



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2016 - JUNIO 2016

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Desarrollo de capacidades hacia microempresarios en villas de emergencia en la c

Nro. Proyecto: AR-M1066 - Proyecto No.: ATN/ME-14628-AR

Propósito: Brindar acceso y uso a un canal alternativo de comercialización y distribución para los microempresarios, que facilite la venta de su producción y la compra de insumos.

País Administrador
ARGENTINA

País Beneficiario
ARGENTINA

Agencia Ejecutora:

ASOCIACION CIVIL AVANZAR POR EL DESARROLLO HUMANO

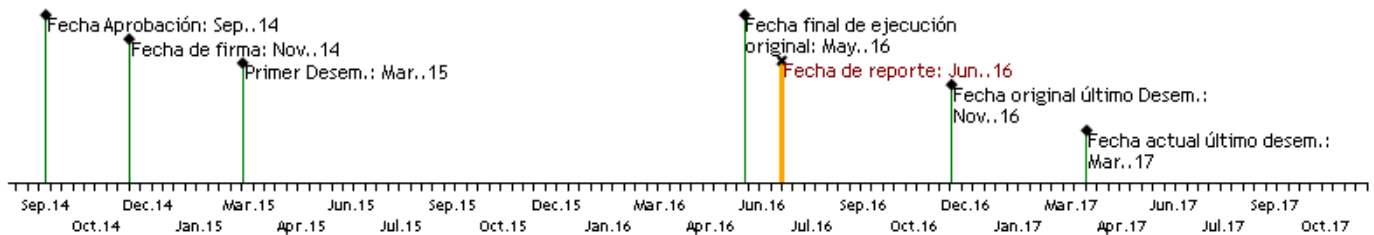
Líder equipo de diseño:

ERIKA MOLINA

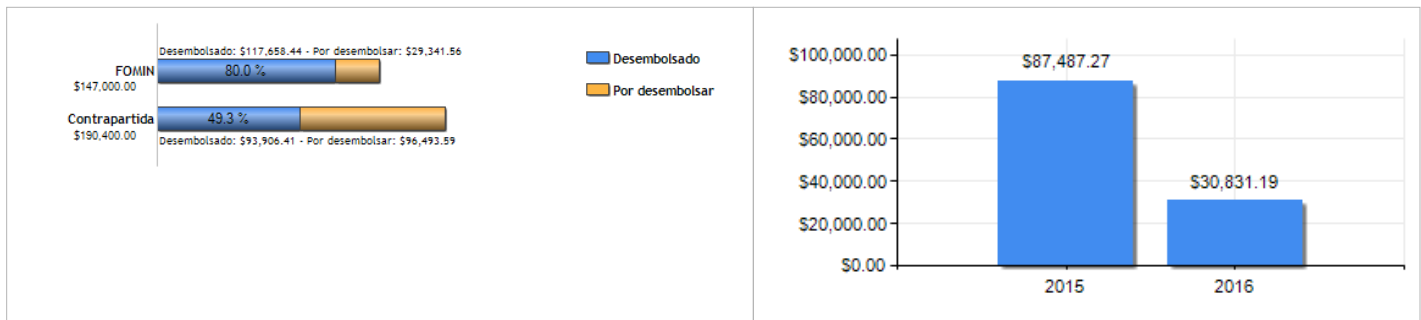
Líder equipo de supervisión:

ERIKA MOLINA

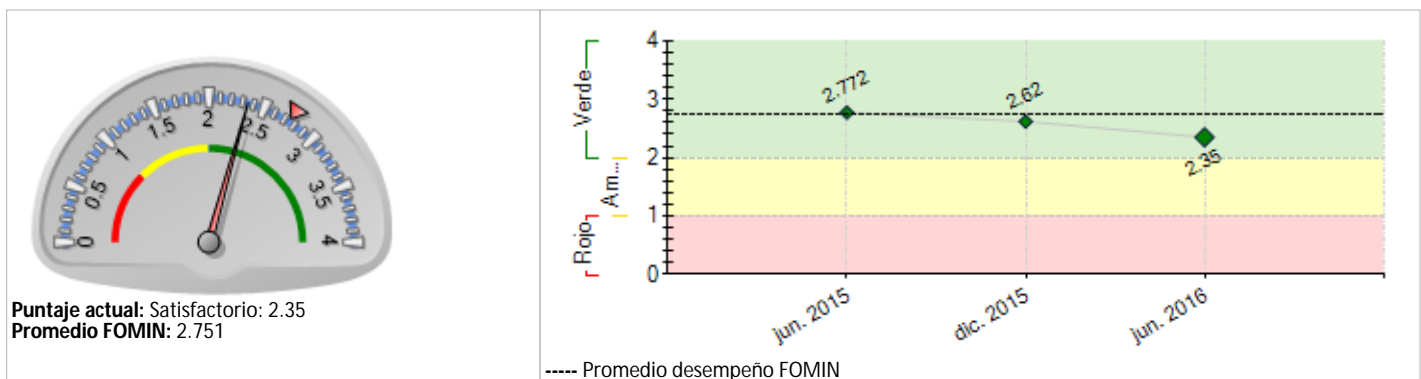
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS



