Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Incorporando Medidas de Responsabilidad Social Empresarial en la Cadena de Valor

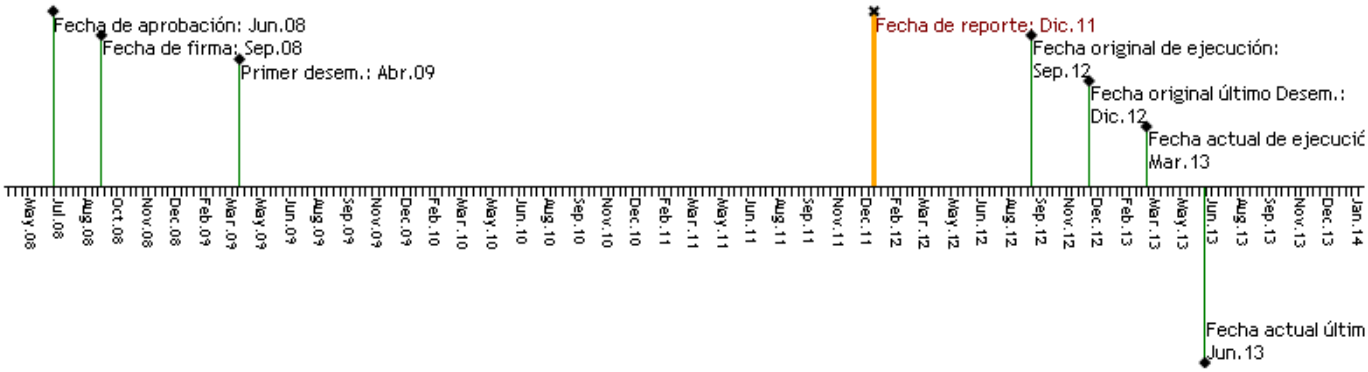
Nro. Proyecto: AR-M1021 - Nro. Operación: ATN/ME-11042-AR

Propósito: Fomentar la implantación de medidas de RSE en las PyME priorizando aquellas que forman parte de las cadenas de valor de grandes empresas.

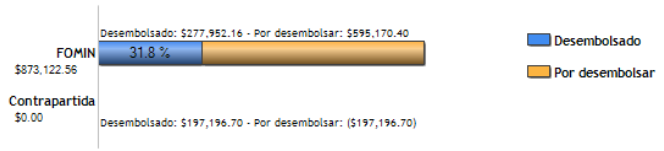
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
ARGENTINA	ARGENTINA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	CSOR - Responsabilidad social empresarial

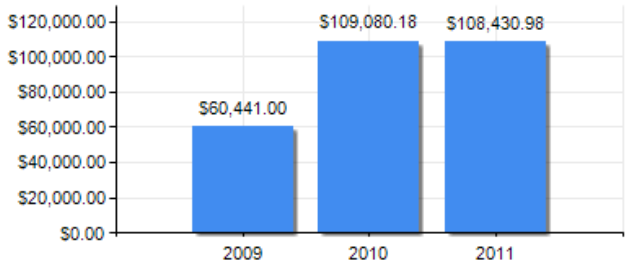
Agencia Ejecutora:	ASOCIACION MUTUAL ISRAELITA ARGENTINA LABORAL	**Líder equipo de diseño:**	Shepherd, Daniel
		Líder equipo de supervisión:	Sabra, Mariel

