Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2013 - JUNIO 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Desarrollo de Negocios Inclusivos en la Base Económica de la Pirámide

Nro. Proyecto: PE-M1050 - Nro. Operación: ATN/ME-10712-PE

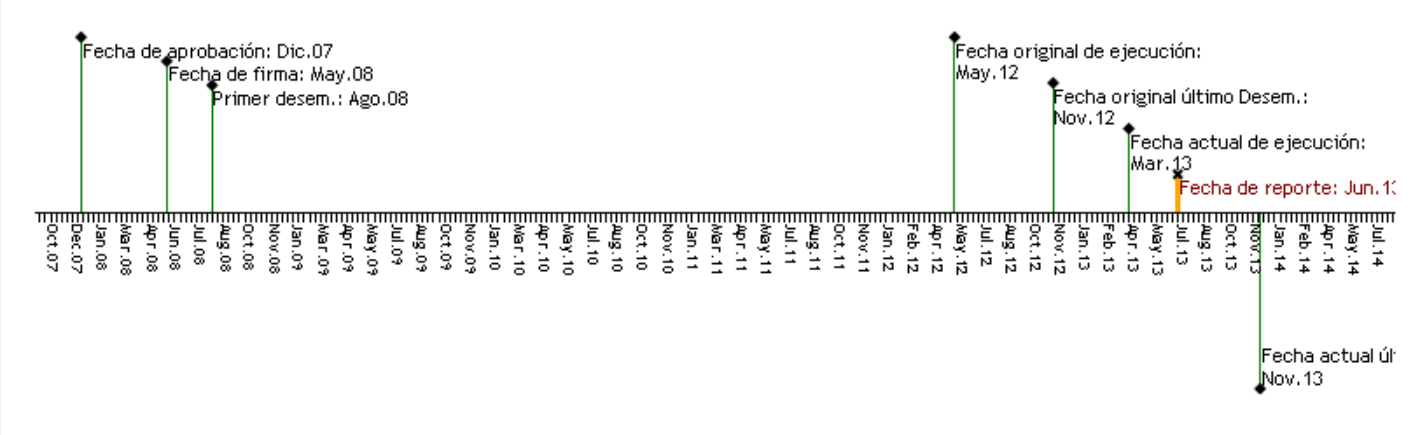
Resultado:
Impulsar la implementación de negocios inclusivos a través de la incorporación de la población de menores recursos en la cadena de valor de empresas del sector privado.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
PERÚ	PERÚ	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BOPD - Inclusión económica

Agencia Ejecutora:

Líder equipo de diseño: Shepherd, Daniel
Líder equipo de supervisión: Minaya, Elizabeth

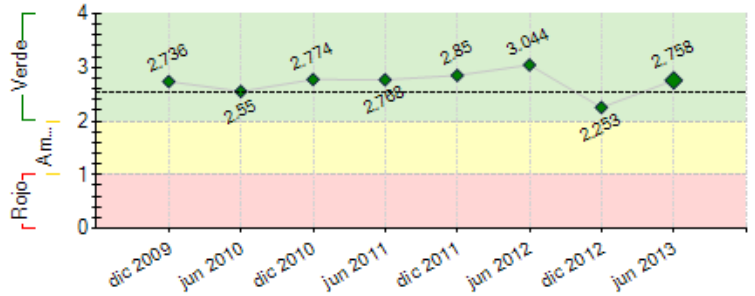
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$1,608,040.00	$8,040.00	$1,585,064.02
Contrapartida	$1,092,060.00	$0.00	$2,197,141.25

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Se alcanzaron un total de 14,452 beneficiarios dentro de los 6 subproyectos: Dole, Perhusa, Acopagro, Firth, Rainforest, Condor Travel

En total se aumentó un 20% en la provisión de las empresas anclas comparado con su línea de base como resultado del NI

Gracias a las iniciativas de SNV y FOMIN, existen 12 empresas adicionales hasta el momento que han implementado NI dentro de su cadena de valor

En promedio, dentro de todos los suproyectos, los participantes han incrementado el 30% sobre sus ingresos diarios

Se brindo infraestructura y capacitación a los pequeños productos de banano orgánico para que puedan avanzar en la cadena de valor y ahora sean ellos mismos exportadores de su producto.