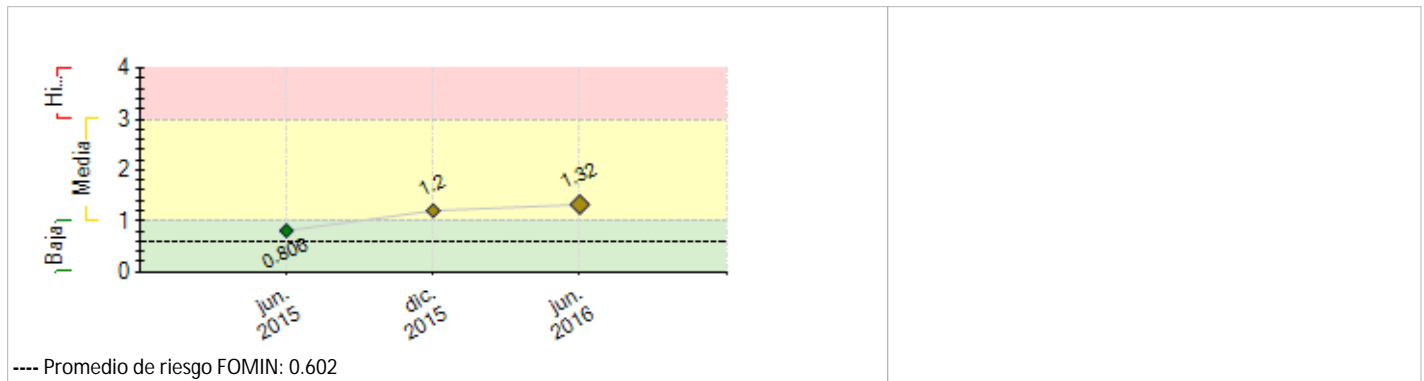
PUNTAJE DE DESEMPEÑO



RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Riesgo
Administración Financiera: Media
Adquisiciones: Media
Capacidad Técnica: Baja



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Los principales resultados alcanzados en forma acumulada son: (i) 212 microempresarios han recibido apoyo técnico del proyecto; (ii) 94 han subido productos o servicios a plataformas de ventas virtuales; (iii) 21 han realizado alguna venta usando estas plataformas. En general el avance del proyecto ha sido lento. Tuvimos demoras en la entrega de: (i) la estrategia de comercialización; y (ii) la estrategia de comunicación. Trabajamos sobre la agilidad de Avanzar en la contratación de consultores y proveedores para solucionar esto. Los principales riesgos han sido (i) falta de acceso a internet en los nodos; (ii) alta informalidad; (iii) falta de interés en capacitarse por parte de quienes ya trabajan en emprendimientos de subsistencia por un lado y en anotarse en cursos que no sean de oficios por otro, en pensar en el largo plazo, y (iv) dificultad de pensar el trabajo con otros. Mitigamos esto concretizando a los emprendedores sobre cómo los limita la informalidad por ejemplo y reforzando las actividades de convocatoria y difusión a las tutorías y cursos. Las perspectivas futuras del proyecto en cuanto al objetivo de sus logros finales son medianamente optimistas, porque tenemos el período de prórroga del plazo de ejecución y el interés de los actores involucrados. En lo que resta la UE pondrá especial énfasis en (i) terminar el estudio de caso; (ii) terminar el video de proyecto; (iii) empezar a desarrollar el portal de ventas propio y; (iv) dictar tutorías.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

