



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2015 - DICIEMBRE 2015

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

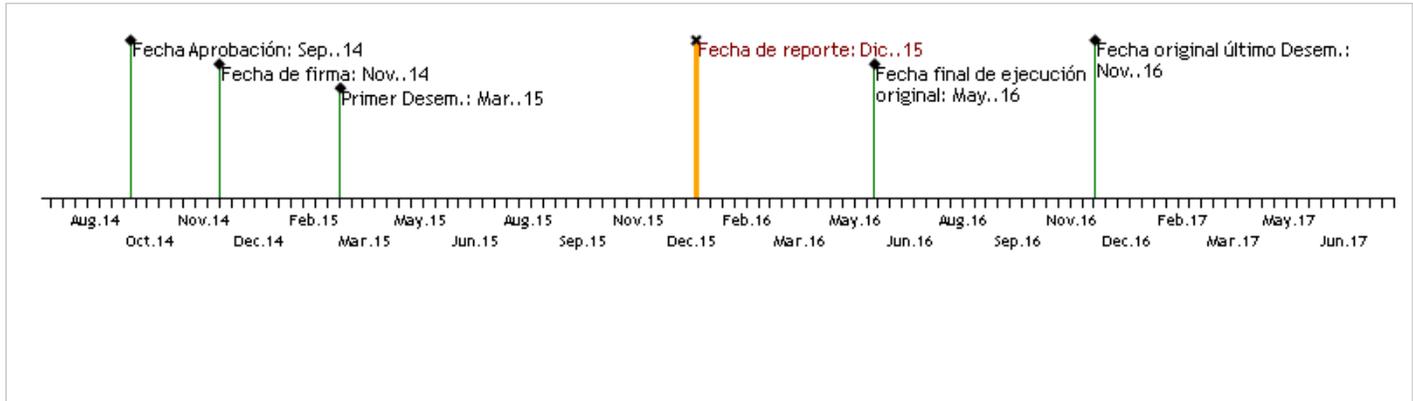
Líder equipo de diseño:

ERIKA MOLINA

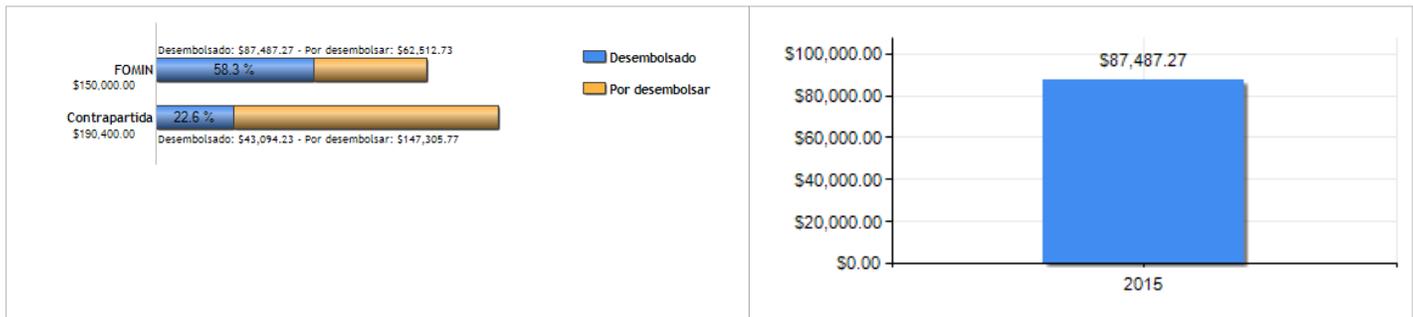
Líder equipo de supervisión:

