Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Encadenando a los Pequenos Productores a Estructuras Financieras de Valor

Nro. Proyecto: RG-M1153 - Nro. Operación: ATN/ME-12851-RG

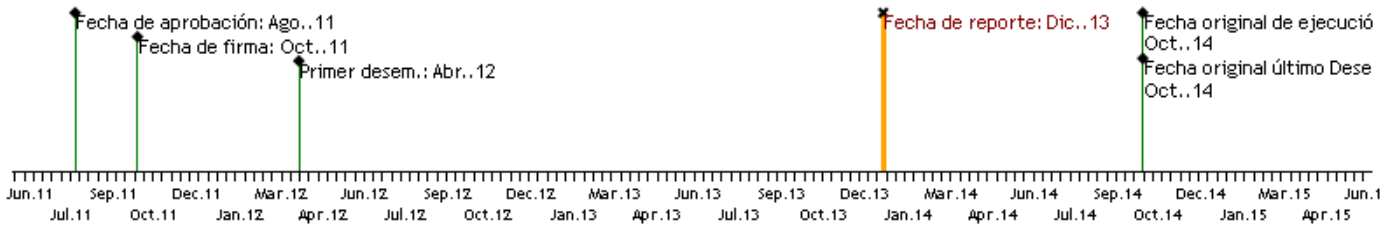
Resultado: To expand Root Capital's model for access to credit and financial management training, generating an increase in financing directed toward the rural agricultural sector

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
COSTA RICA	COSTA RICA, GUATEMALA, HONDURAS, NICARAGUA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	PINT - Redes de pequeñas empresas

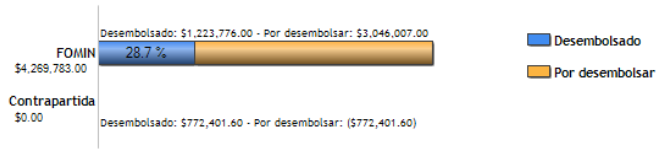
Agencia Ejecutora:

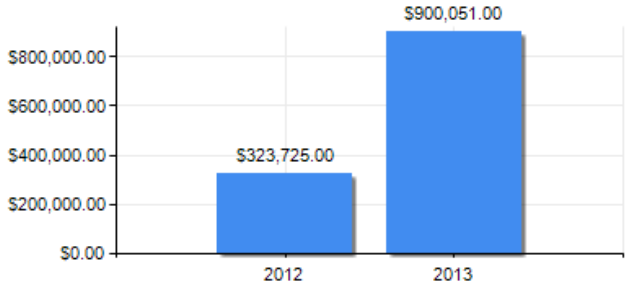
Líder equipo de diseño: Escobar A., Alejandro
Líder equipo de supervisión: Murray, Betsy