La Unidad Ejecutora se encuentra implementando el Plan de Sostenibilidad acordado con el Banco. En este marco, la Unidad Ejecutora se embarcó en la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento para garantizar la sostenibilidad. Como resultado de estos esfuerzos, han conseguido fondos del Programa Integración Emprendedora del GCBA y del Programa Fortalecimiento de la Sociedad Civil del GCBA, lo que permitirá dar continuidad a algunas actividades del proyecto durante el año 2017.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los principales resultados alcanzados en el semestre fueron: (i) 70 microempresarios han recibido apoyo técnico del proyecto; (ii) 32 han subido productos o servicios a plataformas de ventas virtuales; (iii) 10 han realizado alguna venta utilizando estas plataformas; (iv) 42 microempresarios acceden a financiamiento. Este semestre los principales retrasos, además de los nombrados en el desempeño acumulativo fueron demoras en la contratación del (i) video de proyecto. Ya estamos trabajando para agilizar los procesos presupuesto y de contratación en la Unidad Ejecutora. Dificultad para integrar el equipo de la institución y el equipo de proyecto. Actividades conjuntas ayudaron a que esto disminuya. Dificultades en la registración. Mejoramos este semestre a semestre, mejorando el archivo en drive y concientizando a sus usuarios. El próximo semestre no tenemos hitos que cumplir, pero las actividades críticas son: (i) terminar el estudio de caso; (ii) terminar el video de proyecto; (iii) desarrollar el portal de ventas propio y capacitar a usuarios en su uso (lo que tomará tiempo y esfuerzo), (iv) dictar tutorías; (v) realizar un excelente evento de difusión de resultados y, (vii), como dijimos en el plan de sostenibilidad, presentarnos en convocatorias para lograr financiamiento para continuar con las actividades del proyecto. Todo esto permitirá aumentar las chances de que los microempresarios realicen ventas por internet y mejoren su ingreso y su condiciones de vida.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

La implementación del Plan Operativo anual acordado con el Banco fue parcial.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
Propósito: Brindar acceso y uso a un canal alternativo de comercialización y distribución para los microempresarios, que facilite la venta de su producción y la compra de insumos.	R.1	0	66		110	135	
		Nov. 2014	Nov. 2015		May. 2016	Ago. 2016	
	R.2	0	36		90	101	
		Nov. 2014	Nov. 2015		May. 2016	Ago. 2016	
R.3	0	18		45	22		
	Nov. 2014	Nov. 2015		May. 2016	Ago. 2016		
R.4	0			1	1		
	Nov. 2014			May. 2016	Ago. 2015		
Componente 1: Fortalecimiento comercial y creación de nuevos canales de comercialización. Peso: 40% Clasificación: Insatisfactorio	C1.11	0			1	1	Finalizado
		Nov. 2014			May. 2015	Ago. 2015	
	C1.12	0	1		3	2	Finalizado
		Nov. 2014	May. 2015		May. 2016	Mar. 2015	
Componente 2: Desarrollo de habilidades y financiamiento para comercialización en canales tecnológicos.	C2.11	0	100		200	206	Finalizado
		Nov. 2014	Nov. 2015		May. 2016	Jun. 2016	
	C2.12	0	50		120	49	Atrasado
		Nov. 2014	Nov. 2015		May. 2016	Jun. 2016	

Peso: 40%	C2.13	Número de formadores capacitados (formación de formadores, al final se espera 2 por nodo) acumulativo	Nov. 2014	Nov. 2015			May. 2016	Jun. 2016	Atrasado
			0	6	10		15	1	
Clasificación: Insatisfactorio	C2.14	Número de talleres para la creación de capacidad local en atención, promoción y gestión comercial implementados.	Nov. 2014	May. 2015	Nov. 2015		May. 2016	Dic. 2015	Atrasado
			0	12	24		48	23	
			Nov. 2014	May. 2015	Nov. 2015		May. 2016	May. 2016	
Componente 3: Gestión de conocimiento y comunicación estratégica	C3.11	Hoja de proyecto completada y actualizada	0				3	3	Finalizado
	C3.12	Estudio de caso completado y publicado.	0				May. 2016	May. 2016	Atrasado
Peso: 20%	C3.13	Se cuenta con una estrategia de comunicación	0				1	1	Finalizado
							May. 2016		
Clasificación: Insatisfactorio	C3.14	Número de descargas del estudio de caso de la página web de FOMIN y AVANZAR	0				350		Atrasado
							May. 2016		
	C3.15	Video de proyecto completado y publicado.	0				1		Atrasado
	C3.16	Número de visitas del video, descargado de la página web de FOMIN y AVANZAR	0				350		Atrasado
						May. 2016			

