Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Operaciones Cooperativas entre PyMEs de la Cadena de Valor del Sector Florícola

Nro. Proyecto: EC-M1013 - Nro. Operación: ATN/ME-9271-EC

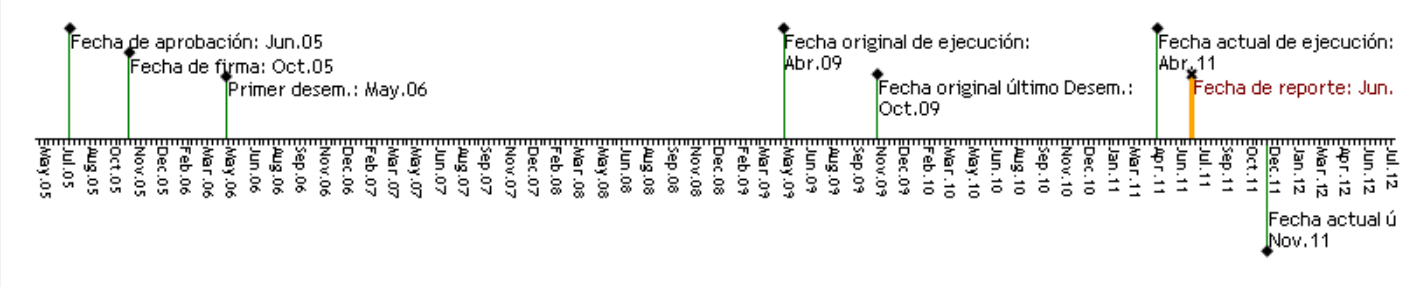
Propósito: Desarrollar, facilitar y fortalecer la asociación y cooperación entre empresas vinculadas horizontalmente (plantaciones florícolas) con otras empresas relacionadas a su actividad (transporte, insumos, comercialización, capacitación técnica), para incrementar la eficiencia y eficacia de la cadena de valor.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
ECUADOR	ECUADOR	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	PINT - Redes de pequeñas empresas

Agencia Ejecutora: ASOCIACION ECUATORIANA DE EXPORTADORES DE FLORES

Líder equipo de diseño: Soler, Santiago
Líder equipo de supervisión: Macias, Marco Antonio

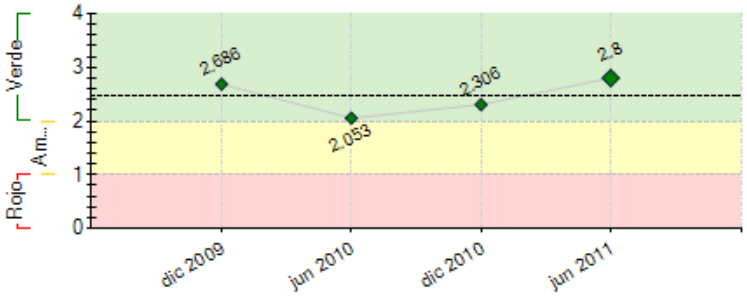
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$1,643,628.00	$30,000.00	$1,475,212.11
Contrapartida	$0.00	$913,000.00	$557,051.59

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

El Programa completo los indicadores de resultado, de tal manera que se ha cumplido con el objetivo propuesto de fortalecer la asocitividad, mejorar la competitividad del sector floricultor. Se pusieron especial énfasis en los indicadores que reportan menos nivel de desarrollo despúes de la evaluación final. A la fecha se reporta un avance del 92% en el total de indicadores de resultado. No se pudo completar los indicadores de desarrollo logístico y centros de acopio, los mismos que reportan entre el 50 y 65% de implementación, principalmente por factores exógenos al desarrollo del proyecto, políticos, locales y administrativos.

En las fincas asociadas se asume que el mecanismo de trabajo es la asociatividad, se han generado nuevas asociatividades entre varias empresas, como efecto de la intervención del programa. La Responsabilidad Social Empresarial es una línea de acción de las regionales de Expoflores y un mecanismo de trabajo de las empresas. Se realiza el primer reporte de sostenibilidad gremial y Expoflores es pionero en América Latina en prevención de Violencia de Género.