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

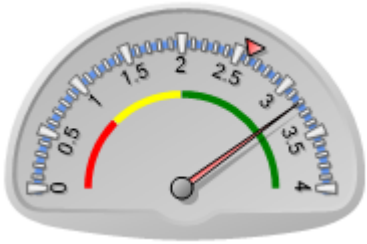


RECURSOS

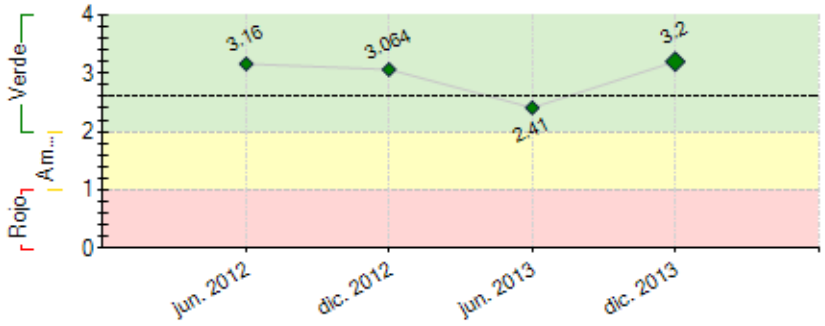




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.2
Promedio FOMIN: 2.6

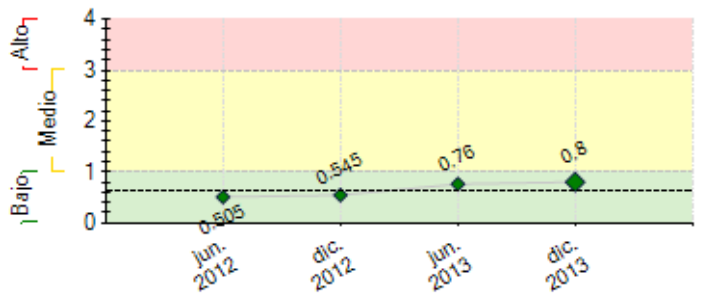


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Bajo
Capacidad Técnica:	Bajo



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.622

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Comp. I. Sist. de Crédito Interno: La capacitación a las organizaciones permitió dar una base común de conocimiento financiero. Se realizaron 25 diagnósticos organizacionales y de SCI que permitieron la elaboración de planes de mejora para su fortalecimiento.

Comp. II. Movilización de Capital: Las ruedas de finan. y visitas a instituciones financieras (IFs) facilitaron la firma de 10 convenios de colaboración que resultaron en la movilización de un total de $1 906 320. Se alcanzó la meta de colocación para Root Capital de $7MM por lo que se han cumplido con los hitos establecidos.

Comp. III. Liderazgo de pensamiento: Se elaboró la sistematización de un caso de éxito cumpliendo con el hito correspondiente. Se identificaron 3 modelos de negocios exitosos para ser implementados en las cooperativas y se desarrollaron herramientas claves para su implementación.

Los retrasos sufridos en la conformación del equipo de mov. de capital se solventaron con éxito y actualmente el equipo en general se ha conformado de acuerdo a las necesidades identificadas.

Somos optimistas de que el proyecto va a cumplir con los objetivos establecidos dadas las avances hasta la fecha.

Los riesgos identificados giran en torno a las características de los mercados financieros para lo que se realiza un análisis detallado de los mismos y la implementación y sostenibilidad de los planes de mejora de los SCI que se refuerza con procesos de sensibilización para toda la organización.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El abordaje de trabajar tanto con los demandantes - asociaciones de productores y los oferentes de crédito, empieza a rendir frutos en términos de movilización de capital.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los logros alcanzados durante el último semestre fueron:

Comp. I Sist. Crédito Interno: Se implementaron los planes de mejora de los SCI generando una serie de herramientas e instructivos claves para su implementación en las 25 org.

Comp. II. Mov. de Capital: Mediante el apoyo metodologico a las IFs se logró que movilizaran $1 406 000, la firma de 4 acuerdos de colaboración contribuyó de forma importante a este logro.

Comp. III. Liderazgo de pensamiento: se elaboró un estudio de caso detallando el impacto que la capacitación y financiamiento pueden tener en una org. Se crearon herramientas tanto para la producción de miel como para la renovación de cafetales.

No se presentaron retrasos significativos en la ejecución de ninguna de las actividades sin embargo es importante prestar especial atención a la implementación de los planes de mejora de los SCI y al uso de las herramientas creadas para lo que se han reforzado los procesos de sensibilización.

Las caracteristicas de los mercados financieros han sido valorados y se han modificado las estrategias de abordaje para cada uno de los países que permitan atender de forma más efectiva las necesidades de las IFs.