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H0 Contratación de la Coordinación del Proyecto	1	Feb. 2015	1	Ene. 2015	Logrado
H1 Condiciones previas	5	May. 2015	5	Feb. 2015	Logrado
H2 Nodos en funcionamiento	2	May. 2015	2	May. 2015	Logrado
H3 Definición de la estrategia de comercialización de entrega y pago de los productos	1	Ago. 2015	1	Ago. 2015	Logrado
H4 Se han implementado al menos 12 talleres de capacitación en atención, promoción y gestión comercial.	12	Nov. 2015	15	Nov. 2015	Logrado
H5 80 microempresarios han recibido apoyo técnico del proyecto (capacitación, asistencia técnica, tutorías, consultas, otros).	80	Nov. 2015	105	Nov. 2015	Logrado
H6 [*] Al menos 50 créditos han sido otorgados a beneficiarios del programa de capacitación.	50	Feb. 2016	52	Feb. 2016	Logrado
H7 M.7. Al menos 20 microempresarios han realizado alguna venta utilizando una herramienta de comercio virtual.	20	May. 2016	21	May. 2016	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS**RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Dificultad para registrar las ventas llevadas a cabo por los emprendedores, dada la informalidad y falta de predisposición de los emprendedores.	High	Realizar una encuesta formal realizada por Avanzar para registrar las ventas y las experiencias de los emprendedores.	Project Coordinator
2. Posible prejuicio ante la calidad de los productos manufacturados por microempresarios locales en villas de emergencia.	Media	Los tutores trabajarán con los microempresarios dando seguimiento a las ventas, con el objetivo de que los productos comercializados con la imagen del proyecto cumplan con requisitos de calidad, uniformidad, costos y tiempos de entrega. Si el microempresario no cumple estos requisitos el tutor o el formador lo ayudaran al micro empresario a cumplir con los mismos mejorando el producto por ejemplo. Dado que los productos contarán con una imagen institucional/del programa, AVANZAR tiene particular interés en que estos productos mantengan su calidad.	Project Coordinator
3. Falta de recursos humanos con algunos perfiles de profesionales que necesita el proyecto, dado que no son fáciles de contratar y de retener dentro de la institución.	Media	El personal de AVANZAR cuenta con un conocimiento del mercado laboral que le permitirá oportunamente identificar al personal más apropiado para el desarrollo del proyecto, y además al personal contratado se le brindaran capacitaciones puntuales sobre herramientas de comercio virtual para que hagan mas eficazmente su trabajo.	Project Coordinator
4. Condiciones macroeconómicas no se mantienen estables.	Baja	n/a	Project Coordinator
NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 8 RIESGOS VIGENTES: 4 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 4			

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO**Factor**

[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN

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

Comentarios

No se logró reducir la dependencia del proyecto de donaciones.

Aún hacia el final del proyecto, la convocatoria y presentismo por parte de los beneficiarios a las actividades de capacitación y AT presentaba serias dificultades.

[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo

No se lograron acordar algunas acciones estratégicas para la sostenibilidad del proyecto en el marco del Plan de Sostenibilidad, por ejemplo, una solución efectiva al problema de entrega y pago de producto que continúan teniendo los beneficiarios.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