Se está trabajando en una nueva iniciativa a partir de los resultados obtenidos en el proyecto, para fortalecer el impacto generado y relacionado a las comunidades de influencia del sector florícola ecuatoriano.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El proyecto ha sido exitoso y ha cumplido con su objetivo principal, apoyando a la mejora de la competitividad de la rosa ecuatoriana. Un factor importante a resaltar es que el proyecto en su diseño contemplaba alrededor de U$ 300.000 para el desarrollo y adquisición de un software, durante la ejecución del proyecto se identificó que un software con similares características, que ya existía en el mercado y por menos de U$ 50.000, por lo que se podrcedió a la adquisición del mismo y así se generó un ahorro importante, mismo que se destinó para actividades relacionadas al programa que permitiero apoyar iniciativas de responsabilidad social, de investigación con universidades nacionales y extranjeras, apoyo a la certificación en temas orgánicos y de comercio justo, etc.

Entre los indicadores mas importantes se tenía previsto contar con 6 gerentes capacitados para llevar a delante a los grupos asociativos formados por el poryecto, indicador que se cumplió a cabalidad.

Capacitar y sensibilizar a 300 empresas del sector florícola en temas de asociatividad, logística, etc, indicador que también se cumplio de acuerdo a lo convenido.

Se tenía previsto a la finalizaciñon del proyecto contar con 60 empresas con productos estandarizdos listos para el mercado de exportación, al momento se cuenta con 72 empresas.

Si bien en un inicio se tenía previsto la participación en 24 ferias, solamente se participó en 15 por factores de tiempo y además por un cambio de estrategia interna de expoflores ya que se decidió apoyar mas un tema de ¨comercialización conjunta¨.

Evaluación final

Se puede concluir que el desafío de instaurar la semilla de la asociatividad entre los productores florícolas se ha logrado. A pesar de las importantes demoras para dar inicio al proyecto, se ha logrado un excelente cumplimiento de los indicadores del Marco Lógico, tanto desde el punto de vista financiero como de cumplimiento físico de las metas. Cabe destacar que las mejoras se han logrado pese a tener que lidiar con un contexto económico adverso por la caída de las exportaciones. Este resultó ser un proyecto integral, donde si bien cada una de las alianzas se ocupó de distintos aspectos, todas han trabajado en numerosos temas que dieron resultados asociativos conjuntos: capacitación, ventas, promoción comercial, sensibilización a Pymes sobre asociatividad, desarrollo de proveedores a través de negocios inclusivos, RSE, buenas prácticas agrícolas y orgánicas, compras conjuntas, manejo de desechos, calidad de la flor, etc.
Los principales puntos débiles del proyecto fueron: i) la reticencia de los productores a asociarse y a compartir información; ii) la lentitud en la toma de decisiones; iii) la escasa sistematización de información en el proyecto; iv) la dificultad en el cobro de las cuotas a los miembros de grupos asociativos.
La eficiencia en la ejecución quedó demostrada y se encontró dentro de lo previsto por el equipo de diseño, dado que los recursos invertidos se relacionaron con lo planificado y los productos esperados fueron alcanzados.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36358456

