generación de alianzas y aprendizajes con sus pares a través de intercambios, así como la captación de recursos externos, la incidencia y facilitar el acceso a servicios de desarrollo empresarial.

Se comprobó de que a pesar de los efectos negativos de la crisis política y de la contracción del mercado, las empresas están técnicamente más fortalecidas y mejor preparadas para el futuro, el cual es visto por los empresarios con optimismo y confianza.

El proyecto ha dado lugar a un importante cambio en el papel de la mujer, transformándole su tradicional rol exclusivamente de carácter domestico a uno de empresaria, en muchos casos de única proveedora del ingreso familiar y como principal fuente de trabajo en sus comunidades.

En cuanto al Componente de Financiamiento a la fecha, hay todavía un saldo por desembolsar de Cooperativa Apagüíz por el monto total de US$ 120.0 Mil. Las modificaciones recientes en las tasas de interés y la flexibilización de otras condiciones crediticias, en la fase final del proyecto surtieron un efecto positivo sobre la demanda de créditos por tanto, 29 empresas recibieron crédito: 24 empresas (26 créditos) con APAGUIZ y 5 con otras instituciones. Desembolsándose un monto total de US$228,677 en créditos a través de APAGUIZ (US$150 mil y US$78,677 del BID y APAGUIZ respectivamente). La mora de la cartera de crédito del proyecto a Diciembre de 2010 fue de 1.72%.

Evaluación final

Promover y facilitar la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), especialmente en las empresas para las cuales ya se ha hecho el diagnóstico y formulado los planes acción. Esta acción deberá contar con un seguimiento estrecho de los avances logrados.

Avanzar en el apoyo a las empresas para la obtención de las licencias y registro de salubridad, permiso de operación y otros requisitos legales necesarios para la formalización de las empresas.
Apoyar el proceso de normalización de la producción de rosquillas mediante asistencia a la implementación de la Norma NHN20-2011 en las empresas para las cuales ya se han hecho los planes de acción en base a los resultados de los diagnósticos empresariales efectuados. Especial atención deberá ser dada a la calidad de los productos.
Revisar los criterios para el otorgamiento de la "Marca Danli" e implementar el Sello de Calidad de la ARSO, y apoyar a las empresas para cumplir con los parámetros establecidos.
Promover la consolidación de los Grupos Empresariales y apoyar la creación de nuevos grupos a los efectos de proveerles capacitación a nivel grupal y otras formas de apoyo técnico.

Estimular niveles de remuneraciones y de beneficios acordes con la legislación vigente y promover la implementación de reglamentos operativos del trabajo en las empresas con un número superior o igual al establecido por las leyes de trabajo.
Asegurar el cumplimiento con los estándares de protección ambiental, facilitando y promoviendo la instalación de la infraestructura y equipos necesarios y promover la consciencia ambiental en los productores de rosquillas y asociados.

Promover el mercadeo y la comercialización de los productores, especialmente de aquellos de menor capacidad para la colocación de sus productos en el mercado.

Avanzar en el desarrollo de la cadena e rosquillas una mayor articulación y encadenamiento entre sus diversos actores, sobre todo con los proveedores de insumos para la producción.

Promover ente las empresas la inversión conjunta e el aprovechamiento de la capacidad instalada

Promover y facilitar el acceso al crédito por parte de la Cooperativa APAGUIZ, identificando nuevas formas de financiamiento y de medidas de flexibilización que pueda resultar más atractivas y viables para las empresas.
Revisar la asignación de los créditos por destino (infraestructura, equipos y capital de trabajo), a fin de ajustarla a la demanda.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

De acuerdo con las recomendaciones del Consultor, Estas recomendaciones ayudarán a consolidad aún más a las 113 empresas beneficiarias del proyecto.

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36347687

SECCIÓN 3: INDICADORES

Propósito:

Mejorar la competitividad de las microempresas integradas a la cadena de rosquillas del municipio de Danlí, mediante el incremento en la productividad, la modernización de sus procesos y la mejora en sus procesos de distribución y comercialización.

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
P.I1	Las microempresas beneficiarias han incrementado en un 30% su productividad por empleado. (Productividad = Unidades producidas por unidad de tiempo).	0	30	114	380 %
P.I2	Las ventas en el mercado nacional de las microempresas beneficiarias se han incrementado en un 25%, en relación con los datos de línea base.	0	25	26	104 %
P.I3	Los microempresarios beneficiarios del Proyecto han aumentado en 40% su participación en el mercado nacional.	0	40	42	105 %
P.I4	Se han operado incrementos anuales de 10% en los ingresos de los empleados de las microempresas de rosquillas.	0	10	37	370 %
P.I5	Se ha disminuido en 10% anual la rotación de empleados al interior de las microempresas de rosquillas.	30	10	10	100 %