- 1- Obtención de Sponsors: Dado su objeto social, el proyecto no podría estar direccionado, en esta etapa, en el cobro de comisiones respecto a las ventas realizadas por los emprendedores a través del comercio electrónico. Por lo tanto es necesario conseguir sponsors que, de manera conjunta y teniendo en claro el objeto del proyecto, colaboren con la financiación del mismo. Se podría desarrollar vínculos con los sectores de RSE de empresas reconocidas comenzando con el Instituto Argentino de RSE (<http://www.iarse.org/listado-empresasmiembro.php>).
- 2- Realizar una página de ventas propia. Además de incorporar sus productos, este portal deberá dar a conocer su carácter social, revelando, por ejemplo, las historias de los emprendedores. Asimismo podrá resaltar la calidad de los productos ofrecidos
- 3- Presentaciones en convocatorias para lograr financiamiento. De manera coherente con la misión y visión que AVANZAR viene desarrollado desde su creación, la organización se compromete a sostener la continuidad del este proyecto a través de la presentación a nuevas convocatorias de financiamiento
- 4- Trabajar en conjunto con otras ONG para conseguir acceso a internet en las villas.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. La ausencia de un esquema de delegación de autoridad efectivo, que garantice la fluida ejecución de las actividades y procesos, puede entorpecer seriamente la ejecución del proyecto, y por ende reducir significativamente la probabilidad de logro de sus objetivos.	Implementation	Molina, Erika <i>[FOMIN]</i>
2. La concepción y el registro del tiempo es subjetiva, cultural, hasta individual. Ser conscientes de esto ayudará a diseñar e implementar un proyecto con éxito, más cuando hay tantas partes involucradas. Rápido para Avanzar tal vez es una semana, pero para una empresa a la que se le solicita un presupuesto son dos o tres. Para solucionar el acceso a Internet para Telefónica rápido es un año, y para nosotros eso es lento, muy lento. Tal vez para Avanzar un curso de cuatro meses es poco tiempo, y en la mente del emprendedor asumir el compromiso de asistir a un curso por cuatro meses es pensar en el mediano/largo plazo. A mayor vulnerabilidad, mayor inmediatez y mayor influencia de los imponderables. Se anotan, reciben un pedido grande y dejan el curso para cumplir con el cliente y no perder la venta. Ser conscientes que la percepción del tiempo es subjetiva para cada actor social permitirá anticiparse y empezar a actuar con tiempo pensando en los tiempos de respuesta del otro.	Implementation	Massa, Ramón
3. Los microemprendedores NO tienen el hábito de llevar registros, ya sea contables, de stock, de inventario, de clientes, de ventas, de encuestas a clientes, etc. Esto les impide crecer. Se puede agregar a los cursos el uso de herramientas online que permiten realizar este tipo de cosas, así como en los cursos de computación mostrar las plantillas de Excel que permiten realizar, de manera sencilla estas tareas. Si bien no es una base de datos, permite mantener un sistema de registro con una excelente relación costo/beneficio.	Implementation	Massa, Ramón
4. La alta informalidad y la baja bancarización, así como la poca predisposición a la formalidad, han sido obstáculos a lo largo de todo el proyecto. Si bien dictamos cursos sobre monotributo social, y además esto es parte del curso de gestión, es fundamental diseñar cursos específicos sobre esta temática, tal vez dados por expertos o articulados con el sector de RSE de empresas como Accenture o Price, que pueden explicar y proveer herramientas para formalizarse a los emprendedores que vayan más allá del monotributo social.	Implementation	Massa, Ramón
5. Los cursos de oficios como ser peluquería, depilación, plomero, que Avanzar y otras instituciones cercanas brindan tienen una gran convocatoria, mucho mayor que venta por Internet. Suponemos que esto es porque permite a la persona obtener una rápida salida laboral, sin depender de otros, con una inversión mínima. Quizás sería bueno realizar cursos de carácter teórico práctico, apoyándose en las temáticas más prácticas e inmediatas, para pensar en temáticas más abstractas, que permitan crecer y pensar a largo plazo. Al curso de peluquería, sumarle por ejemplo calidad, marketing, cash flow, mostrar las ventajas del trabajar con otros, pensar en la productividad, elementos que permitirán al emprendedor crear un emprendimiento que le permita sostenerse en el tiempo y crecer y formalizarse, y eventualmente generar trabajo en blanco, y no siempre ejercer una actividad de subsistencia pensando en el corto plazo.	Design	Massa, Ramón
6. Se debe ser consciente de que los fondos del FOMIN son finitos y por ende, trabajar en pos de la sostenibilidad del proyecto desde el comienzo del mismo. Desde el comienzo del proyecto es fundamental poder registrar, mostrar trabajo, resultados (en función de los objetivos y las metas del proyecto) a posibles financiadores o sponsors del proyecto. Esto debe ser parte integral de la estrategia de comunicación del Proyecto desde el principio del mismo. Se debe hacer las cosas bien y además asegurarse que ese dato llegue al público adecuado. Empezar a pensar la sostenibilidad del proyecto tres meses antes del fin del mismo disminuye las posibilidades de sostenibilidad del mismo. Se puede armar un indicador de sustentabilidad, con acciones para ello, y hacer un seguimiento mes a mes del mismo, como se hace por ejemplo con la cantidad de capacitados. Es fundamental no confundir sostenibilidad con prórroga.	Sustainability	Massa, Ramón