Formación de empresa de turismo de la propia comunidad Eseja en Tambopata, Bawaja expeditions. Esta empresa opera enteramente bajo dirección de la

comunidad

Implementación de infraestructura en comunidad de Misminay para que puedan ofrecer servicios turísticos, de alimentación, entre otros de acuerdo a lo que requiera el mercado.

Caso Firth

Resultados para la empresa:

- La empresa concretera Firth estuvo en este año en una etapa de transición. Ellos fueron absorbidos por Cementos Lima y empezaron a formar parte de la corporación UNACEM. En este esquema Firth busca ser la ventana a la Base de la Pirámide. Gracias a este proyecto Firth obtuvo los siguientes logros:

o Lanzamiento al mercado de un embolsado premezclado en presentación de 40kg especialmente diseñado para los segmentos de la base de la pirámide.

o Formación de una fuerza de ventas capacitada dentro del cono sur de Lima – Villa el Salvador y Villa María del Triunfo - , mercado en el que quiere incursionar y posicionar su producto

o Mayor acercamiento y entendimiento de su público objetivo

o Posicionamiento de marca en la autoconstrucción, modo de construcción en más del 70% de los hogares de la base de la pirámide

o Reconocimiento como una empresa socialmente responsable y promotora de negocios inclusivos.

Mujeres beneficiarias:

- El total de mujeres capacitadas, participantes del proyecto fueron 60.

- Estas mujeres eran (en su mayoría) amas de casa, sin empleo y residentes de los distritos de Villa el Salvador y Villa maría del triunfo. Todas casadas o convivientes con dos o más hijos. El esposo/conviviente es el único sostén de su hogar, pero sin trabajo permanente – trabajos temporales.

- Al término de la ejecución del proyecto el total de las capacitadas dominaban los temas de gestión de pequeña empresa, las estrategias de ventas y tenían pleno conocimiento de las características y beneficios del producto.

- Además todas fueron entrenadas teórica y de manera práctica para poder colocar el concreto premezclado en las viviendas de las familias que adquieran sus servicios. Ellas por lo tanto son emprendedoras de su propio negocio, vendedoras de productos de Firth y "maestros de obra".

- Durante las actividades de venta en donde SNV pudo acompañarlas, todas mostraron la capacidad de tener comprometidos por lo menos 2 pisos por semana. En estos casos la mujer emprendedora ganaría un monto neto promedio de S/. 700 a S/. 1,200 al mes, dependiendo del metraje de los pisos colocados.

Principales acciones que se han desarrollado para lograr la sostenibilidad del proyecto:

Para lograr la sostenibilidad del proyecto y el funcionamiento del negocio por sí mismos se desarrollaron las siguientes actividades:

- Capacitación de mujeres participantes

o Las mujeres fueron muy bien preparadas para entregar un producto y servicio de acuerdo a las exigencias del cliente. Todas tuvieron la oportunidad de practicar con las herramientas en puestas de pisos de viviendas de alguna de las beneficiarias.

- Vínculo con empresa financiera

o Como forma de asegurar el mercado para las mujeres emprendedoras se trabaja en el convenido de Firth y empresas financieras. Estas otorgan préstamos a las familias que quieran colocar pisos en sus viviendas.

- Compromiso de Firth

o Dentro de la empresa, los gerentes de producto y responsable de áreas de marketing y ventas estaban acostumbrado a trabajar con otro tipo de modelos de negocio.

o Fue durante todo el proyecto que se dio una sensibilización a los funcionarios de Firth sobre el funcionamiento y las especiales consideraciones que habría que tener con un modelo de negocio inclusivo. Se resaltó que se debe tener un poco de paciencia y dar acompañamiento al principio pero que al final deberá ser regido como cualquier otro negocio de la empresa, en términos económicos, sociales y ambientales.

- Todos estas acciones en conjunto dan como resultados el funcionamiento de negocio por sí solo. La generación de ingresos para todos marcará la sostenibilidad del proyecto.

Riesgos más relevantes que fueron mitigados durante la ejecución del proyecto

- Riesgo a que las mujeres no puedan ser lo suficientemente hábiles con las herramientas de construcción para dar un buen servicio, debido a la dureza de este trabajo

o Esto se mitigó con la práctica y las capacitaciones en puestas de pisos. Para esto se formaron grupos pequeños entre el total de mujeres capacitadas que pusieron pisos en la vivienda de alguna de sus compañeras.

o Se presentaron casos en donde un grupo de mujeres exigían tener más capacitación sobre un procedimiento de puesta de piso en particular. Firth colaboró donando materiales y consiguiendo pisos en donde las mujeres pudieron practicar más sobre los temas en los que no se sentían completamente capacitadas.

