Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

Nro. Proyecto: EC-M1035 - Nro. Operación: ATN/ME-10713-EC

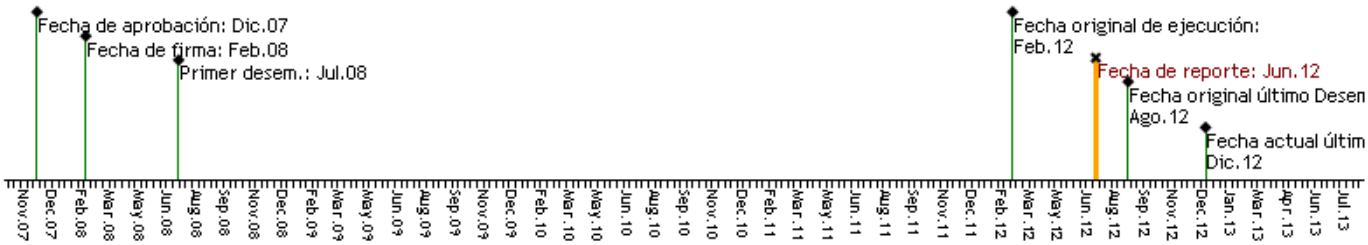
Propósito: Impulsar la implementación de negocios inclusivos por parte del sector privado a través de la incorporación de la población de menores recursos en su cadena de valor.

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

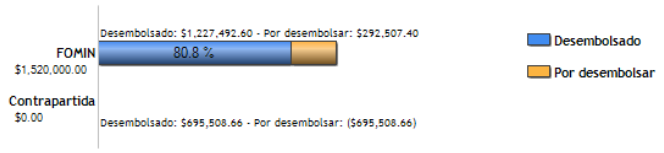
Agencia Ejecutora: SERVICIO HOLANDES DE COOPERACION AL DESARROLLO

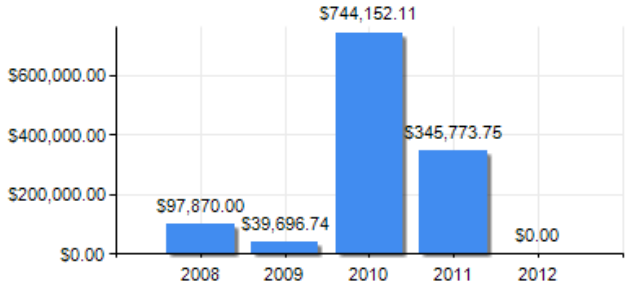
Líder equipo de diseño: Shepherd, Daniel
Líder equipo de supervisión: Auerbach, Paula

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

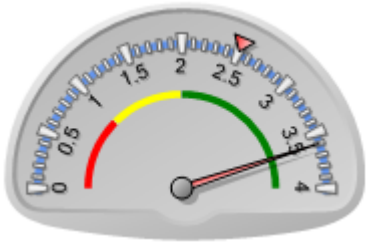


RECURSOS

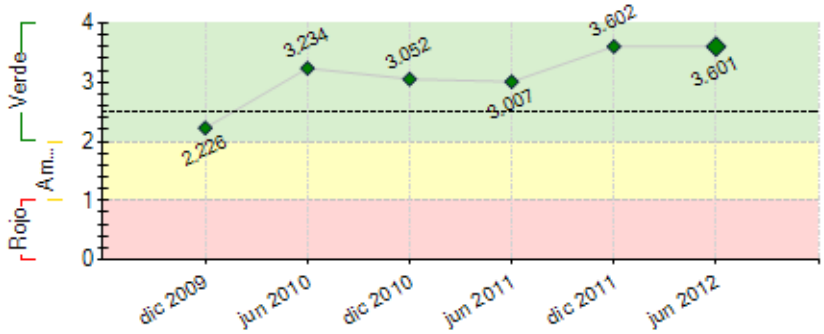




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.601
Promedio FOMIN: 2.507

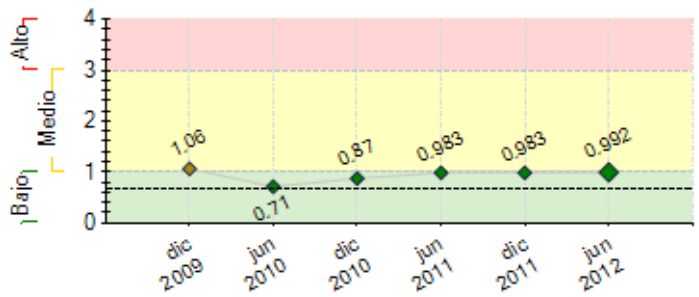


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.65

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El desempeño acumulado del proyecto es satisfactorio. Actualmente se cuentan con 10.751 beneficiarios: 3.105 beneficiarios directos y 7.646 beneficiarios indirectos (pequeños productores/artesanos/emprendedores que están articulados con la empresa ancla bajo la misma modalidad) superando la meta estimada en un 121% adicional, lo que demuestra el éxito del proyecto.

Al momento, contamos con 9 empresas atendidas, disminuyó una con respecto al semestre anterior puesto que en este período se suspendió la ejecución del subproyecto de Cervecería Nacional por razones particulares de la empresa.