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

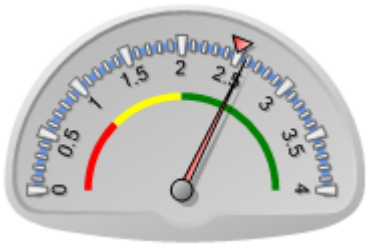


RECURSOS

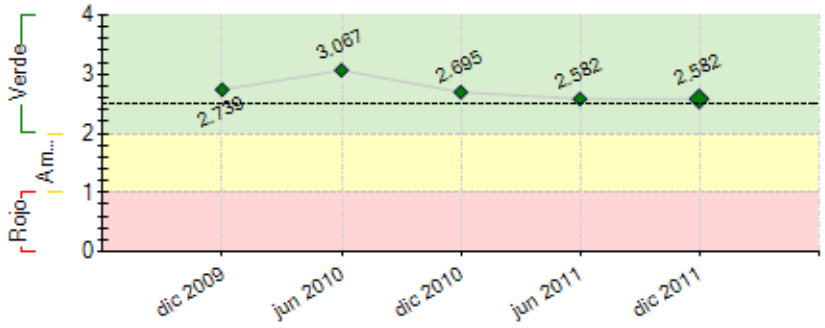




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.582
Promedio FOMIN: 2.49

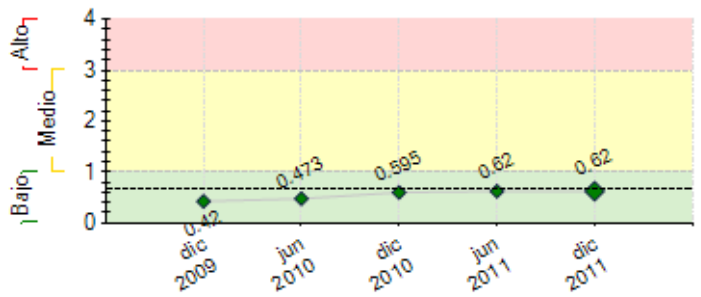


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.676

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Luego de 3 años de ejecución podemos afirmar que el posicionamiento del programa es fuerte, y la confianza creada con el tiempo y el trabajo están dando sus frutos.
Desde las consultas de parte de los medios, invitaciones a participar de conferencias hasta la voluntad de replicar el programa entre las grandes empresas, y los pedidos de asistencia técnica que nos hacen PyMEs sueltas, VALOR ha adquirido conocimiento, experiencia y casos de éxito para mostrar en el corto plazo.
Las perspectivas, salvando alguna coyuntura nacional, son prósperas y positivas. A medida que avanza el tiempo existen mayores indicadores comparados para mostrar que la metodología funciona, y que los negocios mejoran. Seguimos viendo al interior como una excelente plaza para estos temas, siendo además los pioneros. Sin embargo, las grandes empresas no tienen desarrollados programas afiatados de RSE ni de desarrollo de proveedores lo cual obstaculiza conseguir nuevas grandes empresas.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Se comparten los comentarios del ejecutor. El programa logró afianzarse y AMIA posicionares como un referente en temas de RSE.
La evaluación intermedia da cuenta de los avances del programa en forma satisfactoria, así como de los logros en las empresas beneficiarias. A partir de esta etapa, cabe concentrar esfuerzos en alcanzar la meta de GE comprometidas, tomar en cuenta las recomendaciones de la Evaluacion Intermedia, y comenzar a diseñar la estrategia de sostenibilidad del programa.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Este segundo semestre estuvo fuertemente focalizado en la asistencia técnica intensiva. De las 6 empresas participantes más antiguas 4 finalizaron o casi finalizan los diagnósticos y planes de acción, con un alto número de consultores participando.
Se sumó la séptima empresa, Monsanto, con la que se comenzará a ejecutar en febrero en Chaco y Formosa. Este proyecto se perfila como uno de los más interesantes dentro de los Negocios Inclusivos, la cadena de valor y la contribución a la erradicación de la pobreza rural.
Se continuaron realizando reuniones para definir la octava empresa. Entre los candidatos se encuentran Liberty Seguros, Aysa y Pan American Energy.
Como una de las acciones más interesantes, se realizó la Evaluación Intermedia y sus resultados fueron compartidos en la primera reunión de consultores. Allí se escucharon los primeros inputs para el desarrollo del plan de sustentabilidad.
Se continuó con un arduo trabajo en relacionamiento con la prensa, con buenos resultados debido al tiempo de permanencia del programa, y el consiguiente posicionamiento.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El desempeño del ultimo semestre fue segun esperado, lograndose sentar bases para una nueva fase del programa, en la que la consolidacion, y la sostenibilidad seran los temas fundamentales.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Fomentar la implantación de medidas de RSE en las PyME priorizando aquellas que forman parte de las cadenas de valor de grandes empresas.	**P.I1**	GE implementando buenas prácticas de RSE en las PyME participantes en sus cadenas de valor.	0 Sep 2008				8 Sep 2012	7 Dic 2011	
	P.I2	PyME implementando buenas prácticas de RSE.	0 Sep 2008				80 Sep 2012	60 Dic 2011	
	P.I3	PyME que muestran mejoras en los indicadores de RSE en relación a las metas acordadas en el plan de acción de cada PYME.	0 Sep 2008				40 Sep 2012	20 Dic 2011	
	P.I4	Porcentaje de las PyME beneficiadas directamente por el Proyecto que reportan una mejor relación comercial con las GE y un nivel de satisfacción positivo con respecto a la asistencia recibida.	0 Sep 2008				80 Sep 2012	0 Mar 2010	
Componente 1: Desarrollo de materiales y capacitación **Peso:** 5% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Un módulo de formación para consultores se desarrollado; basado en el fortalecimiento de la RSE en las PyME proveedoras y clientes de GE.	0				1 Sep 2009	1 Feb 2010	Finalizado
	C1.I2	Los consultores capacitados para brindar asistencia técnica a las PyME en RSE.	0				30 Mar 2010	32 Mar 2010	Finalizado
	C1.I3	Materiales de capacitación en RSE enfocados a las PyME actualizados y disponibles en el portal del Proyecto (1= cumple; 0= no cumple).	0				1 Sep 2012	1 Jun 2010	Finalizado

