USAID | ECUADOR
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

RED PRODUCTIVA
Manual Operativo para el Fomento de Cadenas Productivas, Con Enfoque de Empresa Ancla

FECHA: Mayo 2010

Este informe se hace posible por el generoso aporte del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Su contenido es responsabilidad del Centro IRIS y CARANA Corporation y no reflejan necesariamente los puntos de vista de USAID o el Gobierno de los Estados Unidos de América. Fue preparada por : María del Carmen Burneo

Manual Operativo para el Fomento de Cadenas Productivas
Con Enfoque de Empresa Ancla

Versión Revisada

Mayo 2010

Elaborado por María del Carmen Burneo

Manual Operativo para el Fomento de Cadenas Productivas
Con Enfoque de Empresa Ancla

Tabla de contenido

1) Prólogo 6
2) Introducción 7
3) Utilidad de este Manual para el Desarrollo de Cadenas 11

CAPÍTULO I "Introducción Conceptual y Metodología" 12
1. Antecedentes 12
1.1. La internacionalización 13
1.2. La Crisis Económica 13
2. Enfoque Conceptual 14
2.1. Cadena de Valor de Porter 14
2.2. Cadenas de valor elaborado por USAID a partir de teoría 16
2.3. Metodología de Redes, alianzas o vínculos estratégicos 17
2.4. Algunas consideraciones para el desarrollo metodológico operativo 18
3. Características fundamentales para proyectos de cadenas productivas 19
3.1. Orientación a la demanda 19
3.2. Enfoque empresarial 20
3.3. Orientados al negocio 20
3.4. Orientados a cambios estructurales permanentes de las empresas 21
3.5. Impacto sobre empleo e ingresos 21
3.6. Significado en el territorio 22
4. Tipologías de cadenas Productivas con enfoque de Empresa Ancla 22
5. Beneficios del trabajo asociado en la cadena 24
5.1. Capacidad de aprendizaje e innovación 24
5.2. Eliminación de restricciones de acceso a mercados 24
5.3. Economías de escala y capturar externalidades 25
5.4. Capacidad de gestión estratégica 25

CAPÍTULO II “Mecanismo Operativos para el Desarrollo de Cadenas” 26
1. Desarrollo de cadenas de valor con el enfoque de empresa ancla..... 26
2. Estrategia para promover e impulsar proyectos de cadenas productivas..... 27
3. Objetivos claros permiten identificar herramientas adecuadas..... 29
4. Parámetros de Priorización de proyectos..... 30
5. Mecanismos Operativos 31
6. Fases en el desarrollo de cadenas productivas 40

CAPÍTULO III “Desarrollo de Cadenas Paso a Paso”..... 42
1. Herramientas por fases del desarrollo de los proyectos de cadenas de valor 42
2. Cómo definir la herramienta a utilizar..... 44
3. Actividades preparatorias y elementos a considerar 45
4. Estrategias y mecanismos operativos “paso a paso” 46
4.1. Estrategias, lineamientos y guías a seguir para desarrollo de cadenas productivas 46
4.2. Alianzas Estratégicas Buscadas..... 48
4.3. “Guía rápida o fast track” 49
Fase I: Identificación, presentación de cadenas y selección de Proyectos 50
Fase II: Ajustes a proyectos, contratación de servicios de consultoría especializados 54
Fase III: Ejecución del proyecto y monitoreo de resultados..... 57
Fase IV: Cierre de proyectos de cadenas..... 59
4.4. Factores de éxito y fracaso..... 61
4.5. Interlocución permanente con todos los actores involucrados en el proyecto de cadena de valor 61
4.6. Sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación 62

CAPÍTULO IV Herramientas para Desarrollo de Cadenas 68
1. Principios y requisitos generales para ser sujeto beneficiario..... 68
2. Para Establecer Objetivos generales y criterios territoriales 70
3. Objetivos específicos y criterios de selección de proyectos..... 72
4. Ámbitos para Definir Reglas para el desarrollo de los proyectos 73
5. Condiciones administrativas financieras para ejecución de proyectos..... 75
6. Principios de financiamiento de proyectos 76
7. Conformación de unidades técnicas..... 77

