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: Programa de Apoyo a Talleres Artesanales de la Sierra

Nro. Proyecto: DR-S1002 - Nro. Operación: ATN/SF-8961-DR, SP/SF-04-31-DR

Propósito: Desarrollar la capacidad competitiva de los artesanos y tejedoras de muebles serranos, mediante la mejora de la calidad, a través de la implementación de tecnologías productivas, organizacionales y comerciales apropiadas.

País Administrador
REPÚBLICA DOMINICANA

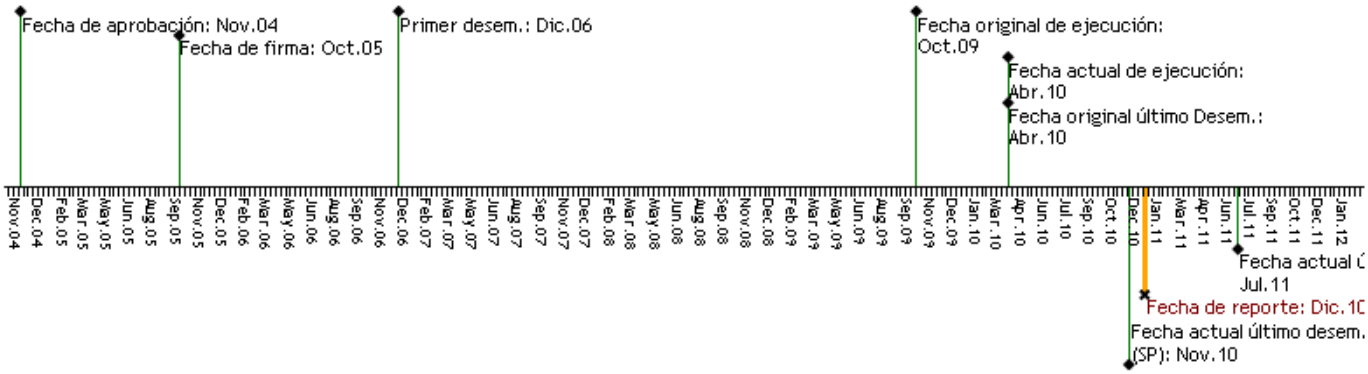
País Beneficiario
REPÚBLICA DOMINICANA

Agencia Ejecutora: INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCCION

Líder equipo de diseño:

Líder equipo de supervisión: Ramirez, Smeldy

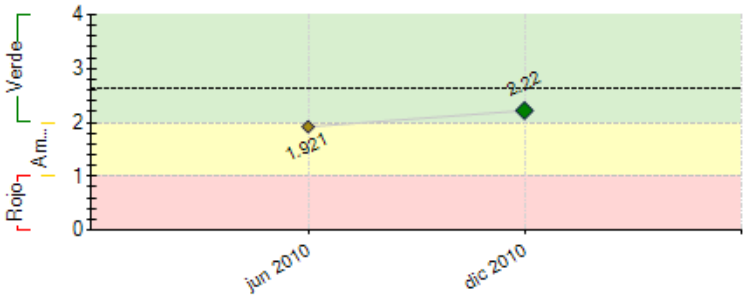
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$150,000.00	$0.00	$112,882.38
Contrapartida	$0.00	$288,500.00	$116,754.99