Componente 2: Implementación de prácticas de RSE en PyME **Peso:** 71% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	PyMEs proveedores y/o clientes de 8 grandes empresas (grupo uno y dos) seleccionadas y capacitadas para participar en el Proyecto.	0	30 Sep 2009	30 Dic 2010		80 Jun 2011	76 Dic 2010	Atrasado
	C2.I2	Grandes empresas que se comprometen a participar y aportar recursos.	0	3 Sep 2009	6 Dic 2010		8 Jun 2011	8 Dic 2011	En curso
	C2.I3	Propuestas de intervención para la implantación de medidas de RSE en las PyME beneficiarias definidas y consensuadas con las grandes empresas.	0	3 Sep 2009	6 Dic 2010		8 Jun 2011	7 Dic 2011	Atrasado
	C2.I4	Líneas de base desarrolladas para las PYME beneficiarias.	0	24 Sep 2010	60 Jun 2011		80 Dic 2011	60 Dic 2011	En curso
	C2.I5	Se cuenta con informes de avance de las PyME beneficiarias (grupo dos).	0				30 Dic 2011	60 Dic 2011	En curso
	C2.I6	Informes de resultado de las PyME beneficiarias (grupos uno, dos y tres).	0	30 Mar 2011			80 Jun 2012	25 Jun 2011	Atrasado
	C2.I7	Sistema de seguimiento y gestión del Proyecto implantado (1= cumple; 0= no cumple)	0				1 Sep 2009	1 Jun 2010	Finalizado
	C2.I8	Planes de acción para la incorporación de prácticas de RSE en los proveedores y/o clientes PyME de las GE implementados con asistencia técnica del Proyecto.	0				80 Sep 2012	60 Dic 2011	En curso
Componente 3: Promoción de RSE y difusión de resultados. **Peso:** 24% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Instituciones de apoyo asociadas al proyecto, con o sin relaciones contractuales (Universidades, Fundaciones, entre otros).	0				10 Sep 2010	11 Dic 2010	Finalizado
	C3.I2	Estrategia de sostenibilidad del Proyecto definida e implementada (2= implementada; 1= definida; 0= no cumple) .	0	1 Jun 2012			2 Sep 2012	0 Mar 2010	
	C3.I3	PyME adicionales interesadas en incorporar prácticas de RSE, con un 50% de cofinanciamiento propio.	0				15 Nov 2011	0 Mar 2010	Atrasado
	C3.I4	Número de participantes en la conferencia final realizada con la presentación de casos exitosos del Proyecto.	0				300 Sep 2012		
	C3.I5	Estudios de caso desarrollados y difundidos.	0				8 Sep 2012		
	C3.I6	Se habrá sistematizado y consolidado el material de divulgación en una publicación y un video que se presentarán en la conferencia final (1= cumple; 0= no cumple)	0				1 Sep 2012		
	C3.I7	Areas de RSE con guía de capacitación virtual (E-learning) para las PyME disponible y siendo utilizada a través del portal del Proyecto.	0				6 Sep 2012		
	C3.I8	Beneficiarios potenciales adicionales (PyME, GE e instituciones de apoyo) manifiestan su interés en participar en el Proyecto.	0				10 Sep 2012	2 Dic 2011	En curso