8. Formatos Utilizados 78
8.1. Perfil de proyecto 78
8.2. Documentos soporte que respaldan perfil 79
8.3. Lista de Criterios para presentaciones de difusión de financiamiento 80
8.4. Lineamientos generales para mapeo de actores 81
8.5. Formato de línea base 82
8.6. Esquema básico de sistema de monitoreo 87
8.7. Formato de visitas a prospectos de proyectos 92
8.8. Guía de entrevistas 93
8.9. Identificación de elementos claves del sector 94
8.10. Formato de proyecto 95
8.11. Lista de Documentos de respaldo para entrar a proceso de selección y aprobación 101
8.12. Indicadores para presentar el proyecto al comité 102
8.13. Acta de Decisiones de Comité de Selección 106
8.14. Sistema de calificación de empresas consultoras 108
8.15. Esquema básico de términos de referencia 111
8.16. Esquema de presupuesto para ejecución de proyectos 112
8.17. Ficha resumen de proyecto aprobado y ajustado para presentar a comité de selección de proyecto 115
8.18. Cronograma de actividades y entregables de proyecto 116
8.19. Reunión de arranque de proyecto 118
8.20. Selección de monitores 119
8.21. Formatos de fichas de monitoreo 120
A continuación se señalan dos ejemplos: 120
8.22. Reportes de visitas de campo de monitoreo 125
8.23. Formatos para elaboración de reportes agregados de resultados 127
8.24. Acta de cierre de proyecto 129
8.25. Reunión final de cierre 130

“**Manual Operativo para el Fomento de Cadenas Productivas con Enfoque de Empresa Ancla”**

1) Prólogo

El Proyecto Red Productiva es una iniciativa financiada por USAID/Ecuador e implementada por IRIS Center y Carana Corporation, cuyo objetivo es **mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, implementando estrategias basadas en las mejores prácticas internacionales de fomento productivo**.

Red Productiva realiza actividades conjuntas con actores de los sectores público, privado y de la sociedad civil, para facilitar el diálogo público-privado, mejorar las condiciones de inversión en el país, y generar empleos, mediante el apoyo de subsectores seleccionados.

El Manual que presentamos en esta ocasión, se complementan con los estudios de caso, publicados anteriormente, y estos dos, tienen relación con este último componente, el cual, mediante un programa de asistencia técnica apoyado en empresas ancla y las mipymes relacionadas, mejoró el desempeño y crecimiento de diez cadenas de valor en el Ecuador, y ayudó a fortalecer los empleo de más de 12.000 personas.

El impacto del programa utilizando las metodologías descritas en este manual, Red Productiva logro tener un impacto significativo a pesar del corto tiempo transcurrido desde su implementación. De acuerdo a nuestra experiencia, los resultados se verán multiplicados en el tiempo, una vez que, las empresas asistidas concluyan con todas sus actividades y disfruten de los beneficios plenos del proyecto.

Entre otros, algunos de los cambios cualitativos que merecen mencionarse son: el acceso a nuevos mercados; introducción de nuevos métodos de producción; identificación e implementación de nuevas estrategias comerciales y establecimiento o fortalecimiento de las relaciones en la cadena. Estas experiencias positivas harán posible que las empresas superen nuevos retos y aprovechen oportunidades y servirán como base para alcanzar un éxito en el largo plazo, y para incrementar y mejorar los empleos, ventas, inversiones e ingresos de los actores de la cadena.

Los logros alcanzados del programa de apoyo productivo recalcan los factores necesarios para la implementación exitosa de programas de asistencia de cadenas de valor: deben ser orientados a las necesidades del mercado y requieren de un aporte financiero, así como un significativo nivel de compromiso por parte de los beneficiarios durante la fase de diseño, ajustes y ejecución del proyecto. Fundamental importancia tiene el aporte de los proveedores de servicios empresariales calificados. Pero además, la capacidad técnica de quienes fomentan este tipo de programas, el adecuado desarrollo metodológico, y el uso de un instrumental adecuado, son parte integral para el logro de objetivos duraderos en las cadenas de valor con este manual. Red Productiva desea poner a disposición la metodología y herramientas aplicadas, y la experiencia de varios años de trabajo con sectores productivos.

2) Introducción

Las condiciones mercado complejas y cambiantes dificultan la interacción de las pequeñas y medianas empresas con el mercado, y evidencian las restricciones que estas tienen al momento de acceder y competir en los mercados. Más aún, el aislamiento que estas pequeñas unidades productivas tienen, dificulta la comprensión del entorno y limita su capacidad de reacción para competir.