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Propósito: Desarrollar, facilitar y fortalecer la asociación y cooperación entre empresas vinculadas horizontalmente (plantaciones florícolas) con otras empresas relacionadas a su actividad (transporte, insumos, comercialización, capacitación técnica), para incrementar la eficiencia y eficacia de la cadena de valor. **Clasificación:** Satisfactorio	**P.I1**	Alianzas horizontales/verticales (8 a 10 empresas cada una), implementando las estrategias de asociatividad.	0	6	6	100 %
	P.I2	Porcentaje de incremento de las exportaciones de las empresas asociadas, (duplicando la tasa de crecimiento promedio de los últimos 10 años).	0	12	100	833 %
Componente 1: Fortalecimiento de las empresas florícolas PyMEs con potencial exportador. **Peso:** 27% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Evento de lanzamiento a las PyMEs del sector florícola en el primer semestre	0	1	6	600 %
	C1.I2	Ejecución de foros de información.	0	6	6	100 %
	C1.I3	Ejecución de talleres de sensibilización.	0	8	9	113 %
	C1.I4	Ejemplares de material promocional	0	2000	2500	125 %
	C1.I5	Gerentes de las 6 alianzas por 36 meses a partir del primer semestre del año 1, contratados por EXPOFLORES y ejecutivos técnicos de las alianzas contratados por 36 meses.	0	100	100	100 %
	C1.I6	Empresas sensibilizadas.	0	300	300	100 %
	C1.I7	Esquema jurídico y reglamento de alternativas para la participación en el modelo asociativo, desarrollados.	0	1	1	100 %
	C1.I8	Sistema de soporte tecnológico diseñado en las áreas de: producción y desarrollo, asistencia técnica, insumos, logística, además de transporte, comercialización y promoción.	0	1	1	100 %
	C1.I9	Alianzas conformadas y con línea de base definida.	0	6	6	100 %
	C1.I10	Alianzas cuentan con reglamentos de funcionamiento y plan de acción grupal.	0	6	6	100 %
	C1.I11	Informe de Estrategia asociatividad	0	1	1	100 %
	C1.I12	Test y esquema de diagnóstico asociatividad diseñados	0	100	100	100 %
	C1.I13	Reglamento y esquema de soporte tecnológico para insumos y comercializacioón	0	1	1	100 %
Componente 2: Adecuación colectiva de la oferta exportable y capacitación de gerentes y ejecutivos de las alianzas **Peso:** 25% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Número de ejecutivos (6) y gerentes de las alianzas (6) y 1 gerente del proyecto capacitados en asociatividad, luego de conformar el perfil inicial de las alianzas.	0	13	19	146 %
	C2.I2	Porcentaje de capacitación técnica que ha sido brindada por cuatro técnicos a 160 empresas, en forma continua en los años 2 y 3.	0	100	100	100 %
	C2.I3	Porcentajde de desarrollo de 2 nuevos productos /flor por año.	0	100	98	100 %
	C2.I4	Porcentaje de las PyMEs que cumplen estándares.	0	100	100	100 %
	C2.I5	Porcentaje del desarrollo de 2 nuevas variedades.	0	100	100	100 %
	C2.I6	Empresas han realizado el diagnóstico de asociatividad.	0	100	100	100 %
	C2.I7	Empresas seleccionadas, en las 6 alianzas cuentan con productos estandarizados exportables.	0	60	72	120 %
	C2.I8	Número de empresas que están cumpliendo con las normativas del Programa "La Flor del Ecuador".	0	160	160	100 %
	C2.I9	Nuevos productos desarrollados a nivel de los centros de acopio en las dos áreas geográficas.	0	2	50	2,500 %
	C2.I10	Porcentaje de elaboración del diagnóstico de comercialización y 10 planes de comercialización, para 6 alianzas.	0	100	60	60 %
Componente 3: Asistencia a empresas para acceso a mercados (Comercialización conjunta). **Peso:** 47% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Plataforma para la venta al consumidor final, finca y centralizado, implementada y en funcionamiento, luego de conformar el perfil inicial de las alianzas	0	1	100	10,000 %
	C3.I2	Porcentaje de aceptación de la flor en nuevos mercados.	0	100	92	92 %
	C3.I3	Porcentaje de envío de flores a través de nuevos canales de distribución.	0	100	90	90 %
	C3.I4	Planes de comercialización conjunta han sido implementados (en las áreas definidas) en 6 alianzas.	0	10	100	1,000 %
	C3.I5	Porcentaje en el aumento del precio del producto/facturación de las PyMEs participantes.	0	10	10	100 %

C3.I6	Centros de acopio funcionando.	0	2	0	0 %
C3.I7	Nuevos canales de ventas establecidos en los mercados de EEUU y Europa (ventas directas a minoristas "retailers" y consumidores finales).	0	1	3	300 %
C3.I8	Aumento de productos posicionados (venta) en un nicho de mercado social y ecológicamente aceptable, acorde con la normativa "La Flor del Ecuador".	0	1	2	200 %
C3.I9	Participación en ferias 6 por año	0	24	15	63 %

Componente 4: Diseminación del modelo de encadenamiento y sus resultados.