Las actividades de 4 subproyectos han sido concluidas al 100%, se cuenta con dos informes de auditorías concluídos con conformidad, 3 proyectos se encuentran con todas las actividades contratadas y 2 proyectos en fase de implementación.

No se reportan retrasos en el cumplimiento de los hitos, se cumplieron las actividades previstas en el Plan de Adquisición. Se avanzó con la sistematización de casos cumpliendo con las etnografías que son parte del estudio, se realizaron actividades para la difusión de los resultados del proyecto, entre ellos, se participó en la edición del CSR en Ecuador.

Se espera en el último semestre realizar el desarrollo de competencias para directivos de RSE y el desarrollo del evento de cierre del proyecto previsto para noviembre. La ejecución de las actividades de los últimos subproyectos se espera culminen hasta septiembre del 2012.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante el presente semestre, especialmente los tres primeros meses, algunas de las empresas que aún tenían actividades pendientes disminuyeron el ritmo al que venían trabajando. El caso más crítico resultó el de Cervecería Nacional que por asuntos internos de la empresa, desistió de continuar con la implementación de su Negocio Inclusivo. A pesar de esto, se han realizado todas las contrataciones previstas de tres de los cinco Negocios Inclusivos que están todavía en curso y cuyas actividades finalizarán hasta agosto del 2012.

Por otra parte fue importante la participación en el evento CSR en donde fue posible mostrar las ventajas de los Negocios Inclusivos a los participantes del evento. Fruto de esto, se han realizado varias contactos que permitirán plantear alianzas para nuevas intervenciones en el futuro cercano.

La sistematización de casos continua en proceso, se ha finalizado las etnografías y se han realizado prácticamente la totalidad de las entrevistas requeridas, se espera contar con los estudios durante el segundo semestre del 2012 y poder exponerlos durante el evento de cierre del proyecto previsto para mediados de este segundo semestre.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Impulsar la implementación de negocios inclusivos por parte del sector privado a través de la incorporación de la población de menores recursos en su cadena de valor.	**P.I1**	Número de pequeños productores y trabajadores que participan en las cadenas de provisión de las empresas-ancla, han incrementado sus ingresos diarios en un 25%, en comparación con la línea de base.	0 Feb 2008				4850 Ago 2012	10751 Jun 2012	
	P.I2	Porcentaje de incremento en nivel de provisión de las empresas ancla participantes, en contraste con la línea de base proveniente de NI.	0 Feb 2008				10 Ago 2012	81 Jun 2012	
	P.I3	Empresas adicionales a las ya participantes, han iniciado o implementan NI dentro de su cadena de valor.	0 Feb 2008				6 Ago 2012	9 Ene 2012	

Componente 1: Desarrollo de capacidades locales para la implementación de negocios inclusivos. **Peso:** 6% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Consultores/asesores han sido capacitados y calificados en el desarrollo e implementación de NI.	0				30 Feb 2009	58 Mar 2010	Finalizado
	C1.I2	Mecanismos de provisión de servicios (en áreas de financiamiento, asistencia técnica, transferencia de tecnología, innovación y/o seguros), se han puesto en funcionamiento para facilitar el desarrollo e implementación de NI en las cadenas de valor de las empresas-ancla participantes.	0				2 Ene 2011	2 Dic 2010	Finalizado
	C1.I3	Entidades están capacitadas para operar mecanismos de resolución de conflictos alternativos que garanticen equidad en la relación comercial de la empresa con los pequeños productores.	0				8 Feb 2009	10 Jun 2010	Finalizado
	C1.I4	Miembros de la alta gerencia de seis empresas participantes han sido capacitados en NI.	0				10 Feb 2009	22 Jun 2010	Finalizado
Componente 2: Implementación de negocios inclusivos en torno a empresas-ancla comprometidas. **Peso:** 89% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C2.I1**	Planes de Negocios detallados y validados con las empresas y el Organismo Ejecutor, listos para ser implementados.	0	4 Nov 2010			7 Feb 2012	10 Dic 2011	Finalizado
	C2.I2	Subproyectos están siendo implementados.	0	4 Feb 2009			7 Feb 2010	9 Jun 2012	En curso
	C2.I3	De los subproyectos han sido terminados de ejecutar.	0	4 Jun 2011			7 Ago 2012	4 Jun 2012	En curso
	C2.I4	Se cuenta con información necesaria del sistema de seguimiento y evaluación para poder sistematizar la información del Proyecto.	0				1 Oct 2011	1 Jun 2010	Finalizado
Componente 3: Sistematización y difusión de los resultados. **Peso:** 5% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C3.I1**	Empresas nuevas han manifestado su interés de participar en el desarrollo de NI.	0				4 Feb 2010	8 Jun 2011	Finalizado
	C3.I2	Iniciativas de políticas públicas que promueven y favorecen el desarrollo e implementación de NI, han sido implementadas.	0				2 Ago 2010	2 Dic 2010	Finalizado
	C3.I3	Material de divulgación de casos y lecciones aprendidas en una publicación y un video que se compartirá en un evento a nivel nacional e internacional, ha sido sistematizado y consolidado.	0				1 Ago 2012	3 Dic 2011	Finalizado
	C3.I4	Evento internacional realizado, con 200 participantes ha sido realizado para compartir los logros y desafíos del modelo de intervención de NI.	0				1 Ago 2012	2 Jun 2011	Finalizado
	C3.I5	Empresas se han destacado por su trabajo en el desarrollo e implementación de NI.	0				3 Ago 2012	5 Dic 2011	Finalizado
	C3.I6	Eventos internacionales en los que el modelo de NI ha sido presentado.	0				4 Ago 2012	5 May 2012	Finalizado