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

1. Resultados Diseño y Puesta en Marcha del CAPA CAPA construido y operando de manera sostenible y financieramente autosuficiente brindado servicios a los artesanos de la zona. Horno solar operativo. Madera secada a 4000 PT suministrada por el CAPA y 18 ,000 pt en otros secadores de la experiencia replicada en la zona.
2. Actividades y productos Asistencia Técnica y capacitación a los AM y a las Tejedoras: 275 Artesanos y tejedoras capacitadas, 38 Talleres intervenidos; Incremento la productividad 7%. Cons. en Diseño de Muebles 31 Diseños y Rediseños. 81 tejedoras de la sierra y 14 talleres innovando en diseño y técnicas de tejido en plátano, cabuya, guano y cana. Cons. e Buenas Prácticas de Producción y Seguridad Laboral: de 35 talleres e involucrando 160 trabajadores. Mejorado el tiempo de entrega de cuarenta días hasta 21 días. Cons. Gestión de Insumos. 11 personas en Técnicas de Pintura, 33 talleres. Consultoría en género. 22 Mujeres artesanas atendidas, para visibilizacion del aporte de trabajo. Cons. Control de la Gestión, El CAPA recibió estructura organizativa y administrativa. Creación de Centro de Tapizado.
3. Riesgos y obstáculos. Variables exógenas: La inercia inicial por la situación económica del país y el impacto de fenómenos atmosféricos Olga y Noel, Variables endógenas: Baja participación de la mujer, la actividad productiva y comercial de las mujeres son reguladas por los maridos, tras 20 años de no participación en la asociacion, el proceso de integración es sumamente lento. Bajos niveles de alfabetización, y presión ejercida de los comerciantes intermediarios. Se ha resuelto mediante un proceso lento, pero sistemático, de educación, concientización y asimilación hacia el compromiso.
4. Sostenibilidad del proyecto medidas: a-El Centro de Apoyo a la Producción Artesanal, CAPA con un marco legal "Cooperativa de Servicios Múltiples La Artesanal", con el apoyo del INDEPRO, y del IDECOOP b-Se ha entrenado al personal c- Dispone de Capital suficiente para mantener sus operaciones comerciales, que se han expandido hasta Sto Dgo, Este y Cibao Central. d- Firmado acuerdos con el Cluster de Muebles de Santiago y con Productores de Bosques para comercialización y Provisión de Materia Prima. e- el INDEPRO continuara brindando su apoyo y asesoría, f- El Capa ha comercializado en muebles e insumos la suma de US$ 152,780.00, para el año 2010, lo que representa un incremento de % 350 respecto los US$43,200 del año 2009.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Desde el punto de vista del alcance de las indicadores del proyecto en cuanto al incremento de los niveles de ventas de los artesanos, la organización en torno a una entidad que les permita comercializar y hacer compras de manera conjunta, se puede decir que la operación, de manos de la Agencia Ejecutora (AE), alcanzó

en un 90% los objetivos planteados. Esto se evidencia en los niveles de comercialización que como fruto de la intervención han podido estimarse en US$197,117 lo que significa un 230% respecto de los niveles existentes antes de la intervención del FOMIN. Adicionalmente, el Centro de Apoyo a la Producción Artesanal (CAPA), al ser evaluado como una unidad de negocio, ha logrado su sostenibilidad financiera al ser el intermediario entre los artesanos de muebles tanto para la compra de insumos, así como para le venta de muebles terminados. Como prueba de esto en el 2009, el CAPA vendió insumos y materias primas por US$6,850 y comercializó muebles terminados por US$42,076, y para el 2010 ambas partidas fueron sustancialmente mayores por el orden de US$55,484 y US$139,000 respectivamente. Este incremento se debe básicamente a la organización y formalización de una entidad que ha dado representatividad y credibilidad a los artesanos de muebles frente a los compradores tradicionales.

No obstante el logro de los objetivos planteados, la cancelación del 75% de los recursos del financiamiento por el orden de US$150,000, debido a las condiciones sobre las cuales serían colocados a los beneficiarios por parte de la Cooperativa Medica de Santiago (CMS), minó la posibilidad de que los logros se exponenciaran y por tanto se tuviese un mayor número de beneficiarios y beneficios de los previstos originalmente durante el diseño de la operación. Cabe señalar que mediante la comunicación CDRC-154/2010 de fecha 1ero de Febrero del 2010, se dio respuesta a la solicitud del INDEPRO respecto de la cancelación de la mayoría de los recursos del financiamiento, debido a que por los costos operativos de la CMS y el costo financiero de los recursos, el financiamiento a los beneficiarios del proyecto (Artesanos y Tejedoras) iban a ser colocados a tasas muy por encima del mercado y que por tanto los beneficiarios no tomarían los recursos (US$186,000) para capital de trabajo. Es por esta razón que a pesar de los logros sustanciales alcanzados a nivel de propósito, los efectos del programa, es decir los logros deseables más allá de la intervención puntual del FOMIN, no se suscitarán con la potencialidad estimada.