Clasificación: Satisfactorio

Componente 1: Financiamiento Reembolsable **Peso:** 0% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Poecentaje de las empresas que han obtenido créditos para ampliar sus operaciones (desagregar por año)	0	60	34	57 %
	C1.I2	Se ha desarrollado al menos un producto financiero adecuado a las necesidades de los participantes de la cadena de rosquillas	0	1	4	400 %
	C1.I3	La cartera de crédito del proyecto presenta los siguientes indicadores: Mora 5.2%	0	5.2	1.72	33 %
	C1.I4	La cartera de crédito del proyecto presenta los siguientes indicadores: Cartera total US$ 300 mil	0	300000	150000	50 %
Componente 2: Cooperación Técnica **Peso:** 100% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	El 60% de las microempresas asistidas por el proyecto han implementado BPM/BPA en sus procesos productivos.	0	60	71	118 %
	C2.I2	Se ha diseñado y consolidado un "sello de calidad" que facilita la construcción de una marca colectiva para el posicionamiento de las rosquillas en los mercados que son atendidos.	0	1	1	100 %
	C2.I3	Las microempresas asistidas técnicamente han incrementado sus utilidades en un promedio de 30% en relación con la línea de base.	0	30	10	33 %
	C2.I4	Se han desarrollado 2 nuevos productos, incluyendo el estudio de mercado, desarrollo del prototipo y el registro de la marca.	0	2	0	0 %
	C2.I5	Se ha aumentado en un 40% la participación de las microempresas de rosquillas del proyecto en el mercado nacional.	0	40	0	105 %
	C2.I6	Se ha logrado la consolidación de 10 grupos empresariales, los cuales cuentan con una estructura organizacional, planes de negocios y son autogestionados.	0	10	0	100 %
	C2.I7	El 60% de las microempresas asistidas se han constituido legalmente y cuentan con licencias y registros sanitarios.	0	60	0	58 %
	C2.I8	Documento de lecciones aprendidas del proyecto elaborado y socializado	0	1	1	100 %

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Dificultades en adquisiciones

[X] Cambios en la política nacional

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:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

La intervención en asistencia técnica y acceso al financiamiento ha permitido a las empresas mejorar su desempeño en cuanto a la gestión operativa, productiva, administrativa y financiera, generándoles mayores oportunidades de mejoramiento en la calidad de vida a las Microempresarias, a sus familiares y demás pobladores alrededor de la industria, al generarles posibilidades de empleo. Por otra parte, el proyecto contempló una estructura institucional (La ARSO), sin embargo el trabajo con ésta comenzó de forma tardía por tanto, el Ejecutor debe hacer mayor esfuerzos para acompañar a la ARSO hasta alcanzar mayores niveles de madurez de la institución.

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	La ARSO, requiere de una estrategia de sostenibilidad definida.
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	La estructura creada debe ser más fortalecida, por tanto el ejecutor debe acompañarles hasta lograr mayor sostenibilidad institucional. Cabe aclarar que la generación de utilidades y expansión de la industria es de hecho una forma de sostenibilidad también.

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Las acciones orientadas a las sostenibilidad han sido:
1. La operación del proyecto, desde el inicio, en la ARSO como un mecanismo para generar apropiación y auto-gestión en los actores de la cadena de valor.

2. El desarrollo de capacidades administrativas en la ARSO; en este sentido el reclutamiento de personal capaz y comprometido ha sido uno de los elementos presentes en los procesos de selección, así como la participación de socios y directivos en los procesos de formación y consutrucción de conocimientos en conjunto con el equipo técnico.

3) La capitalización de recurso en la ARSO a través del cobro parcial de inversiones gestionadas para los beneficiarios y la exigente utilización de estas; b) El cobro por servicios de la unidades técnica que operan desde la ARSO, este incluye el cobre de over head por la administración de proyectos; y c) La gestión de recursos adicionales para la continuidad del proyecto.

4) La implementación de tecnologías y prácticas de conservación, mitigación y uso eficiente de los recursos ambientales para garantizar la continuidad permanente de los negocios de la cadena.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=35468632