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	[*] Condiciones previas	6	Abr 2009	6	Mar 2009	Logrado
H1	Sistema de monitoreo implementado	1	Sep 2009	1	Jun 2010	Logrado
H2	Metodología elaborada (materiales y guías RSE)	1	Mar 2010	1	Dic 2010	Logrado
H3	[*] PyMEs con diagnóstico validado	24	Mar 2010	25	Dic 2010	Logrado tarde
H4	[*] Hito 4: PyMEs con asistencia técnica comenzada;	24	Sep 2010	35	Jun 2011	Logrado tarde
H5	[*] Hito 4: PyMEs con diagnóstico validado	60	Sep 2010	60	Dic 2011	Logrado tarde
H6	[*] Hito 5: PyMEs con asistencia técnica iniciada	60	Dic 2011	60	Dic 2011	Logrado
H7	[*] Hito 5: PyME con diagnóstico validado	80	Dic 2011	60	Dic 2011	
H8	[*] Hito 7: Talleres de Difusión realizados con un total de, al menos, 80 participantes	8	Dic 2011	11	Dic 2011	Logrado
H9	[*] Hito 7: Guía de capacitación virtual desarrollada y disponible	1	Dic 2011	1	Dic 2011	Logrado
H10	[*] Hito 7: Porcentaje de ejemplares de Video que han sido distribuidos	80	Dic 2011	80	Dic 2011	Logrado
H11	[*] Hito 6: Unidades de material y guías de RSE distribuidas	500	Jun 2012	25	Dic 2010	
H12	[*] Hito 6: Estrategia de Sostenibilidad Desarrollada	1	Jun 2012			
H13	[*] Hito 6: PyME con asistencia técnica finalizada	48	Jun 2012			
H14	[*] Hito 6: PyME adicionales con asistencia técnica comenzada	20	Jun 2012			
H15	Hito 8: PyME con asistencia técnica aprobada y finalizada	80	Sep 2012			
H16	[*] Hito 9: Estudios de casos	8	Sep 2012			

[*] 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. Un dólar estable y una inflación de hasta el 30% anual pone en riesgo el presupuesto original y la futura ejecución del programa. Los insumos principales (honorarios por consultoría) están sufriendo una reevaluación de hasta el 20% por año, y el presupuesto del programa se encuentra en dólares.	Medio	Al ser un tema coyuntural es difícil encontrar acciones de mitigación desde la unidad ejecutora, salvo el cuidado extremo de los gastos.	Coordinador del Proyecto
2. La situación macroeconómica no se mantiene estable.	Bajo	Adecuar el modelo, y en consecuencia, los servicios generados a partir del mismo (intensidad, duración, costos, contenido de capacitaciones y asistencia técnica) a las necesidades de las empresas en un contexto crítico. La actual crisis europea contribuye a las dudas de las filiales locales a la hora de invertir en Argentina.	Coordinador del Proyecto
3. Las grandes empresas no están dispuestas	Bajo	Procurar que el modelo represente una situación de ganancia para	Coordinador del Proyecto