Los principales logros del programa relacionados directamente con el ML de la operación son los siguientes:

1) Componente de Financiamiento:

Los talleres renovaron sus equipos con los cuales introdujeron modelos diseños que concluyeron en nuevos y más modernos estilos de muebles. Estas adquisiciones ascienden a un monto de US$100,000 las cuales fueron financiadas en parte con los recursos del financiamiento y en otros casos capitalizaciones de beneficios reinvertidos.

Los niveles de comercialización del CAPA en el último año de operación (2010) se elevaron en 330% respecto del 2009 al comercializar productos por el orden US$139,005.

2) Componente de Asistencia Técnica:

a. Se capacitaron a 225 artesanos y 70 tejedoras en nuevos diseños de productos
b. Se capacitaron 160 artesanos y 32 artesanas en Buenas Prácticas de Producción.
c. Se fortaleció financiera y administrativamente el Centro para el Apoyo a la Producción Artesanal (CAPA)
d. Los artesanos comercializan el 80% de su producción a través del CAPA
e. El CAPA adoptó la figura jurídica de una cooperativa para que junto a la unidad de venta se comercialicen los productos de los artesanos miembros.
f. El CAPA alcanzó su sostenibilidad financiera en el 2009, logrando ingresos netos por el orden de US$3,861.
g. Se implementó un horno solar para el secado de la madera por lo que el CAPA recibe ingresos adicionales por la prestación de estos servicios a otros artesanos que no son miembros del la cooperativa

Retos Principales

El principal reto durante la ejecución del programa lo representó el desfase originado entre el financiamiento SP/SP-04-31-DR por US$200K y la asistencia técnica ATN/SF-8961-DR por US$150K ya que según lo estipulado en el convenio de financiamiento y cooperación, INDEPRO tomaría un financiamiento por US$200K mientras se ejecutaba la asistencia técnica para preparar a los artesanos de muebles. Al final de la operación se habían utilizado cerca del 95% de la AT y apenas el 25% del financiamiento ya que en febrero del 2010, mediante la comunicación interna CDRM-8/2010, se canceló el 75% de los fondos del financiamiento restando US$50K. Las razones que motivaron la decisión adoptada fueron las siguientes: i) las tasas de interés del mercado se encontraban entre 6 y 8 punto por debajo de las facilidades de préstamos que otorgaba la CMS, quienes se habían comprometido a manejar los créditos; ii) la CMS manifestó que los costos operativos le impidieron colocar los préstamos a una tasa más competitiva; y iii) otras cooperativas están ofreciendo tasas más competitivas y por lo tanto los artesanos están apalancándose con ellas.

En conclusión, se decidió cancelar los recursos restantes puesto que INDEPRO no absorbería los mismos en el tiempo restante de ejecución. No obstante lo anterior, INDEPRO colocó US$50K para capital de trabajo de los artesanos, con lo cual se complementó el apalancamiento de los beneficiarios con otras instituciones de crédito como la Cooperativa San Roque de Inoa.