Las acciones futuras se centraran en el seguimiento a la implementación de los planes de acción, la movilización de capital por parte de terceros brindando un apoyo más personalizado y en la implementación de los modelos de negocios en las cooperativas, estableciendo convenios y elaborando herramientas.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El ejecutor ha logrado encontrar nichos de entrada a los mercados financieros con sus metodologías, y sigue fortaleciendo el trabajo de las asociaciones en la gestión adecuado de sus sistemas de crédito interno. La rotación de personal administrativo en las organizaciones de productores sigue como un riesgo. La estabilidad en el equipo de ejecución del proyecto es un factor positivo, que les permitirán abordar los nuevos retos del proyecto enmendado para agregar los temas de mitigación de los efectos de la roya del café, enmienda aprobada por el FOMIN a finales de 2013.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado

Resultado: To expand Root Capital's model for access to credit and financial management training, generating an increase in financing directed toward the rural agricultural sector	**R.1**	Ammount in millions disbursed in loans to SFOs for high-value production in Guatemala, Honduras, and Nicaragua.	0				10	11209538	
							Oct. 2014	Dic. 2013	
	R.2	Number of organizations with internal credit systems strengthened.	0				18	0	
							Oct. 2014		

Componente 1: Strengthen rural smallholder producer organizations through financial management training and access to financing. **Peso:** 48% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Organizations of small-scale producers that have strengthened internal credit systems.	0	9	12		18	12	Finalizado
			Oct. 2011	Abr. 2013	Oct. 2013		Oct. 2014	Oct. 2013	
	C1.I2	Organizations of small-scale producers that have implemented ratios and indicators to monitor the profitability and portfolio quality of their internal credit system.	0				16		
							Oct. 2014		
	C1.I3	Organizations of small-scale producer that have received loans from Root Capital or one of the participating Financial Institutions.	0				9		
							Oct. 2014		

Componente 2: Forging of partnerships with financial institutions to expand rural financing. **Peso:** 32% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Amount in dollars mobilized to small-scale producers by Root Capital and participating local Financial Institutions.	0	4000000	7000000		10000000	8803218	Finalizado
			Oct. 2011	Jun. 2012	Jun. 2013		Oct. 2014	Sep. 2012	

Componente 3: Knowledge management and strategic communication **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Micro-entreprise models identified and systematized.	0				3	3	
							Feb. 2013	Feb. 2013	
	C3.I2	Micro-entreprise models that have been piloted.	0				3		
							Oct. 2014		
	C3.I3	Functional web portal providing direct access to project information for all stakeholders.						Si	Finalizado
							Oct. 2012	Oct. 2012	
	C3.I4	A sustainability strategy for the continuation of the project purpose has been developed.							
							Oct. 2014		