a aportar recursos económicos y/o no mantienen su compromiso de participar en el Proyecto.		todas las partes involucradas, y de ese modo contribuya a alinear intereses. Destacar en la comunicación las ventajas que brinda para las grandes empresas y rever la forma de pago para que los costos se dividan en al menos dos ejercicios financieros. El acomodamiento a la inflación también es un tema de discusión y flexibilidad. Pasado el año electoral y conociendo resultados del programa, consideramos que habrá empresas (grandes y pymes) con ánimos de participar.	
4. No existe interés o capacidad de propagar las prácticas de RSE a otras GE y PyME en Argentina.	Bajo	Identificación y respuesta a necesidades de GE y PyME en la materia. Desarrollo de un correcto sistema de monitoreo, que permita capturar adecuadamente los beneficios del sistema. Identificación, contratación y capacitación de las personas encargadas de esto. Contratación de consultores idóneos en comunicación.	Coordinador del Proyecto
5. El tema de la RSE en cadena de valor tomó vuelo y surgió mayor competencia en materia de asistencia técnica. Pueden entrar en el mercado grandes jugadores (incluso internaciones) que compitan con ventajas sobre nuestro proyecto.	Bajo	Encontrar los valores diferenciales de la experiencia adquirida, para ser la mejor opción.	Coordinador del Proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 8 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

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:

El desarrollo completo de la estrategia de sostenibilidad se profundizó durante la segunda mitad del año 2011, gracias a la Evaluación Intermedia, y ya se desarrollaron algunas ideas tendientes a sembrar un camino.
Además de la obtención de grandes empresas del interior del país, encontramos como nicho interesante a la capacitación online que permite el ingreso de recursos y el posicionamiento de AMIA como unidad capacitadora.
Las relaciones públicas, asociaciones, firmas de convenios marco y presentaciones del programa son un trampolín para las futuras presentaciones comerciales de propuestas diversas con metodologías diferentes.
Para el desarrollo profesional del plan de sustentabilidad se contratará a una agencia de mercado que analizará las posibilidades del programa en base a la situación actual de la competencia y sus productos en nuestro país.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Amoldar las expectativas 1) Obstáculos encontrados: El panorama precario que encuentran los consultores en muchas PYME genera que los planes de acción terminen siendo de gestión pura, y luego al final de gestión de RSE. 2) Abordaje: En la capacitación a consultores se los prepara para esta situación. 3) Recomendación: Diseñar una fase previa de nivelación en gestión para las empresas, de la cual se luego parta para trabajar en RSE.	Implementation	kaseta, celina
2. La metodología de capacitación se torna interesante 1) Obstáculos encontrados: La metodología de curso es más dispersa y complicada en la gestión, pero es la más atrayente para grandes empresas que quieren trabajar un tema de interés en esa cadena en particular (ej: temas de seguridad, de calidad, del sector industrial, de políticas que afecten a ese mercado). 2) Abordaje: se buscan varios socios estratégicos (locales si es fuera de BA) para que diluyan el trabajo extra de la organización, y se piensa estratégicamente en los contenidos mixtos del curso. Ej: por la mañana RSE y por la tarde seguridad ambiental y tratamiento de aguas. 3) Recomendación: acomodar los tiempos de clase y temas de manera bien particularizada.	Implementation	kaseta, celina
3. La importancia de la presencia física de la unidad ejecutora 1) Obstáculos encontrados: Frente a las cenizas del volcán Puyehue, quienes impidieron los viajes continuos a Bariloche, se notó que la presencia física de la unidad ejecutora es crucial para la tranquilidad y alineación de los consultores, para las dudas de las empresas, para la información de alta calidad a la gran empresa y para la toma de información interesante de los casos. Durante el año 2012 se estima que se estabilice la situación. 2) Abordaje: se realizaron de todas maneras, videoconferencias, gracias al gesto solidario de la empresa INVAP, donando sus equipos para la realización de ellas. 3) Recomendación: viajar a los sites como máximo cada dos meses.	Implementation	kaseta, celina