Evaluación final

El proyecto ¨Apoyo a los Talleres Artesanales de la Sierra¨, San José de las Matas, ha sido ejecutado en un periodo caracterizado por problemas relacionados en gran medida a los efectos de la crisis financiera internacional y su repercusión en la economía dominicana. Así como la crisis bancaria del año 2003, que desencadenó un alza general de precios e incremento inusual de la tasa de cambio. Sin embargo, la realización de las actividades planificadas en el diseño del proyecto y la eficiencia en el uso de los recursos financieros permitieron lograr un alto porcentaje de los resultados planteados. El CAPA está operando con eficiencia y alcanzó la sostenibilidad financiera desde 2009; los artesanos socios de la AASJ están comercializando su producción en forma conjunta; el nivel de ingresos netos de los artesanos y las tejedoras superaron las metas planteadas en más 250%; se introdujeron nuevos diseños y modelos de muebles que le permitió incursionar en otros mercados a los que no habían podido incursionar; la AASJ ha implementado nuevos servicios que constituyen nuevas fuentes de ingresos; fue constituida una cooperativa de ahorro, créditos y servicios múltiples; el INDEPEO salió fortalecido con la ejecución del proyecto. Quedó implementado un nuevo sistema de comercialización del mueble terminado, lo que conllevó la contratación de los servicios de un vendedor con experiencia en muebles. Hoy en día, los productos han traspasado la barrera del Cibao y los muebles se venden en la zona del este y Santo Domingo. El hecho de haber logrado un alto porcentaje de ejecución en la mayoría de los resultados previstos y de tomar las medidas pertinentes para controlar los factores de riesgos, permiten plantear que el Objetivo Especifico del proyecto fue logrado en casi un 95%. Debido a que INDEPRO fortaleció la capacidad de gestión con la implementación del proyecto y esto permitió transferir a la AASJ y beneficiarios directos del proyecto, herramientas administrativas que repercuten positivamente en el desarrollo de los negocios colectivos e individuales de estos. Esta afirmación la podemos demostrar con los números que presenta la organización al 2010, mejoría en las ventas de insumos y de muebles terminados.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36266310

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Propósito:	**P.I1**	Porcentaje del ingreso neto de 240 artesanos de Muebles (AM) y 200 Tejedoras.	0	30	30	100 %
	P.I2	Afiliadas a la Asociación de Artesanos San José (AASJ), como socias activas y sin discriminación.	0	200	60	30 %
Desarrollar la capacidad	**P.I3**	El Centro de Apoyo a la Producción de los Artesanos (CAPA) alcanza la sostenibilidad operativa.	0	1	1	100 %

competitiva de los artesanos y tejedoras de muebles serranos, mediante la mejora de la calidad, a través de la implementación de tecnologías productivas, organizacionales y comerciales apropiadas.

Clasificación: Satisfactorio

Componente 1: Financiamiento Reembolsable **Peso:** 0% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Maquinaria y equipos para la producción de muebles de los talleres en operación (US $60.000).	0	1	1	900,000 %
	C1.I2	Cantidad en U4/2/2012 . de capital con el que cuenta el CAPA, en capital de trabajo disponible para sus operaciones y opera de manera eficiente y rentable.	0	10000	50000	500 %
	C1.I3	Cantidad en U4/2/2012 . como capital mínimo de trabajo del que disponen los AM y las Tejedoras de la AASJ, disponible para sus operaciones.	0	186000		0 %
	C1.I4	La morosidad de beneficiarios es igual o menor al 5%.	0	1		0 %
Componente 3: Diseño y puesta en marcha del CAPA. **Peso:** 25% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C3.I1**	Porcentaje de la capacidad de producción del horno solar que es demandada por los artesanos beneficiarios (28.000 pies lineares).	0	100	100	100 %
	C3.I2	La experiencia es sistematizada y documentada para la replicación del modelo.	0	1	1	100 %
Componente 4: Asistencia Técnica y Capacitación a los AM y a las Tejedoras. **Peso:** 25% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C4.I1**	Número de talleres con AM, pa ra su capacitaacion en diseño, buenas prácticas en producción, seguridad laboral, gestión, manejo ambiental y género.	0	100	43	43 %
	C4.I2	Número de tejedoras capacitadass en diseño, buenas prácticas en producción, seguridad laboral, gestión, manejo ambiental y género.	0	200	275	138 %
	C4.I3	Porcentaje de afiliados de la ASSJ que han recibido capacitación y asistencia técnica, para mejorar los procesos de manufactura y diseño.	0	80	84	105 %
Componente 5: Apoyo a la comercialización. **Peso:** 25% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C5.I1**	La Unidad de Inteligencia Comercial (UIC) del CAPA funcionando y apoyando a los artesanos en la diversificación de sus mercados.	0	1	1	100 %
	C5.I2	Númeri de nuevas alianzas estratégicas desarrolladas, para la comercialización del mueble serrano.	0	3	3	100 %
	C5.I3	Número de talleres para capacitación en tecnicas de comercialización.	0	80	25	31 %
	C5.I4	Monto por ventas en US$ para el 4to año, a través del CAPA.	0	239000	152700	64 %
Componente 6: Fortalecimiento organizacional. **Peso:** 25% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C6.I1**	Numero de tejedoras asociadas a a la AASJ para como contribución a su consolidacion	0	200	20	10 %
	C6.I2	El CAPA opera de manera sostenible (compra de insumos, comercialización, capacitación y asistencia técnica conjunta).			Si	100 %
	C6.I3	Sistema de Información (SI) implantado para la contabilidad y el inventario en el CAPA.	0	1	1	100 %
	C6.I4	Personal profesional del CAPA capacitado en SI- contabilidad e inventarios.	0	1	1	100 %
	C6.I5	Sistema de Información (SI) implantado para la contabilidad, el seguimiento de los talleres, monitoreo y evaluación de los proyectos en INDEPRO.	0	1	1	100 %
	C6.I6	Personal profesional de INDEPRO capacitado en monitoreo y evaluación de proyecto, así como en SI	0	1	1	100 %