Los escenarios que deben enfrentar las pequeñas y medianas empresas están caracterizados por constantes demandas cambiantes y clientes cada vez más exigentes, en las cuales la innovación y la calidad se constituyen en aspecto relevantes para poder competir.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) tienen dificultades para conocer las condiciones en las que se desarrollan las actividades comerciales en los mercados, como consecuencia de las limitaciones de recursos técnicos y financieros. Sus condiciones son insuficientes para solventar las mejoras técnicas y de calidad requeridas en sus productos o servicios para mantenerse en los mercados. En estrategia válida para eliminar estas limitaciones propios de su tamaño es el de trabajo conjunto con todas las unidades productivas dentro de la cadena de valor. Por esta razón la metodología aplicada, utiliza el enfoque de empresa ancla, como una empresa que tiene un rol catalizador en el desarrollo de las actividades productivas de una cadena. Por tanto, se trata de vincular a empresas anclas que si tienen conocimiento del mercado con proveedores que disponen de producto para la venta, mediante estrechas relaciones estratégicas con visión de largo plazo para mejorar la competitividad y la sostenibilidad de esta cadena productiva. Este enfoque, ha dado excelentes resultados en la práctica de Red Productiva en el Ecuador, y se encuentra basado en la teoría de cadenas de valor.

El propósito de este Manual Operativo para el desarrollo de cadenas productivas es generar una guía y protocolos que permitan a las instituciones públicas, privadas, así como a los cooperantes y a los profesionales del desarrollo productivo, disponer de instrumentos que faciliten la identificación de potenciales oportunidades para el desarrollo productivo, la introducción de nuevos métodos de producción y la facilitación de vínculos estratégicos entre actores de la producción, con el fin de lograr resultados que beneficien a las partes en forma equitativa con un enfoque de sostenibilidad.

La práctica de Red Productiva en el fomento de cadenas productivas en el Ecuador fue amplia, incluyendo diversos tipos de organizaciones: micro empresas, pequeñas y medianas empresas, asociaciones de productores, y grandes empresas; así como también cubrió múltiples sectores y subsectores: agrícola, agroindustrial, artesanal, manufacturero e industrial.

En el siguiente cuadro se presenta el trabajo ejecutado en cadenas, el ámbito del plan de mejoras desarrollado, y las provincias involucradas, de los cuales se sistematiza la metodología y herramientas para compartir con los profesionales del desarrollo productivo.

CUADRO ZONAS DE INFLUENCIA DE PROYECTOS PRODUCTIVOS			
TIPO	**NOMBRE PROYECTO**	**PROVINCIA**	**CANTONES**
LECHE	CADENA DE PRODUCTOS LACTEOS	CARCHI, IMBABURA	EL CARMELO, TULCAN, BUENOS AIRES
LECHE	CADENA DE PRODUCTOS LACTEOS		
CUERO	DESARROLLO DE PROVEEDORES DE PRODUCTOS DE CUERO CURTESA	AZUAY , CAÑAR	CUENCA, GUALACEO
CALZADO	INTEGRACION Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO	TUNGURAHUA	AMBATO
PALMITO	AMPLIACION DE EXPORTACIONES DE TROPICAL FOODS S.A. Y EMPRESAS PROVEEDORAS EN NOROCCIDENTE DE PICHINCHA	PICHINCHA, ESMERALDAS , SANTO DOMINGO TSACHILAS	PEDRO VICENTE MALDONADO, SANTO DOMINGO, LA CONCORDIA
HIERBAS AROMATICAS	ACCESO A NUEVOS MERCADOS DE PRODUCTOS AMAZON	AZUAY, SALINAS DE BOLIVAR, SUCUMBIOS, ESMERALDAS	
PAJA TOQUILLA	DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LA CADENA DE VALOR DE PAJA TOQUILLA EN LA PROVINCIA DEL AZUAY	AZUAY, CAÑAR	CUENCA, CHORDELEG, PUZHIO, CANARI
HONGOS	APOYO A LA CADENA DE VALOR DE LA DESHIDRATADORA DE HONGOS EN SALINAS	BOLIVAR	SALINAS
AJI	IMPLEMENTACION DE BUENAS PRACTICAS AGRICOLAS EN LA PRODUCCION DE AJI	SANTODOMINGO, MANABI, LOS RIOS, GUAYAS, ESMERALDAS, LOJA	SANTO DOMINGO, EL EMPLAME, PEDRO CARBO, PATRICIA PILAR, LOJA
CERAMICA	FORMACION Y PREPARACION DE INSTALADORES Y VENDEDORES DE CERAMICA Y DISEÑO DE MODELOS DE DISTRIBUCION COMERCIAL	TUNGURAHUA, IMBABURA, AZUAY, PICHINCHA, COTOPAXI, CHUIMBORAZO	AMABATO, LATACUNGA,RIOBAMBA.CUENCA,SAN ANTONIO DE PICHINCHA

En vista del éxito de las empresas y productores obtenido en el desarrollo de los planes de mejoras de las cadenas antes mencionadas, y el interés demostrado por diversos profesionales en la materia a partir del lanzamiento de los estudios de caso **"Innovación productiva en el Ecuador – 10 Experiencias exitosas de fomento bajo el enfoque de empresa ancla"** realizado en septiembre del 2009, Red Productiva decidió compartir estas experiencias con una herramienta metodológica e instrumental que facilite el trabajo en el ámbito del desarrollo productivo sostenible.