ERIKA MOLINA

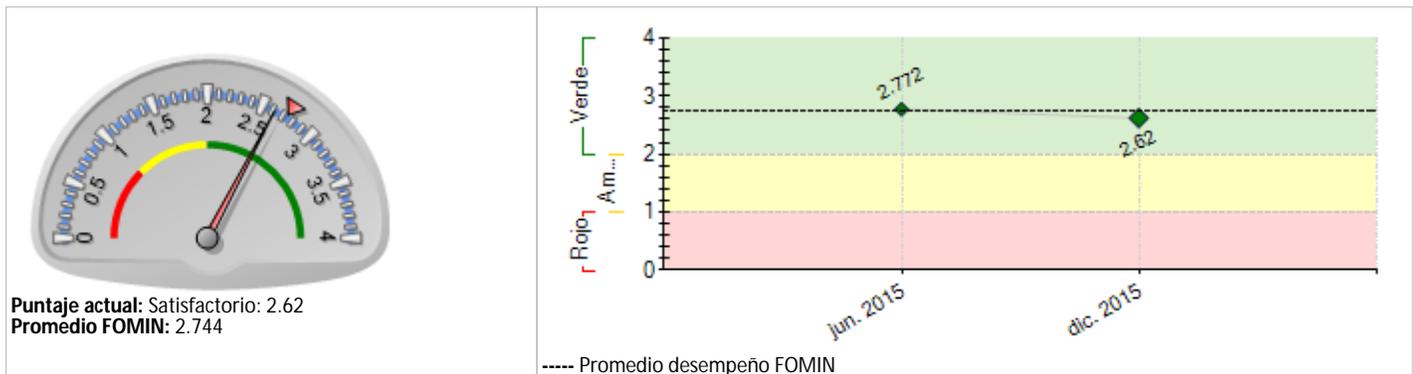
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS



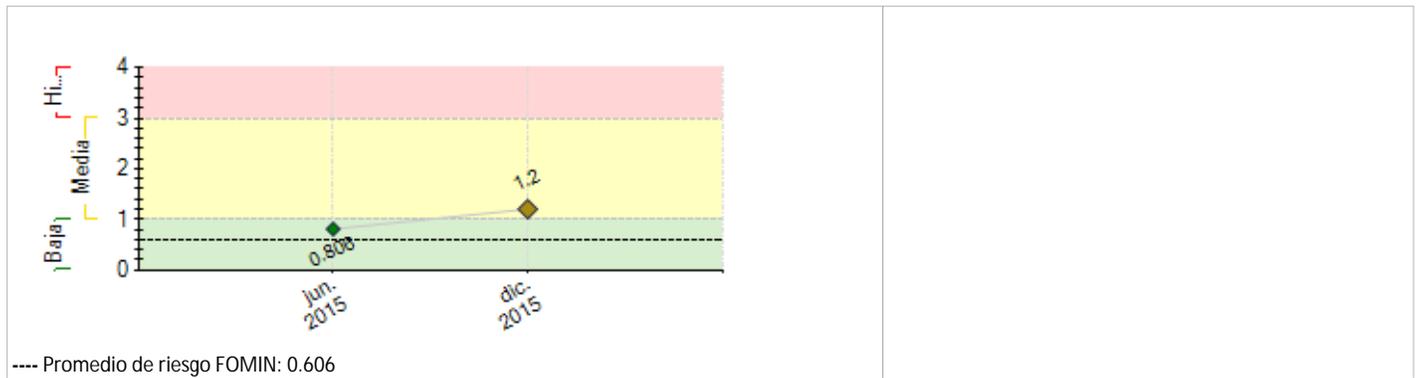
PUNTAJE DE DESEMPEÑO



RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

79 empresarios acceden a financiamiento, 61 han subido productos a la WEB, 7 han realizado alguna venta, 141 han sido capacitados y 19 talleres han sido dados. Cumplimos los hitos 1, 2, 3, 5 y 6. Dificultad y riesgo 1: Acceso a Internet en nodo central, por lo que pasamos a dictar tutorías y asistencias técnicas en la oficina y el semestre que viene lo haremos en barracas, en un nodo con Internet. Dificultad y riesgo 2: Los emprendedores no muestran interés en capacitarse y los jóvenes tampoco, modificamos la estrategia de comunicación y convocaremos con instituciones del barrio. Dificultad y riesgo 3: Los emprendedores no logran alcanzar los objetivos del curso, y si lo hacemos mas largo desertan, por lo que a cada taller le agregaremos un ciclo de tutorías. Dificultad y riesgo 4: Falta de visibilidad del proyecto y mal posicionamiento en buscadores: Invertiremos en publicidad en los sitios de venta por Internet y en Facebook, para que el proyecto gane visibilidad. Llevaremos a cabo las acciones propuestas en la estrategia de comunicación aprobada por el Banco. Algunos objetivos de cumplirán y otros no. No llegaremos a dar 48 cursos, es poco probable que realicemos 45 ventas, no creemos sea posible haya 15 formadores a fin del proyecto. Si somos optimistas con la cantidad de gente capacitada y de gente que sube productos o servicios a Internet. Llegaremos a esos objetivos. Dos acciones críticas son obtener apoyo de una institución para convocar jóvenes y hacer publicidad.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Es necesario reforzar los esfuerzos de implementación de la estrategia de comercialización/entrega/pago para que los esfuerzos de capacitación se traduzcan en comercialización virtual efectiva.