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[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:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 5

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

La sostenibilidad del programa esta garantizadas por la mejora lograda en las condiciones de comercialización (cantidad, calidad y margen) de los productos de los artesanos mediante el CAPA. Solo en Diciembre del 2010 los artesanos colocaron pedidos por el orden de US$139,000 con un margen de US$31.970. El incremento de los ingresos derivado de mejores márgenes por la transferencia de conocimientos y la conformación del CAPA como entidad comercializadora, afirman que la sostenibilidad del programa está garantizada. No obstante, la entidad deberá continuar los esfuerzos para aumentar su gestión administrativa ya que si bien es cierto que la misma fue fortalecida con la asistencia técnica, aún persisten debilidades en las políticas vigentes de comercialización y cobros. Esto se evidencia en cuentas por cobrar vigentes superiores a 180 días.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Para asegurar la sostebinilidad del proyecto se han tomado las siguientes medidas:

a- El Centro de Apoyo a la Produccion Artesanal , CAPA ha sido dotado de un marco legal "Cooperativa de Servicios Multiples La Afrtesanal" , con el apoyo del INDEPRO, Y del IDECOOP. Igualmente se han entrenado al personal para la garantizar una gestion administrativa coherente y adecuada.
b- Dispone de Capital suficiente para mantener sus operaciones comerciales, las cuales se han expandido hasta Santo Domingo , el Este y Cibao Central.
c- Firmado acuerdos con el Cluster de Muebles de Santiago y con los Productores de Bosques para fortalecer tanto la comercializacion del productos como la provision de materia Prima.
d- el INDEPRO continuara brindando su apoyo y asesoria, hasta tanto que lo requiera y asi lo coonsideren los artesanos responsable de la institucion.
e- A Través del Capa se han comercializado en muebles e insumos la suma de US$ 152,780.00, para el año 2010, lo que representa un incremento de % 350 dado que durante el año 2009 por ese concepto fueron comercializado US$43,200 aproximadamente, lo que indica efectividad de las acciones desarrolladas hasta ahora.