Por estos razones elabora la presente publicación del "**Manual Operativo para el Fomento de Cadenas Productivas con Enfoque de Empresa Ancla",** planteando múltiples objetivos:

- Dar un testimonio escrito de las lecciones metodológicas que se aprendieron y las mejores prácticas logradas en el fomento de cadenas productivas, con la finalidad de facilitar la continuidad de este tipo de trabajos con enfoque de responsabilidad y sostenibilidad.

- Trasmitir de una manera sencilla y de fácil aplicación la metodología del trabajo con cadenas productivas con enfoque de empresa ancla, para que otros profesionales puedan emprender trabajos de fomento productivo con éxito.

- Difundir las experiencias de desarrollo de cadenas con enfoque de empresa ancla desarrolladas en el Ecuador, motivando a más actores públicos y privados a aplicar estas prácticas para el desarrollo económico local.

- Contribuir con la difusión de buenas prácticas para el desarrollo productivo, que puedan ser consideradas en el diseño de políticas de desarrollo productivo en las diversas localidades, así como a nivel nacional.

- Generar un espacio de discusión metodológica e instrumental y el intercambio entre experiencias, para enriquecer estos procesos de desarrollo productivo local.

El contenido de este libro está dividido en **cuatro** capítulos que son:

Capítulo I "Introducción Conceptual y Metodología"
Capítulo II "Mecanismos Operativos para el Desarrollo de Cadenas"
Capítulo III "Desarrollo de Cadenas Paso a Paso"
Capítulo IV "Herramientas para el Desarrollo de Cadenas"

Se presenta también una sintética guía de uso de estas herramientas. Se brinda al lector una serie de recomendaciones al momento de realizar actividades de fomento productivo, y los factores de éxito y fracaso identificados a partir de la experiencia desarrollada por Red Productiva.

A continuación se presenta mayor detalle de cada capítulo de este Manual.

El *primer capítulo* "*Introducción Conceptual y Metodología*" presenta al profesional la importancia conceptual y metodológica al momento de ejercer sus actividades profesionales. La coherencia de los conceptos aplicados, y la firme orientación al logro de los objetivos conceptuales, permiten mediante un desarrollo metodológico, lograr resultados concretos sustentables para los beneficiarios. Se trata de evidenciar que las herramientas no pueden ser aplicadas indistintamente, sino que responden a momentos y etapas específicas, y reconocer la necesidad de contar con una columna vertebral conceptual para el desarrollo de proyectos empresariales de cadenas productivas.

El *segundo capítulo "Mecanismo Operativos para el Desarrollo de Cadenas"* en cambio, se introduce en los mecanismos operativos a utilizar de acuerdo a las diversas fases del proyecto. La importancia de saber reconocer en cada momento, el estado, situación y condiciones del desarrollo, y aplicar específicamente las herramientas necesarias. Es un trabajo de observación y percepción, con apoyo de instrumentos claros y precisos que permitirán la adecuada intervención. Desde esta práctica, entonces, no se trata de una aplicación fría de mecanismos y procesos para el desarrollo de cadenas, sino de saber leer, para aprender y luego identificar en cada caso, las acciones y herramientas requeridas para el éxito. Este determina que no es posible una aplicación mecánica de procesos y herramientas, sino que hay una clara noción de que la realidad de cada cadena que es única y su nivel de desarrollo es específico, de manera que se debe construir un conjunto de herramientas "a la carta" para lograr el éxito de un desarrollo sostenible.

El *tercer capítulo "Desarrollo de Cadenas Paso a Paso"* precisará sobre las acciones del paso a paso dentro del desarrollo metodológico e instrumental de las cadenas. Este enfoque permite conocer la

interacción que debe desarrollarse entre diversas herramientas utilizadas en cada proceso, y como estos procesos entre sí, permiten lograr avances coherentes, progresivos, y exitosos. Importante en este capítulo es la forma de lectura de datos para el análisis, poder interpretar aspectos relevantes para el desarrollo de la cadena de valor, específica.

El *cuarto capítulo "Herramientas para el Desarrollo de Cadenas"* resaltará con algunos ejemplos muy específicos de Red Productiva, las herramientas y formatos utilizados en las diversas fases del desarrollo de cadenas productivas.