La baja cantidad de ventas registradas podría deberse en parte a la dificultad que enfrenta la Unidad Ejecutora para registrar las ventas que realizan los microempresarios. Se acordó desarrollar una encuesta telefónica para intentar levantar esta información.

Por otra parte, se conversaron diferentes alternativas tendientes a mejorar las perspectivas de sostenibilidad del proyecto, y la Unidad Ejecutora se comprometió a presentar un Plan de Sostenibilidad que refleje la estrategia definida por el Organismo Ejecutor.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

54 personas han subido productos y servicios este semestre, contra 7 del semestre pasado. Hemos dado 43 créditos en el marco del proyecto. Logramos realizar y aprobar la Estrategia de Comercialización, cumpliendo el hito correspondiente que había sido prorrogado del 28-05-2015 al 28-08-2015. Al 28-11-2015 cumplimos los hitos referidos a la cantidad de talleres y a la cantidad de capacitados. Postergamos el hito 4, que dice: a) Al menos 50 créditos han sido otorgados a beneficiarios del programa de capacitación. Este hito no se pudo cumplir principalmente por el desinterés de la gente que ya tiene un emprendimiento en marcha en capacitarse, porque lo ven como algo no tan importante o algo que puede ser resuelto en el futuro, mientras que su interés en créditos alto porque necesitan la plata para producir o financiar sus compras. Al percibir esto, realizamos cambios en la estrategia de comunicación para que los emprendedores vean los beneficios de capacitarse. Cambiamos la estrategia de trabajo, dado el mal funcionamiento de Internet en el nodo de Piletones, pasamos a brindar asistencias técnicas y tutorías en el local de Villa Soldati, muchas de ellas los días sábados. Para el próximo semestre continuaremos con este esquema de tutorías y asistencias técnicas y trabajaremos en un nuevo nodo con acceso a Internet en donde esperamos mejor convocatoria. Aumentaremos el compromiso del equipo y aumentaremos el trabajo en equipo entre equipo de proyecto e equipo de la institución.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Se realizaron ajustes a la modalidad de capacitación, con mayor enfoque en las tutorías, para generar mayor interés en la capacitación. Sin embargo, se deberían analizar ajustes adicionales a la estrategia de sensibilización y convocatoria y a la modalidad de ofrecimiento de los cursos, de modo de atender la dificultad que implica en desinterés de la población objetivo.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores		Linea 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	R.1	Numero de microempresarios que acceden a financiamiento. CRF 210800	0	66		110	79	
			Nov. 2014	Nov. 2015		May. 2016	Ene. 2016	
	R.2	Número de microempresarios que han subido productos/servicios a plataformas de comercio virtual (mercado libre, otros). CRF 210400	0	36		90	61	
			Nov. 2014	Nov. 2015		May. 2016	Dic. 2015	

compra de insumos.	R.3	Número de microempresarios que realizaron alguna venta utilizando una herramienta de comercio virtual.	0	18			45	4	
			Nov. 2014	Nov. 2015			May. 2016	Dic. 2015	
	R.4	Se cuenta con un mecanismo estandarizado de entrega y cobro de productos para plataforma virtual de ventas.	0				1	1	
			Nov. 2014				May. 2016	Ago. 2015	