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Conditions Prior	1	Abr. 2012	1	Mar. 2012	Logrado
H1	Project team members contracted (Project Administrator, Project Director, Auxiliar Administrativo, Administrative Assistant, Project Manager Training, Training Consultants)	7	Jun. 2012	7	Jun. 2012	Logrado tarde
H2	Amount is USD disbursed to small-and-growing businesses (SGBs) in Guatemala, Honduras, Nicaragua.	4000000	Jun. 2012	4692018	Jun. 2012	Logrado
H3	Validation workshops completed	3	Jul. 2012	3	Jun. 2012	Logrado
H4	Agreements signed with small-and-growing businesses (SGBs) confirming participation in the internal credit systems component (cumulative).	12	Jul. 2012	24	Jun. 2012	Logrado
H5	Diagnostics completed on the Internal credit systems of participating small-and-growing businesses (SGBs) (cumulative).	9	Jul. 2012	24	Jun. 2012	Logrado
H6	[*] Project team members contracted (Training Consultants)	3	Ago. 2012	3	Abr. 2012	Logrado
H7	[*] Collaboration agreements signed with Financial Institutions for participation in the capital mobilization component (cumulative)	2	Sep. 2012	2	Sep. 2012	Logrado
H8	Diagnostics completed on the Internal credit systems of participating small-and-growing businesses (SGBs)(cumulative)	15	Oct. 2012	24	Jun. 2012	Logrado
H9	A functional web portal exists to provide direct access to project information for all stakeholders.	1	Oct. 2012	1	Oct. 2012	Logrado
H10	Micro-enterprise models identified and documented	3	Feb. 2013	3	Feb. 2013	Logrado
H11	Capital Mobilization Officers	2	Mar. 2013	2	Jun. 2013	Logrado tarde
H12	Amount is USD disbursed to small-and-growing businesses (SGBs) in Guatemala, Honduras, Nicaragua.	7000000	Jun. 2013	8803218	Sep. 2012	Logrado
H13	[*] Collaboration agreements signed with Financial Institutions for participation in the capital mobilization component (cumulative)	4	Sep. 2013	4	Sep. 2013	Logrado
H14	Business case complete	1	Oct. 2013	1	Oct. 2013	Logrado
H15	Participation in forums and industry events to share project learnings, strengthen industry alliances, and develop replication strategies for other countries, regions.	1	Abr. 2014	1	Mar. 2013	Logrado
H16	Business cases complete (cumulative)	1	Jul. 2014			
H17	Micro-enterprise models piloted	3	Jul. 2014			
H18	Amount is USD disbursed to small-and-growing businesses (SGBs) in Guatemala, Honduras, Nicaragua.	10000000	Oct. 2014	11209538	Dic. 2013	Logrado
H19	Met portfolio growth of Root Capital's loan portfolio in Guatemala, Honduras, and Nicaragua (USD)	3000000	Oct. 2014			
H20	Number of participating small-and-growing businesses (SGBs) that have implemented ratios and indicators to monitor the profitabililty and portfolio quality of their internal credit system	16	Oct. 2014			
H21	Number of mall-and-growing businesses (SBGs) participating in the internal credit systems component that receive credit from Root Capital at some point during the project term.	9	Oct. 2014			
H22	A strategy exists for the ongoing fulfillment of the project purpose in the region (strengthening rural SGBs with access to credit and financial management training)	1	Oct. 2014			

[*] 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. Adverse environmental phenomena or natural disasters have substantial effect on the productive activities of beneficiary	Alto	Promote the adoption of natural disasters mitigation best practices and the purchasing of risk insurance.	Project Coordinator

organizations.			
2. Exposure of beneficiary organizations to pest and weather risk (ex. la roya) has negative effect on financial health of the organizations and the corresponding risk profile (credit worthiness) as observed by participating financial institutions.	Medio	Promote financial products that enable beneficiary organizations to invest proactively in long-term productivity gains (ex., crop diversification or coffee renovation loans); share appropriate risk mitigation strategies with participating financial institutions	Project Coordinator
3. Government policies affect negatively investment by the private banking system in the rural and agricultural sector.	Medio	Monitor political climate at the beneficiary countries.	Project Coordinator
4. Beneficiary organization do not demonstrate willingness to learn, implement, and maintain tools and processes shared through technical assistance activities.	Medio	Maintain a pipeline of qualified organizations interested in the project.	Project Coordinator
5. Commodity prices increases rapidly creating incentives for producers to sell their production outside the cooperative, weakening the cooperative's leverage to collect outstanding loans from the internal credit system.	Medio	Monitor market conditions and raise raise awareness among producers about the importance of selling to the cooperative.	Project Coordinator

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 17 **RIESGOS VIGENTES:** 16 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	baja capacidad de pago

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se han implementado importantes actividades de sensibilización no solo a miembros involucrados de forma directa con el proceso de sistema de crédito interno, se han incluido también de manera activa a los cuerpos directivos y demás miembros de la organización. La divulgación de los resultados del trabajo realizado permite dimensionar los beneficios futuros para la organización que avanza a la estructuración de sus SCI como unidades de negocios claves.
Para el componente de Movilización de Capital partir de un abordaje masivo a atender las necesidades especificas de cada una de las instituciones financieras involucradas permite generar competencias y estrategias de trabajo de acuerdo a las necesidades planteadas lo que aumenta la probabilidad de implementación de las mismas en el mediano y largo plazo, convirtiendo la movilización de recursos al sector agrícola en una línea definida de la cartera de la institución.
El análisis de las necesidades de las organizaciones interesadas en replicar los modelos de negocios exitosos brinda las bases necesarias para adecuar los modelos a las características encontradas. La valoración en conjunto de las posibilidades de implementación por parte