Peso: 1%

Clasificación: Satisfactorio

C4.I1	Seminarios de difusión de mejores prácticas y lecciones aprendidas.	0	6	8	133 %
C4.I2	Manual editado y distribuido en el mes 6 del año 4.	0	1	100	10,000 %
C4.I3	Informe de Plan de Sostenibilidad, elaborado.	0	1	100	10,000 %
C4.I4	Puesta en marcha el sistema de control de gestión y seguimiento del proyecto.	0	1	1	100 %
C4.I5	Plan de sostenibilidad implementado. (junto con un plan de replicabilidad para otras posibles alianzas).	0	1	80	8,000 %
C4.I6	Manual conteniendo experiencias asociativas del proyecto sistematizadas.	0	1	80	8,000 %

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Diseño del proyecto/Componentes

[X] Dificultades en adquisiciones

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 13 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 5 **RIESGOS MITIGADOS:** 8

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

El sector florícola sin embargo a la crisis mundial, ya que no es un producto de consumo, se encuentra fortalecido en el Ecuador yl os apoyos realizados tanto en temas de asociaitividad como de reducción de consumo de químicos y el acercamiento a las normas internacionales para certificación de rosa, han logrado buscar nichos nuevos y reducir costos de producción. Así mismo la Rosa Ecuatoriana queda posicionada como un producto ¨premium¨dentro del mercado.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Mediante aprobación del Directorio de Expoflores, se oficializó la conformación de la Unidad de Proyectos y Cooperación. Mediante la implementación de la Unidad se garantiza que las actividades realizadas en el marco de intervención del programa se sostengan y se amplien. Lo cual asegura la sostenibilidad de las acciones emprendidas. Por otro lado a partir de la creación de la Unidad de Proyectos se presentó nuevas iniciativas a organismos financistas públicos y privados. Se prepara un nuevo proyecto para presentar a FOMIN.

Los grupos asociativos conformados a partir de la intervención del programa cuentan con actividades propias que ayuda a sus sostenibilidad. Entre los cuales se destaca: Los tres grupos regionales CFS, NFC, CFT, se mantienen con recursos propios de los aportes de las fincas asociadas, Por otro lado, en la CFS se impulsa un proyecto de gestión ambiental rentable que permitirá captar recursos por el reciclaje y tratamiento de residuos sólidos y tratamiento de desechos peligrosos. Los grupos comerciales, mantienen su actividad por la venta de flor de calidad. El grupo ECOFAS realiza actividades de capacitación.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36533955

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativa a	Autor
1. En proyectos cuya ejecución a criterio del financista y los ejecutores (empresarios) sea positiva y de alto impacto se debe valorar la posibilidad de continuar con proyectos complementarios, que signifiquen una relación más duradera entre FOMIN y Expoflores (por ejemplo). Este tema debe ser analizado antes de el cierre final de los proyectos.	Sustainability	CISNEROS, CHRISTIAN OMAR
2. Para futuros diseños se sugiere que los proyectos incluyan un capítulo de responsabilidad social empresarial. En sectores empresariales, esta iniciativa permite posicionar tanto al proyecto financiado como a las empresas en una mejor relación público - privada. La experiencia de RSE en el sector florícola debe ser sistematizada y replicada a otros sectores similares	Design	CISNEROS, CHRISTIAN OMAR
3. Los proyectos financiados con fondos FOMIN, debería considerar dentro de su mecanismo o estrategia de implementación la posibilidad de apuntalar la consecución de otros recursos, es decir funcionar como fondos paraguas, que permita mejorar el impacto final de los proyectos. En el caso del Programa esta iniciativa fue beneficiosa para los grupos y el gremio en el sentido de posicionar las actividades que se realizan para desarrollar nuevos proyectos	Implementation	CISNEROS, CHRISTIAN OMAR
4. El fomento de la asociatividad es un propósito, una vez cumplido el propósito es necesario continuar con mecanismos de co-financiamiento de las iniciativas realizadas, de lo contrario, pierde fuerza el desarrollo de los grupos. Debería considerarse dentro del diseño del proyecto, y luego de la fase de finalización, un tema de fortalecimiento que permita garantizar la sostenibilidad de las acciones emprendidas	Sustainability	CISNEROS, CHRISTIAN OMAR
5. El conocimiento del proyecto, la cadena de valor y el funcionamiento de los mercados son un tema que debe estar presente al inicio del proyecto, de manera que quienes estén a cargo, puedan tener una visión integral del desarrollo del modelo de negocio. Permitiendo tener al final mejores y más amplios resultados	Implementation	CISNEROS, CHRISTIAN OMAR
6. En sectores en los que se requiere el desarrollo de estudios de mercado. Estos deberían realizarse con asesoría externa pero con activida participación de los empresarios. En el caso particular del programa se pudieron tener mejores resultados si se reemplazaba los estudios de	Implementation	CISNEROS, CHRISTIAN OMAR