Componente 1: Fortalecimiento comercial y creación de nuevos canales de comercialización. Peso: 40% Clasificación: Satisfactorio	C1.11	Se cuenta con un documento de estrategia de comercialización virtual para los microempresarios.	0				1	1	Finalizado
			Nov. 2014				May. 2015	Ago. 2015	
	C1.12	Número de nodos en funcionamiento en villas de emergencia.	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. Peso: 40% Clasificación: Insatisfactorio	C2.11	Número de microempresarios que recibió apoyo técnico del proyecto (capacitación, asistencia técnica, tutorías, consultas, otros).	0	100			200	141	En curso
			Nov. 2014	Nov. 2015			May. 2016	Dic. 2015	
	C2.12	Número de microempresarios que recibió tutorías	0	50			120	38	Atrasado
			Nov. 2014	Nov. 2015			May. 2016	Dic. 2015	
	C2.13	Número de formadores capacitados (formación de formadores, al final se espera 2 por nodo) acumulativo	0	6	10		15	1	Atrasado
			Nov. 2014	May. 2015	Nov. 2015		May. 2016	Dic. 2015	
C2.14	Número de talleres para la creación de capacidad local en atención, promoción y gestión comercial implementados.	0	12	24		48	19	Atrasado	
		Nov. 2014	May. 2015	Nov. 2015		May. 2016	Dic. 2015		

Componente 3: Gestión de conocimiento y comunicación estratégica Peso: 20% Clasificación: Satisfactorio	C3.11	Hoja de proyecto completada y actualizada	0				3	2	En curso
			May. 2016				May. 2016	Dic. 2015	
	C3.12	Estudio de caso completado y publicado.	0				1		
			May. 2016				May. 2016		
	C3.13	Se cuenta con una estrategia de comunicación	0				1	1	Finalizado
			May. 2015				May. 2015	Dic. 2015	
	C3.14	Número de descargas del estudio de caso de la página web de FOMIN y AVANZAR	0				350		
			May. 2016				May. 2016		
C3.15	Video de proyecto completado y publicado.	0				1			
		May. 2016				May. 2016			
C3.16	Número de visitas del video, descargado de la página web de FOMIN y AVANZAR	0				350			
		May. 2016				May. 2016			

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H1	1	Feb. 2015	1	Ene. 2015	Logrado
H1	5	May. 2015	5	Feb. 2015	Logrado
H2	2	May. 2015	2	May. 2015	Logrado
H3	1	Ago. 2015	1	Ago. 2015	Logrado
H5	12	Nov. 2015	15	Nov. 2015	Logrado
H6	80	Nov. 2015	105	Nov. 2015	Logrado
H4	50	Feb. 2016	36	May. 2015	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

- [X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas

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 Guest
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 Guest
4. Condiciones macroeconómicas no se mantienen estables.	Baja	n/a	Project Guest

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

Comentarios

Aún no se ha identificado un esquema de financiamiento futuro para la continuidad de las acciones del proyecto, a excepción de esquemas dependientes del voluntariado. Se acordó con el Ejecutor la elaboración de un Plan de Sostenibilidad que contemple este y otros escollos para la continuidad de las actividades del proyecto.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se está buscando armar un equipo de voluntarios que de los talleres de manera gratuita una vez que se acabe el fondeo del proyecto. Ya hemos logrado que una persona se comprometa a dar un curso de computación este semestre, y se ha logrado que Gladys Blanco siga como formadora el semestre en curso. Se logro seguir utilizando los nodos un semestre más y se está buscando conseguir mas lugares para abrir mas nodos de manera gratuita. Buscamos lugares equipados con tránsito de jóvenes.

Se está intentando conseguir formadores para formar (valga la redundancia) que continúen formando en el futuro. A las personas que pasan exitosamente por alguna instancia de capacitación les proponemos que colaboren de manera voluntaria con las actividades del proyecto.

Se está intentando incentivar las ventas, para que con la ganancia generada se pueda sostener, de ser necesario, un sistema de logística y realizar publicidad para el proyecto.

Hemos propuesto a la CD de la institución realizar una comisión de fondeo, para realizar una agenda de instituciones y personas a visitar para obtener fondos.