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	2	Ago 2008	2	Jun 2008	Logrado
H1	Metodología de implementación de NI desarrollada	1	Jul 2009	1	Jul 2009	Logrado
H2	Al menos cuatro planes de negocios formulados y aprobados	4	Ago 2009	7	Dic 2010	Logrado
H3	Metodología de capacitación de Negocio Inclusivo para capacitadores desarrollada	1	Nov 2009	1	Nov 2009	Logrado
H4	Al menos siete planes de negocios Formulados y aprobados	7	Ene 2010	7	Jun 2010	Logrado tarde
H5	Al menos 50 participantes capacitados en NI	50	Ene 2010	58	Ene 2010	Logrado
H6	Al menos una iniciativa de políticas públicas que promueva y favorezca el desarrollo e implementación de NI	1	May 2010	2	Dic 2010	Logrado tarde
H7	Al menos un evento de difusión realizado	1	Oct 2010	6	Dic 2010	Logrado
H8	[*] Al menos 2 mecanismos de servicios desarrollados que faciliten la implementación de NI	2	Ene 2011	2	Ene 2011	Logrado
H9	[*] Al menos un sub proyecto terminado	1	Jun 2011	3	Jun 2011	Logrado
H10	Al menos cuatro eventos de difusión realizado	4	Ene 2012	6	Dic 2010	Logrado
H12	[*] Al menos siete sub proyectos terminado	7	Oct 2012			
H11	[*] Al menos siete estudios de caso de los sub proyectos de NI	7	Oct 2012			

[*] 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. Cambio climático afecta la producción agrícola y en consecuencia los créditos otorgados a los pequeños agricultores	Medio	Se mantine: Fomentar el uso de seguros agrícolas. Ampliar las zonas de cultivo en diferentes regiones del país	Unidad Ejecutora y Empresas Anclas
2. Acceso a Fuentes de Financiamiento para capital de trabajo e inversiones de infraestructura para la Base de la Pirámide	Medio	1. Diseñar programas de financiamiento reembolsable con fondos multilaterales. 2. Mmotivar a las empresas a la conformación de estrategias y equipos de trabajo internos para articular la demanda de crédito con los operadores formales.	Unidad Ejecutora y Empresas Anclas
3. Débil estructura organizativa de pequeños productores de la BoP.	Medio	Se mantiene la probabilidad y severidad. La falta de un buen nivel asociativo de la BdP dificulta la implementación de los negocios inclusivos.	Unidad Ejecutora y Empresas Anclas
4. Empresas encuentran difultad en monitorear y evluar asistencia técnica externa	Bajo	Se mantiene. Capacitar a las empresas en el manejo de los técnicos externos Establecer indicadores cuantitaivos para moder medir la efectividad de los técnicos	Unidad Ejecutora y Empresas Anclas
5. Cambios en las estrategias de las empresas anclas pueden afectar al Negocio Inclusivo	Bajo	Evitar la inclusión de la BdP en negocios con poco tiempo de conformación o realizar una inducción con la alta gerencia sobre los	Unidad Ejecutora y Empresas Anclas

impactos generados en la relación a largo plazo con sus proveedores.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 15 **RIESGOS VIGENTES:** 5 **RIESGOS NO VIGENTES:** 9 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

Las empresas NOVACERO y Farmaenlace están realizando propuestas a BID FOMIN para afianzar sus NI.
En el caso de NOVACERO está proponiendo un nuevo modelo de cadena de recolección de chatarra.
Farmaenlace por su parte, busca mejorar el acceso de las farmacias rurales a microcrédito.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Es importante examinar la situación tanto interna como externa de una empresa, para determinar la conveniencia o no de arrancar con un Negocio Inclusivo. Si los conflictos son demasiado grandes es mejor abandonar la propuesta. Hemos tenido el caso de una empresa que ha sufrido en un año tres restructuraciones, esto afectó a la manera en que se visualiza al Negocio Inclusivo al interior de la misma y por tanto, el enfoque del diseño del subproyecto.	Design	Garcés, Roberto
2. Si la filosofía misma de la empresa no es inclusiva, cualquier cambio en las estrategias empresariales pueden hacer caer un negocio inclusivo. Hemos tenido el caso de una empresa, muy inclusiva por naturaleza, que realizó cambios estratégicos que afectaron la prioridad de uso de sus recursos; a pesar de eso, no han abandonado su relación con la BdP y tratan de buscar maneras de continuar hasta que lo puedan retomar en el futuro.	Sustainability	Garcés, Roberto