- Riesgo de no venta por falta de financiamiento de la familias clientes

o Por un lado este riesgo se produce por el alto costo de la inversión del piso

§ Esto es mitigado gracias a los convenios con entidades financieras dirigidas a la base de la pirámide.

§ Trabajamos con Edyficar mi MiBanco, entidades plenamente conocedoras del sector construcción y de las necesidades y posibilidades de pago de las personas de la BdP.

o Por otro lado el acceso al financiamiento

§ Se presentan algunas familias que necesitan préstamos para realizar la inversión de pisos pero presentan un historial crediticio malo.

§ Es ahí donde las entidades financieras con las que realizamos los convenidos llegan a diseñar productos y mecanismos adecuados para que estas familias puedan acceder al dinero necesario para cubrir la inversión.

- Riesgo cultural: convencimiento del mercado sobre la necesidad de un piso de concreto en su vivienda

o SNV trabajó mucho en este punto ya que es muy común ver a familias del cono sur de Lima con pisos de tierra.

o Este riesgo se mitigó con comunicación clara y adecuada, orientada al conocimiento de los peligros latentes si es que se vive bajo esas condiciones.

o Dentro de campañas se mostraron estadísticas de enfermedades, accidentes y otros escenarios posibles.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Este proyecto ha demostrado que el binomio ganar-ganar a través del enfoque de negocios inclusivos es posible. Las empresas con las que se ha trabajado han incorporado al interior de las cadenas de valor a las asociaciones de pequeños productores, red de proveedores, etc, estableciendo un modelo de gestión de riesgo compartido, lo cual hace eficiente la relación empresarial y ha generado un programa sostenible. El proyecto triplicó las metas establecidas, las seis empresas iniciales con las que se inició el proyecto continúan trabajando mediante este enfoque de negocios inclusivos. La última empresa en incorporarse al proyecto FIRTH, si bien ha culminado con la generación de ingresos de las mujeres, consideramos que requiere un acompañamiento mayor, sin embargo al ser incorporado en el último año del proyecto, evaluamos que la intervención ha sido efectiva. La sostenibilidad de los negocios ha generado una demanda significativa por este tipo de proyectos hacia SNV importante.
Una demora considerable ha sido el estudio de sistematización, producto compartido entre los diversos países en los que se ejecuta el proyecto, aspecto que se viene solucionando.

Evaluación final

Se acordó no hacer la evaluación final toda vez que a la mitad del proyecto, la evaluación intermedia confirmó el cumplimiento del objetivo del proyecto, generándose la sostenibilidad de de la mayoría de los negocios, sumado a este hecho se decidió hacer una sistematización amplia del proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

SECCIÓN 3: INDICADORES

Resultado:

Impulsar la implementación de negocios inclusivos a través de la incorporación de la población de menores recursos en la cadena de valor de empresas del sector privado.

Clasificación: Muy Satisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
P.I1	Numero minimo de micro emprendimientos y pequeños productores que participan en las cadenas de valor de las empresas ancla del proyecto.	0	5250	14452	275 %
P.I2	Porcentaje de incremento en el nivel de provision de las empresas ancla participantes.(comparado con la linea de base proveniente de NI)	0	10	20	200 %
P.I3	Numero de empresas adicionales a las ya participantes que han iniciado o implementan NI dentro de su cadena de valor.	0	7	12	171 %
P.I4	Porcentaje de incremento en los ingresos diarios de los micro emprendimientos y pequeños productores participantes en las cadenas de valor de las empresas ancla.	0	25	30	120 %

Componente 1: Desarrollo de capacidades locales para la implementación de negocios inclusivos

Peso: 25%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C1.I1	Numero minimo de personas capacitadas y calificadas como consultores en el desarrollo e implementación de NI.	0	30	94	313 %
C1.I2	Numero minimo de mecanismos de provisión de servicios (en áreas de financiamiento, asistencia técnica, transferencia de tecnología, innovación y/o seguros) adecuados para facilitar el desarrollo e implementación de NI en las cadenas de valor de las empresas anclas participantes.	0	4	0	0 %
C1.I3	Numero minimo de miembros de la alta gerencia de cada empresa participante que están capacitadas en NI.	0	3	3	100 %

