Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

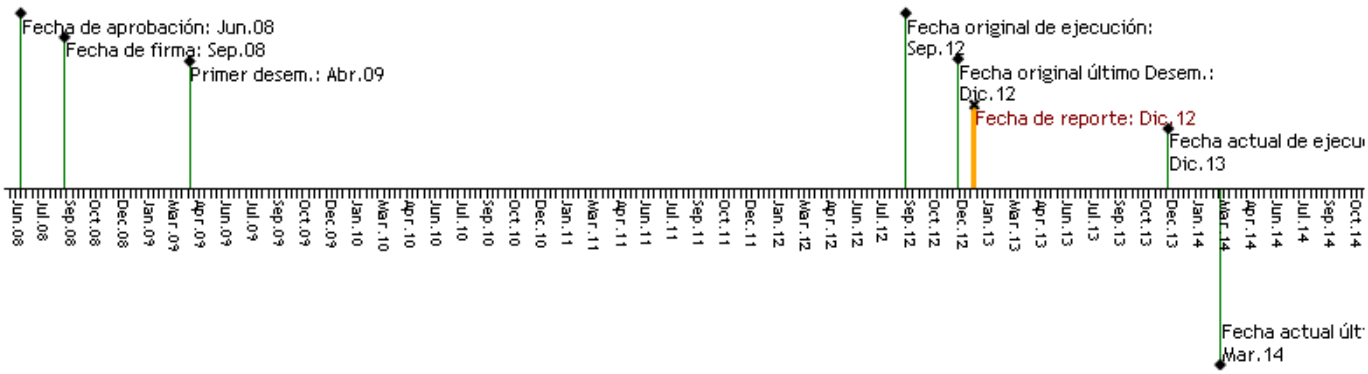
Nro. Proyecto: AR-M1021 - Nro. Operación: ATN/ME-11042-AR

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

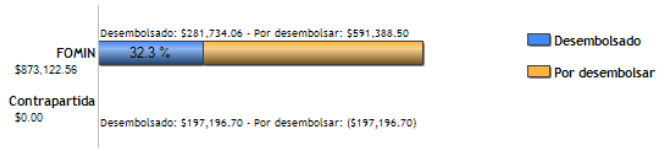
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
ARGENTINA	ARGENTINA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	CSOR - Responsabilidad social empresarial

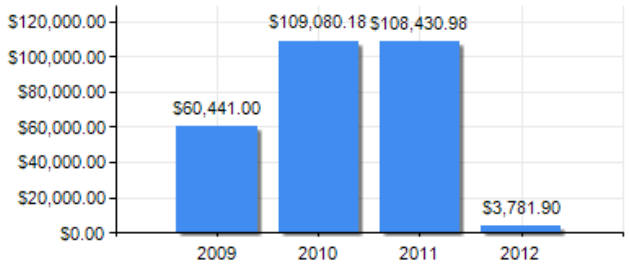
Agencia Ejecutora:	ASOCIACION MUTUAL ISRAELITA ARGENTINA LABORAL	**Líder equipo de diseño:**	Shepherd, Daniel
		Líder equipo de supervisión:	Sabra, Mariel

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

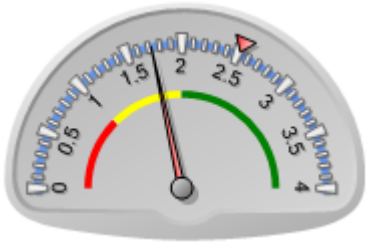


RECURSOS

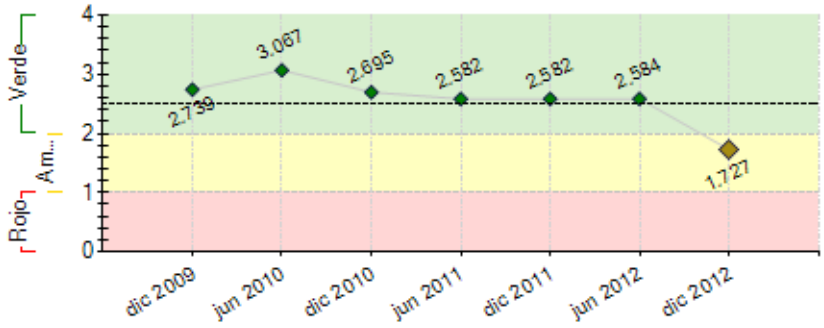




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.727
Promedio FOMIN: 2.519

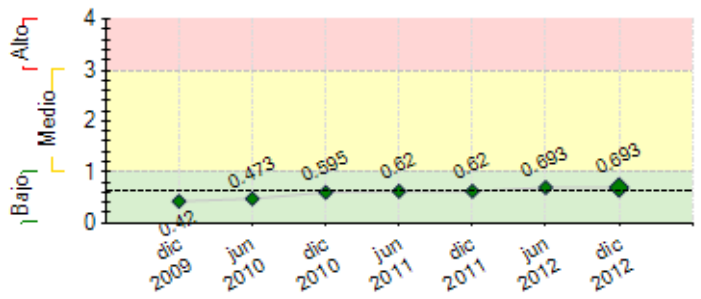


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.641

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Luego de algo más de 3 años de ejecución podemos afirmar que el programa tiene un posicionamiento adecuado a la madurez y tiempo de implementación que lleva. Si bien todavía no logra la misma visibilidad que otras instituciones pioneras en el tema, se diferencia de ellas por su trabajo de campo . A la fecha, con algún retraso, esta casi cumplida la meta de 8 cadenas de valor y 80 pymes asesoradas.