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativa a	Autor
1. • En los proyectos con componentes de crédito es importante verificar en la etapa de diseño y análisis si, en efecto, los posibles usuarios de crédito reúnen la capacidad financiera y poseen las garantías que les permita acceder a los fondos disponibles. De no ser asi, debe contemplarse acciones que faciliten la obtención de créditos. De igual manera, es importante verificar si los beneficiarios reúnen las condiciones financieras para implementar las recomendaciones efectuadas por el equipo técnico del ejecutor que requieren de gastos adicionales no contemplados en el proyecto. Autor Leonardo Da Silva.	Implementation	Gómez, Gladys Morena *[FOMIN]*
2. El contar con sistemas de monitoreo y evaluación, metodologías e instrumentos que cuentan con indicadores de desempeño social, económicos, ambientales, género entre otros, para medir con cierta frecuencia el avance de los proyectos permite ir flexibilizando y ajustando el contenido del proyecto. Por tanto, está es una fortaleza de la agencia ejecutora a la hora de la rendición de cuentas.	Implementation	Gómez, Gladys Morena *[FOMIN]*
3. El proyecto, con la aplicación del enfoque de cadena de valor, es relevante y pertinente en las condiciones actuales en virtud de brindar solución a un importante segmento de la población rural con escasos recursos, principalmente mujeres en condiciones de vida en desventaja, y su orientación a la generación de valor a lo largo de la cadena a contribuido significativamente a la expansión de los mercados y al aumento del consumo de los productos; sin embargo, existen aun empresas en condiciones de necesidad para articularse satisfactoriamente al sistema y otras en que se encuentran en condiciones de suficiencia enfrentan nuevos desafíos tales como: a) Promover una efectiva integración y articulación de los actores en una cadena generando productos con mayor valor agregado en los distintos eslabones; b) Gestión optima de la calidad con la implementación de BPM y POE´s, incluyendo un mecanismo de regulación; c) Mitigación del impacto ambiental de la actividad para su permanencia; d) Promoción del consumo de los productos de la cadena; y e) Facilitar la consolidación de una capacidad administrativa y financiera en la ARSO, para su autonomía y gestión técnica. Esta premisa ratifica la necesidad de continuidad de la operación, algo probablemente de consideración en intervenciones similares, o de aumento del periodo de ejecución a intervenciones similares por iniciar.	Sustainability	MENDOZA, JOSE ADRIAN
4. Facilitar el acceso al crédito, en condiciones adaptadas a las necesidades de los empresarios de la cadena de valor, ha facilitado el logro de los objetivos del proyecto (componente financiero- atado a la asistencia tècnica por parte de Swisscontantac), por tanto si no se hubiese contemplado el financiamiento el proyecto hubiese fracasado.	Implementation	MENDOZA, JOSE ADRIAN
5. Establecer mecanismos de pago por servicios o acciones de capitalización, como fondos de auto-gravamen por la comercialización, contribuyen a garantizar la continuidad de las operaciones; sin embargo, los servicios deben ser de calidad y generar beneficios para mantener el compromiso en los beneficiarios y/o usuarios (cultura de pago por servicio).	Sustainability	MENDOZA, JOSE ADRIAN
6. El enfoque de cadenas de valor si bien es cierto es incluyente, al final también obliga a los participantes a la implementación de estándares a lo largo de todos los procesos y productos para articularse y mantenerse en crecimiento en los mercados. Ligado a esto la innovación tecnológica como el desarrollo de nuevos productos son clave para garantizar la eficiencia, la productividad y la adaptación a las demandas del mercado.	Implementation	MENDOZA, JOSE ADRIAN

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

Las metodologías y productos desarrollados en el marco del proyecto le permite a Swisscontact implementar en Honduras el programa Pymerural con financiamiento de la Cooperación Suiza. En el mismo territorio de acción del proyecto "Fortaleciendo la Integración de las Microempresas de la Cadena de la Rosquilla", Pymerural con un co-financiamiento de US$ 353,810.14, a través de la Unidad de Desarrollo Económico Local de la municipalidad de Danlí y en el marco de la implementación de la Agenda de Competitividad Territorial de la UDEL, está realizando intervenciones sistémicas en el eje "Desarrollo Competitivo de Cadenas de Valor", específicamente en las cadenas de valor de café, hortalizas, lácteos, maíz, frijol y turismo, donde la experiencia en la cadena de rosquillas a través de las múltiples lecciones aprendidas ha disminuido el tiempo de logro de resultados e impactos. Adicionalmente, las experiencias desarrolladas por los empresarios en la cadena de rosquillas ha sido utilizada por Swisscontact para promover el enfoque de cadenas de valor, mediante el intercambio de experiencias y la participación de los beneficiarios del proyectos en el programa de Televisión Haciendo Empresas, un programa implementado en el marco de la UDEL, en el canal local 24 de Danlí, con cobertura en el departamento de El Paraíso. Esta experiencia ha sido documentada por Swisscontact a través de videos, historias de vida y notas de prensa divulgadas a otros beneficiarios e instituciones socias.

Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

05/JUL/2010	Informe de Evaluación Intermedia	[http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=21350613]
24/FEB/2011	Informe de Evaluación Intermedia	[http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=35753859]
16/AGO/2011	Informe de Evaluación Final	[http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36347687]
	Ficha del proyecto	http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=HO-S1008&lg=SP