Componente 2: Implementación de negocios inclusivos en torno a empresas anclas participantes

Peso: 65%

Clasificación: Satisfactorio

C2.I1	Línea de base y sistema de seguimiento y evaluación de subproyectos en funcionamiento.	0	1	1	100 %
C2.I2	Numero minimo de subproyectos que están siendo implementados (acumulado).	0	6	6	100 %
C2.I3	Numero minimo de subproyectos que han sido terminados de ejecutar.	0	4	4	100 %
C2.I4	Porcentaje de subproyectos terminados de ejecutar.	0	100	100	100 %
C2.I5	Información necesaria del sistema de seguimiento y evaluación está disponible para poder sistematizar la información del Proyecto.	0	1	1	100 %

Componente 3: Sistematización y difusión de los resultados

Peso: 10%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C3.I1	Numero minimo de nuevas empresas que han manifestado su interés de participar en el desarrollo de NI.	0	4	35	875 %
C3.I2	Número mínimo de iniciativas de politica publica que promueven y favorecen el desarrollo de NI implementadas.	0	2	2	100 %
C3.I3	Material de divulgación de casos y lecciones aprendidas sistematizado y consolidado en una publicación y un video a compartir en un evento a nivel nacional e internacional.	0	1	8	800 %
C3.I4	Evento a internacional (minimo 200 participantes) realizado para compartir los logros y los desafíos del modelo de intervención de NI.	0	1	11	1,100 %
C3.I5	Numero minimo de eventos internacionales en los que se ha presentado el modelo de NI.	0	4	7	175 %

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	7	Nov 2008	7	Jul 2008	Logrado
H1	Elaboración de 4 planes de NI	4	Abr 2009	4	Abr 2009	Logrado
H2	Elaboración de la metodologia de implementación de NI	1	Jul 2009	1	Jul 2009	Logrado
H3	Elaboración de 7 planes de NI	7	Ago 2009	7	Ago 2009	Logrado
H4	Alta gerencias de las empresas anclas capacitadas	7	Sep 2009	7	Mar 2010	Logrado tarde
H5	Capacitación a 72 empresarios, asesores, consultores en NI	72	Sep 2009	100	Sep 2010	Logrado tarde
H6	Capacitación a funcionarios de las EA	1	Sep 2009	25	Sep 2009	Logrado
H7	Planes de negocio en implementación	7	Nov 2009	7	Feb 2010	Logrado tarde
H8	Personas se ven beneficiadas con la implementación de los subproyectos	4000	May 2010	14325	Dic 2010	Logrado tarde
H9	Informes de resultado de los procesos del proyecto	3	Nov 2010	6	Oct 2010	Logrado
H10	Elaboracion de estudios de casos sobre NI	3	Oct 2011	3	Nov 2011	Logrado tarde
H11	[*] Evento de incidencia en politicas publicas	1	Feb 2012	1	Feb 2012	Logrado
H12	[*] Sistematización de las experiencias obtenidas	1	Dic 2012	1	May 2013	Logrado tarde

[*] 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 CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 5 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable
Los negocios Inclusivos que se han impulsado desde el proyecto son sostenibles.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

La práctica y la realidad al día de hoy demostraron que todos los sub proyectos son actualmente sostenibles. La continuidad actual de todos ellos así lo demuestran.

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

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Para la sostenibilidad de cada uno de los subproyectos se debe buscar que las empresas ancla estén totalmente involucradas con el mismo. Dediquen tiempo y esfuerzos para que el proyecto se consolide.	Sustainability	SEGOVIA FERNANDEZ, JOSE LUIS
2. Dentro de la etapa de ejecución del proyecto debe existir un monitoreo cercano de los beneficiaros de las actividades en el campo. De esta manera, ante alguna eventualidad podemos reaccionar rápidamente y de acuerdo a la realidad que acontece.	Implementation	SEGOVIA FERNANDEZ, JOSE LUIS
3. Se debe buscar el total involucramiento de los pequeños productores, microempresarios y participantes del proyecto en general. De este modo se alcanzarán las metas propuestas y en un menor tiempo. La comunicación con ellos es muy importante	Implementation	SEGOVIA FERNANDEZ, JOSE LUIS
4. Desde el inicio es importante lograr formar un equipo conformado por las empresas ancla, el ejecutor (SNV) y el FOMIN. Este equipo debe compartir la visión y metas del proyecto y trabajar en conjunto para que estas se cumplan.	Design	SEGOVIA FERNANDEZ, JOSE LUIS