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Mantener un equipo de trabajo sin cambios facilita la implementación de una metodología uniforme y maximiza los esfuerzos de capacitación y formación. El alto nivel de compromiso de los miembros del equipo de trabajo facilita el cumplimiento de los objetivos e incentiva el involucramiento de las organizaciones	Implementation	Sancho, Elena
2. Alcanzar un grado de madurez en la administración y gestión facilita la ejecución de actividades en el campo, el reconocimiento de los procesos de trabajo da fluidez al trabajo técnico. El control sistemático del presupuesto y otros elementos administrativos permitió atender de forma efectiva los requerimientos del aseguramiento razonable	Implementation	Sancho, Elena
3. Involucrar a socios claves con experiencia en la implementación de modelos productivos de interés para las organizaciones facilita la puesta en marcha de las actividades y garantiza el uso de las mejoras prácticas en la materia. Adicionalmente la coordinación de esfuerzos optimiza los recursos en beneficio de las organizaciones participantes	Implementation	Sancho, Elena
4. El análisis realizado de modelos de negocios exitosos permitió seleccionar los de mayor probabilidad de implementación, ha sido de suma importancia también las manifestaciones de interés de las organizaciones, quienes analizando sus necesidades y capacidades instaladas de sus socios valoran el modelo más viable para implementar	Implementation	Sancho, Elena
5. Las instituciones micro financieras han mostrado una mayor apertura e interés de participación en la iniciativa, manifestando con mayor claridad necesidades de apoyo y facilitando personal y tiempo para las diferentes sesiones de trabajo y ruedas de financiamiento. Se debe analizar a fondo la estrategia de abordaje para bancos y otras instituciones financieras identificando puntos en común a explotar para fomentar la inversión en el sector	Implementation	Sancho, Elena
6. Si bien existen manifestaciones de interés de movilizar capital en los tres países se deben reforzar las actividades en Guatemala, país que presenta la menor intención de movilización a la fecha, la estrategia de abordaje debe considerar las características del mercado financiero guatemalteco	Implementation	Sancho, Elena
7. Las características del mercado financiero determinan el interés de las instituciones de participar en iniciativas como la de movilización de capital, se deben establecer estrategias de trabajo individualizadas que consideren estas características con el fin de maximizar los recursos y resultados. Se deben considerar también aspectos coyunturales como la presencia de cooperación internacional y legislaciones restrictivas	Implementation	Sancho, Elena

8. Las debilidades presentadas en el manejo contable de muchas de las organizaciones no solo responden a necesidades de capacitación de los responsables, se debe dotar a las organizaciones con las herramientas necesarias que faciliten el registro y análisis adecuado de las operaciones	Implementation	Sancho, Elena
9. La elaboración de políticas, manuales y herramientas debe acompañarse de actividades que fomenten el uso de las mismas, la sensibilización sobre la importancia de la implementación de las mejoras debe realizarse con todos los involucrados directos del proceso de sistemas de crédito interno, incluyendo también a otros miembros de la organización	Implementation	Sancho, Elena
10. El escaso personal con el que cuentan las organizaciones, que en muchas ocasiones son responsables de varios procesos, dificulta la elaboración e implementación de las herramientas de trabajo. Es de suma importancia sensibilizar a los mandos superiores sobre la importancia de contar con el personal adecuado para mantener un sistema de crédito interno adecuado que la conviertan en una unidad de negocios autosostenible.	Implementation	Sancho, Elena