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativa a	Autor
1. Utilización de fondos de financiamiento. El PES deberá de ser más flexible en los programas donde se involucre una entidad adicional a la AE para colocar los recursos financieros. Es decir en caso de que las condiciones del mercado impidan la colocación de los fondos con la entidad previamente establecida durante el diseño de la operación, el PES debe de permitir que la AE formalice acuerdos con otras instituciones de créditos que estén dispuestas a asumir la colocación de los fondos. De esta forma se garantiza que los beneficiarios reciban los recursos del programa en las condiciones estimadas.	Implementation	Ramirez, Smeldy *[FOMIN]*
2. 3-Creación de Figura Legal para Asistencia Técnica y Negocios. Durante 25 años la Asociacion de Artesanos no tuvo mayores meritos que la representación local de los artesanos. Con la creación del CAPA convertido en una Cooperativa de Producción y Servicios Múltiples, los artesanos disponen de un mecanismo de asistencia técnica, comercialización y provisión de insumos con créditos y a precios razonables para los productores y localizado en su propia zona	Sustainability	Valdez, Luis Ramon
3. 2-El control de los productores de sus procesos de intermediación desterró el Oligopolio local. permitió generar una mayor transferencia de valor hacia los propios productores, reducir los márgenes de intermediación y mejorando el nivel de independencia económica de los productores artesanales, contribuyendo a romper el oligopolio y control de precios de cuatro grandes intermediarios locales. Los intermediarios no desaparecen, pero la competencia ha provocado la obtención de beneficios más justos y mejora de las condiciones de vida de los productores y sus trabajadores. 3-Creación de Figura Legal para Asistencia Técnica y Negocios. Durante 25 años la Asociacion de Artesanos no tuvo mayores meritos que la representación local de los artesanos. Con la creación del CAPA convertido en una Cooperativa de Producción y Servicios Múltiples, los artesanos disponen de un mecanismo de asistencia técnica, comercialización y provisión de insumos con créditos y a precios razonables para los productores y localizado en su propia zona	Sustainability	Valdez, Luis Ramon
4. 1- El Diseño una variable intangible de Gran Valor. Un aspecto sensible en productos como los muebles artesanales es justamente una variable intangible como la innovación en diseño y esta está vinculada al mercado y los clientes. El proceso de transformación del mueble serrano en términos de calidad y diseño respetando las raíces culturales del producto y combinado con ampliación de la cobertura de comercialización en términos geográficos ha significado lo siguiente: a- Un mueble más fresco renovado, más atractivo que ha mejorado su precio de venta en el mercado en un 30% con respecto a los productos anteriores. b- Ampliación del radio de comercialización de solo dos provincias del Cibao Central a 8 provincias del Sur y el Este del país. 2-El control de los productores de sus procesos de intermediación desterró el Oligopolio local. permitió generar una mayor transferencia de valor hacia los propios productores, reducir los márgenes de intermediación y mejorando el nivel de independencia económica de los productores artesanales, contribuyendo a romper el oligopolio y control de precios de cuatro grandes intermediarios locales. Los intermediarios no desaparecen, pero la competencia ha provocado la obtención de beneficios más justos y mejora de las condiciones de vida de los productores y sus trabajadores. 3-Creación de Figura Legal para Asistencia Técnica y Negocios. Durante 25 años la Asociacion de Artesanos no tuvo mayores meritos que la representación local de los artesanos. Con la creación del CAPA convertido en una Cooperativa de Producción y Servicios Múltiples, los artesanos disponen de un mecanismo de asistencia técnica, comercialización y provisión de insumos con créditos y a precios razonables para los productores y localizado en su propia zona.	Sustainability	Valdez, Luis Ramon

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

Los productos de conocimiento presentados son los mas esenciales que pueden servir de ejemplo como buenas prácticas para otras operaciones similares.

Productos principales del proyecto

[Dic 2008] Buenas Prácticas Productivas (Methodologies/training materials)
Autor: Jeffery Pérez

[May 2009] Productos en materia de Género para organización, capacitación y articulación de Artesanas Tejedoras de San José de las Matas (Technical publications)
Autor: Nora Lis Cavuoto

[Dic 2009] Control de Inventarios para Capa (Methodologies/training materials)
Autor: Carlos Velasquez

[Dic 2009] Guia de Procedimientos Internos Artesanos (Methodologies/training materials)
Autor: Carlos Vásquez Santos

[Dic 2009] Procedimientos para las Compras Capa (Methodologies/training materials)
Autor:

[May 2010] Consultporia en Comercialización Capa Artesanos de la Sierra (Technical publications)
Autor: Fellipe Debrand

[Jul 2010] Estimación de Costos en Producción de Muebles de Madera (Technical publications)
Autor: Luis Toirac

[Jun 2011] Memoria de las Actividades Capa (Technical publications)
Autor: Juan Luis Aquino