Si bien las perspectivas son favorables, en particular por la importancia que va ganando en la agenda de las empresas que emiten reporte de sostenibilidad, la coyuntura macroeconómica nacional e internacional aparecen como dificultades a tomar en cuenta en el escenario cercano.

A medida que avanzan los proyectos quedan mayores evidencias de que la metodología funciona, generando satisfacción entre las Pymes participantes y que los negocios mejoran.

Creemos que VALOR ha adquirido el conocimiento, experiencia y casos de éxito para mostrar en el corto plazo. Sin embargo, las grandes empresas no tienen desarrollados programas afiatados de RSE lo cual obstaculiza conseguir nuevas, al menos para el trabajo en consultoría (hay una tendencia a implementar programas de sensibilización y nivelación que vemos como una oportunidad). En esta línea, la consultoría para definir la estrategia de sostenibilidad es un factor clave para la revisión integral en base a las oportunidades de mercado.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
A lo largo del proyecto, que ha tenido desempeño satisfactorio, se logró ir acompañando el interés de algunas GE (iniciales) e incentivando el de nuevas GE por la temática.
Los estudios realizados en el último semestre orientados a la sostenibilidad de la operación, mostraron el interés de estas últimas y ratificaron que el enfoque que se ha dado al proyecto (trabajar a través de GE) es adecuado.
Resta incorporar una última GE, y ya se están generando nuevas demandas para el programa, que coadyuvarán a su sostenibilidad.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Luego del delay originado en los cambios en el equipo profesional de la UE, este semestre se caracterizó por las visitas a las localidades donde hay consultoría y las reuniones de diálogo de las GE con sus Pyme con muy buen resultado.

Las 6 grandes empresas iniciales han finalizando los planes de acción, con un alto número de consultores participando. Además ya se inició el proyecto con la 7ma empresa, Monsanto, con productores algodoneros de Santiago del Estero, Chaco y Formosa y una metodología mixta de capacitación y asistencia técnica.

Adicionalmente se trabajó con intensidad en interesar nuevas grandes empresas para conseguir la meta del programa, lo que permitió detectar varios prospect que creemos resultarán en clientes del proyecto. Entre ellos los que aparecen con mejores perspectivas son TOYOTA y TELECOM. Asimismo, se han presentado planes para la continuidad de las 6 grandes empresas con buena receptividad, siendo Banco de Galicia la 1era en confirmar que en el 2013 hará acciones con VALOR.

El otro punto focal fue la consultaría de sostenibilidad cuyos resultados vienen perfilando las oportunidades de mercado y el mix de negocios más viable.

Por último hay una nueva versión del sistema de información del programa que permitirá mejorar la administración de la tarea de los consultores y disminuir la carga de trabajo de la UE.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El desempeño durante el último semestre 2012 fue adecuado, lográndose la mayoría de los objetivos propuestos para este período. Se continuó satisfactoriamente con las actividades previstas en la cadena de valor de las GE empresas participantes, y se avanzó en la negociación con nuevas GE. Asimismo, el estudio de mercado previsto como input para el plan de sostenibildiad concluyó con interesantes aportes que ratificaron que el proyecto está en un camino adecuado al orientarse a la demanda de GE.