mercado por ferias, misiones comerciales o casas abiertas		
7. Para el cumplimiento de los objetivos y propósitos del proyecto se requiere generar sinergias entre los beneficiarios y los organismos financistas, lo que permite reducir el riesgo de la implementación y compromisos relativos al proyecto	Risk	CISNEROS, CHRISTIAN OMAR
8. Es importante contar con un plan de sostenibilidad en iniciar acciones relativas a dar continuidad a las iniciativas realizadas con al menos un año de anticipación al vencimiento de los financiamientos	Sustainability	CISNEROS, CHRISTIAN OMAR

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

Los principales productos de conocimiento de la operación son: 1) Guía de Gestión de Residuos Peligrosos, documento que proporciona información para capacitación en temas relacionados con: Beneficios de uso de residuos para el floricultor, administración general de residuos, gestión para mejorar la competitividad, entre otros; 2) Guía de Buenas Prácticas, documento que contiene información sobre la aplicación de acciones que permitan aseguran el buen manejo socio ambiental en el sector florícola, datos sobre inocuidad del producto, productos de calidad y satisfacción de demanda, protección del medio ambiente y garantizar el bienestar social en la cadena del sector y iii) Guía para el mejoramiento de la productividad de la mano de obra directa, detalla las principales técnicas y procedimientos sobre el estudio de tiempos y movimientos aplicados al sector florícola.

Esta información podrá ser utilizada por interesados y actores de proyectos relacionados con el tema de la operación, como medio de capacitación y para aprendizaje de las metodologías utilizadas en el proyecto.

Productos principales del proyecto

[Abr 2009] GUIA PARA LA GESTION DE RESIDUOS PELIGROSOS EN EL SECTOR FLORICULTOR (Methodologies/training materials)
Autor: Miriam Orbea

[Oct 2009] GUIA DE BUENAS PRACTICAS FLORICOLAS (Methodologies/training materials)
Autor: Expoflores

[Oct 2009] GUIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA DIRECTA EN EL SECTOR FLORICULTOR (Methodologies/training materials)
Autor: Jorge Guarin, Ana Maria Gavilanes

[Ago 2010] LA FLOR; REVISTRA ASOCIACIÓN PRODUCTOREES DE FLORES Y EXPORTADORES DEL ECUADOR-UNIO-AGOSTO 2010 (Marketing materials/communication)
Autor: Expoflores

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

28/JUL/2005	Memorando de Donantes	[http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=568823]
29/JUL/2005	Memorando de Donantes	[http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=569414]
23/SEP/2009	Informe de Evaluación Intermedia	[http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=14197517]
04/JUL/2011	Informe de Evaluación Final	[http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36265650]
04/JUL/2011	Informe de Evaluación Final	[http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36265659]
22/AGO/2011	Informe de Evaluación Final	[http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36358456]
21/NOV/2011	Plan de Sostenibilidad	[http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36533955]
Ficha del proyecto		http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=EC-M1013&lg=SP