Realizado entrevistas sobretodo en radios para dar a conocer el proyecto del FOMIN-BID.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. Para poder hacer crecer sus emprendimientos y para poder incorporarse a nuevos canales de comercialización es fundamental que los emprendedores comprendan que deben formalizar sus emprendimientos y asumir esto como parte del costo para evaluar la viabilidad del mismo en el tiempo. Si no hacen esto, tendrán siempre emprendimientos de subsistencia al margen del sistema formal, o emprendimientos rentables pero pendiente sobre ellos la espada de Damocles de una inspección de cualquier agencia gubernamental de control (AFIP o bromatológica o municipal). Por ejemplo, para abrir una cuenta bancaria, deben, al menos estar inscriptos en la AFIP como monotributistas o autónomos para justificar el origen de los fondos de esa cuenta. Igual pueden vender por una plataforma de comercio virtual y utilizar los mecanismos clásicos de envío de dinero como ser giros en empresas que envían dinero entre particulares, pero esto solo por montos pequeños sino pueden tener problemas con la AFIP e UIF	Implementation	Pérez Niz, Carlos
2. Los productos de alto valor y alto margen pueden ser vendidos por plataformas como Mercado Libre de manera individual así como los de bajo margen que pueden ser vendidos al por mayor, dado que los costos por publicar y vender en cada plataforma, son muy elevados. Por ejemplo Mercado Libre tiene una opción de publicar y vender gratuita, otra de publicar gratuita y pagar al vender, y otra de pagar al publicar y al vender. Esta última garantiza mayor visibilidad y mejor posicionamiento. Realizar ventas de productos de estas características hacen viable el emprendimiento y sustentable en el tiempo. Aprendimos también que muchos emprendedores realizan solamente la primera venta por Mercado Libre y luego mantienen contacto con sus clientes por e-mail o Facebook o su página web. El costo de la primera venta lo consideran el costo de captación del cliente y lo prorratan en futuras ventas.	Implementation	Pérez Niz, Carlos
3. Es fundamental a la hora de realizar convocatorias contar con apoyo activo de organizaciones establecidas en la zona como ser parroquias, centros de formación profesional, empresas y escuelas para incentivar a los jóvenes a participar del proyecto, sobretodo si la institución que lleva a delante el proyecto tiene una capacidad de convocatoria limitada. También ayuda si el diploma de los cursos sea luego reconocido por esas instituciones. Aprendimos esto porque en las convocatorias no se ha logrado llamar la atención de los jóvenes –el promedio de edad de los emprendedores que han sido capacitados ronda los 39 años–, y en segundo lugar, cerca del 60% de los emprendedores son madres jefas de hogar que cuentan con escaso tiempo para sumar actividades –de hecho este fue motivo de abandono de distintos talleres por parte de varias emprendedoras, que deben ocuparse de su trabajo y de sus familias junto con sus parejas.	Implementation	Pérez Niz, Carlos
4. Para tener mayor posibilidad de realizar ventas por plataformas de comercio virtual como ser ML, es importante invertir dinero y tiempo en publicidad para ganar visibilidad. Al planear un proyecto es clave tener esto en cuenta, y destinar fondos a publicidad o a una persona que se ocupe de posicionamiento. La cantidad de ventas realizadas en las plataformas de comercio virtual son directamente proporcionales al dinero y tiempo invertido en publicidad y posicionamiento. A mayor inversión, mayor visibilidad y mejor posicionamiento en resultado de búsquedas. La mayor parte de los emprendimientos manejan una estructura de costos que no permite asumir esa inversión. Además, el comercio virtual requiere de un trabajo constante y cotidiano.	Implementation	Pérez Niz, Carlos
5. El proceso de enseñanza y aprendizaje, la adquisición de nuevas habilidades y hábitos (como por ejemplo la utilización cotidiana de herramientas virtuales por parte de los emprendedores) requieren de un mayor acompañamiento (más allá del tiempo del taller) debido a: la disparidad de conocimientos previos de cada emprendedor, las características del emprendimiento, el acceso a recursos tecnológicos. La experiencia nos mostró en el pasado que si el taller es largo los emprendedores desertan. Aprendimos y aplicamos una solución que es realizar asistencias técnicas (puntuales) y tutorías (basadas en el modelo universitario de aprendizaje teórico práctico). Así logramos acompañar a más emprendedores. Muchos pudieron adquirir nuevas habilidades y algunos además subir sus productos. Todo esto, sin embargo no fue suficiente para alcanzar los objetivos del taller. El proceso de enseñanza y aprendizaje requiere mucho más tiempo que el planificado y mayor acompañamiento fuera de clase.	Implementation	Pérez Niz, Carlos