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

Línea de Bse
Plan de Negocios Inclusivos
Manual de capacitación banano Orgánico
Evaluación Intermedia

Productos principales del proyecto

[Dic 2007] Línea Base de Negocio Inclusivo de Cafés Especiales, PERHUSA, Cajamarca, San Martín, Amazonas y Junín (Technical publications)
Autor: SNV

[May 2008] Línea Base de Negocio Inclusivo de Banano Orgánico, Sullana, Piura (Technical publications)
Autor: SNV

[Jun 2008] Línea Base de Negocio Inclusivo de Piñon Blanco, Ucayali (Technical publications)
Autor: SNV

[Oct 2008] Plan de Negocio Inclusivo de Cafés Especiales, PERHUSA, Cajamarca, San Martín, Amazonas y Junín (Technical publications)
Autor: SNV

[Nov 2008] Línea Base de Negocio Inclusivo de Turismo Vivencial, Condor Travel, Cusco (Technical publications)
Autor: SNV

[Nov 2008] Línea Base de Negocio Inclusivo de Turismo Vivencial, Rainforest Expeditions, Puerto Maldonado (Technical publications)
Autor: SNV

[Nov 2008] Línea Base de Negocio Inclusivo de Turismo Vivencial, Rainforest Expeditions, Puerto Maldonado (Technical publications)
Autor: SNV

[Mar 2009] Manual del capacitador para producción de banano orgánico (Technical publications)
Autor: José Tenorio

[Abr 2009] Plan de Negocio Inclusivo de Cacao orgánico, ACOPAGRO, San Martín (Technical publications)
Autor: SNV

[May 2009] Plan de Negocio Inclusivo de Turismo Vivencial, Condor Travel, Cusco (Technical publications)
Autor: SNV

[May 2009] Plan de Negocio Inclusivo de Turismo Vivencial, Rainforest Expeditions, Puerto Maldonado (Technical publications)
Autor: SNV

[May 2009] Plan de Negocio Inclusivo de Banano Orgánico, Sullana, Piura (Technical publications)
Autor: SNV

[Jun 2009] Plan de Negocio Inclusivo de carpintería, Masisa, Lima (Technical publications)
Autor: SNV

[Jul 2009] Guía de Negocios Inclusivos del SNV (Methodologies/training materials)
Autor: Alfredo Stecher

[Jul 2009] Manual del capacitador para la capacitación de Negocios Inclusivos (Methodologies/training materials)
Autor: Alfredo Stecher

[Oct 2009] Plan de Negocio Inclusivo de Piñon Blanco, Ucayali (Technical publications)

Autor: SNV

[Oct 2009] Informe Final de Implementación de Sistemas Internos de Control en Asociaciones de Productores de Banano Orgánico para Certificación Orgánica (Technical publications)
Autor: Adolfo Infante

[Mar 2010] Material de capacitación en atención al cliente y housekeeping (Technical publications)
Autor: Carmen Rodríguez

[Abr 2010] Material de capacitación en servicios de alimentación (Technical publications)
Autor: Elena Gamarra

[Abr 2010] Guiones de interpretación actividades dentro de la comunidad (Technical publications)
Autor: Erika Chávez

[Dic 2010] Informe Final de Consultoría: Programa de capacitación para consultores externos e internos de SNV para desarrollar Negocios Inclusivos en empresas públicas y privadas (Technical publications)
Autor: Ana Jaramillo

[Jul 2012] infografias subproyectos (Case studies)
Autor: SNV

[Ago 2013] Evaluación intermedia (Lessons learned/best practices)
Autor:

[Ago 2013] Incidencia en políticas públicas (Case studies)
Autor:

[Ago 2013] Capitulos 1 y 2 de sistematización (Lessons learned/best practices)
Autor:

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS		
20/NOV/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1219838]
02/SEP/2013	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=38032206]
02/SEP/2013	Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=38032353]
Ficha del proyecto		http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=PE-M1050&lg=SP