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 Jun 2012	
	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	40 Ene 2013	
	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:** 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	En curso
	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	Atrasado
	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	1 Jun 2012	En curso
	C3.I3	PyME adicionales interesadas en incorporar prácticas de RSE, con un 50% de cofinanciamiento propio.	0				15 Nov 2011	0 Mar 2010	
	C3.I4	Número de participantes en la conferencia final realizada con la presentación de casos exitosos del Proyecto.	0				300 Sep 2012	Dic 2012	Atrasado
	C3.I5	Estudios de caso desarrollados y difundidos.	0				8 Sep 2012	Dic 2012	Atrasado
	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	Dic 2012	Atrasado
	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	Dic 2012	Atrasado
	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
H1	[*] Condiciones previas	6	Abr 2009	6	Mar 2009	Logrado
H3	Sistema de monitoreo implementado	1	Sep 2009	1	Jun 2010	Logrado tarde
H2	Metodología elaborada (materiales y guías RSE)	1	Mar 2010	1	Dic 2010	Logrado tarde
H4	[*] PyMEs con diagnóstico validado	24	Mar 2010	25	Dic 2010	Logrado tarde
H7	[*] Hito 4: PyMEs con asistencia técnica comenzada;	24	Sep 2010	35	Jun 2011	Logrado tarde
H11	[*] 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
H8	[*] Hito 5: PyME con diagnóstico validado	80	Dic 2011	60	Dic 2011	No Logrado
H13	[*] Hito 7: Talleres de Difusión realizados con un total de, al menos, 80 participantes	8	Dic 2011	11	Dic 2011	Logrado
H14	[*] Hito 7: Guía de capacitación virtual desarrollada y disponible	1	Dic 2011	1	Dic 2011	Logrado
H15	[*] Hito 7: Porcentaje de ejemplares de Video que han sido distribuidos	80	Dic 2011	80	Dic 2011	Logrado
H5	[*] Hito 6: Unidades de material y guías de RSE distribuidas	500	Jun 2012	652	Jun 2012	Logrado
H9	[*] Hito 6: Estrategia de Sostenibilidad Desarrollada	1	Jun 2012	1	Jun 2012	Logrado
H10	[*] Hito 6: PyME con asistencia técnica finalizada	48	Jun 2012	20	Jun 2012	No Logrado
H12	[*] Hito 6: PyME adicionales con asistencia técnica comenzada	20	Jun 2012	0	Jun 2012	No Logrado
H16	Hito 8: PyME con asistencia técnica aprobada y finalizada	80	Sep 2012	0	Dic 2012	No Logrado
H17	[*] Hito 9: Estudios de casos	8	Sep 2012	0	Dic 2012	No Logrado

[*] 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. La situación macroeconómica no se mantiene estable.	Medio	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 inflación junto a las rigideces cambiarias no contribuyen a generar un ambiente de confianza y previsibilidad. La actual crisis europea contribuye a las dudas de las filiales locales a la hora de invertir en Argentina.	Project Coordinator
2. 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.	Project Coordinator
3. Demoras en el cumplimiento de hitos y objetivos debido al recambio de la Coordinación del Programa y del equipo operativo	Bajo	Agilidad en proceso de selección. Inducción acelerada de nuevos responsables de la ejecución.	Project Coordinator
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.	Project Coordinator
5. Las grandes empresas no están dispuestas a aportar recursos económicos y/o no mantienen su compromiso de participar en el Proyecto.	Bajo	Procurar que el modelo represente una situación de ganancia para 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. Se prevé un trabajo mancomunado con líderes de las empresas grandes a partir de la próxima conformación de Consejo Honorario del Programa.	Project Coordinator

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 11 **RIESGOS VIGENTES:** 9 **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:

Está en pleno desarrollo la consultaría de sostenibilidad cuyos resultados vienen perfilando las oportunidades de mercado y el mix de negocios más viable.
Se han diseñado varias alternativas de modalidades de implementación y capacitación a fin de dotar de opciones que se adecúen con mayor exactitud a las necesidades de las grandes empresas que declaran interés en un mayor alcance en cantidad de enpresas destinatarias, en detrimento de la profundidad del trabajo con cada una de ellas.
Se trabajó con intensidad en interesar nuevas grandes empresas para conseguir la meta del programa, lo que permitió detectar varios prospect que creemos resultarán en clientes del proyecto. Entre ellos los que aparecen con mejores perspectivas son TOYOTA y TELECOM. Asimismo, se han presentado planes para la continuidad de las 6 grandes empresas con buena receptividad, siendo Banco de Galicia la 1era en confirmar que en el 2013 hará acciones con VALOR.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Aparece un interés de las grandes empresas en trabajar con empresas medianas y grandes de su cadena de valor para que el programa las forme en como diseminar las buenas prácticas de RSE entre sus propias cadenas para el aseguramiento de riesgos potenciales. Esto requiere la conformación de un grupo de consultores con perfil de asistencia a empresas de mayor tamaño y de formación de interlocutores. Si bien es una oportunidad de mercado por demás interesante habrá que prepararser para prestar un servicio de excelencia en ese nicho.	Sustainability	Passarelli, Fernando Esteban
2. Si bien los consultores pasan por procesos de selección y capacitación rigurosos, durante la implementación se han detectado desniveles entre ellos y falta de interacción entre los asignados a las mismas empresas. Para mejorar este aspecto se han previsto contratar más dedicación de los generalistas para que coordinen la implementación (incluso para las localidades más alejadas un coordinador local) y acciones de refuerzo en la capacitación en la metodología y de intercambio de experiencias en	Implementation	Passarelli, Fernando Esteban

terreno. 3. Problema: Las Pyme tienen poca información sobre el modelo de implementación del proyecto y de conceptualización de la RSE y se desaprovechan las visitas iniciales de los consultores. Solución adoptada: Cambiar la modalidad de trabajo sugiiriendo a las grandes empresas que todas las pymes pasen por un proceso de sensibilización y nivelación de al menos 3 o 4 clases y recién en esa instancia comenzar con la asistencia técnica.	Implementation	Passarelli, Fernando Esteban