3) Utilidad de este Manual para el Desarrollo de Cadenas

Este Manual para el Desarrollo de Cadenas no pretende ser un instrumento académico, sino más bien aportar en forma efectiva para un uso práctico para diversos actores.

Para los funcionarios públicos que deben diseñar y administrar proyectos, les será de gran utilidad en dicho diseño, facilitando criterios, herramientas prácticas, y experiencias de interés para su trabajo.

Para los consultores y proyectistas de organizaciones públicas y privadas, que se encuentran a cargo de la ejecución de proyectos, este Manual, de igual manera, les aporta con herramientas muy prácticas para la ejecución de proyectos, y facilita alguna información interesante que debe ser tomada en cuenta para la ejecución de proyectos productivos.

Esta herramienta es versátil, y permitirá mejorar las condiciones en el desarrollo del trabajo relacionado a cadenas productivas, y en general, a proyectos de desarrollo productivo.

CAPÍTULO I "Introducción Conceptual y Metodología"

1. Antecedentes

Las condiciones de la globalización, los cambios en los en mercados, las restricciones de crecimiento económico que se experimentan en el mundo, han colocado a los países y a las empresas en condiciones de dificultad por estar influidos por escenarios de permanentes y constantes cambios.

Las políticas públicas han fomentado estrategias para poder facilitar el accionar de los actores productivos, y su permanencia en los mercados, así como facilitar el acceso a nuevos mercados. Estrategias tales como la asociatividad, la innovación o el acceso a una gama amplia de instrumentos de asistencia técnica, capacitación y financiamiento, son entre muchas que se aplican para facilitar las actividades productivas en el Ecuador.

Sin embargo, no siempre los resultados concretos han sido evidentes, más aún cuando la operatividad de este tipo de políticas no llega a una gran mayoría de actores productivos, mientras que los marcados expulsan implacablemente a actores que no cuentan con las condiciones de competitividad.

El contexto en el que se desenvuelven las empresas en Ecuador, es similar al de muchas empresas en el mundo. Las pequeñas y medianas empresas – pymes- no pueden dar respuesta oportuna a las exigencias de los mercados, y también tienen problemas de productividad, condiciones que limitan su competitividad al momento de colocar sus productos en los mercados.

Algunos enfoques apropiados y ampliamente reconocidos por las bondades que ofrece es el enfoque de la asociatividad, para la creación de vínculos estratégicos y estrechos entre los actores de las cadenas productivas, han sido adoptados por muchos programas de apoyo empresarial y fomento productivo. Su aplicación ha facilitado a las pequeñas y medianas empresas de países de menor desarrollo el competir abiertamente en los mercados locales e internacionales, y solventar de mejor manera sus serias limitaciones de capital, tecnológicas, de mercadeo y de técnicas adecuadas para los procesos de producción.

Entre otros, el enfoque de cadena y de empresa ancla ha tenido buenos resultados como un esquema, metodología y planteamiento que genera vínculos asociativos entre actores de la cadena de valor y tiende a promover la creación de sistemas productivos altamente dinámicos y competitivos, que se encuentran interaccionados mediante procesos de especialización sectorial, mejoras de productividad, estandarización de calidad. También estos enfoques han permitido dinamizar las actividades productivas con concentración territorial.

Si bien estos hay múltiples planteamientos sobre estos temas, su forma de enfocarlos, resolverlos, y metodologías sobre las cuales trabajar (USAID, PNUD, GTZ, ONUDI, ETC.), no existe en realidad una disciplina estructurada que permita que las vertientes de análisis se integren y tengan una visión consensuada. Consecuentemente, a continuación señalaremos algunos enfoques conceptuales que resultan interesantes en esta materia.

1.1. La internacionalización

No cabe duda, que muchas de las condiciones que hoy enfrentan las pymes en el mundo se originan en la apertura económica y comercial, que siguió a la apertura financiera, y que puede ser reconocida a través de los múltiples tratados económicos o de libre comercio, así como los procesos de integración económica.

Esta apertura genera para los mercados amplitud, y para los productores algunos retos que deben enfrentar si desean permanecer en los mercados.

El conocimiento de las condiciones que se presentan en estos mercados, y los vínculos para poder traducirlos en los procesos de producción, generando los estándares exigidos, son fundamentales, razón por la cual el desarrollo de las cadenas productivas con enfoque de empresa ancla facilita este proceso, de adaptación constante a las exigencias del mercado.

Para esta adecuación las empresas ancla, que generalmente tienen conocimiento de las condiciones del mercado, sea este local, nacional o internacional, pueden apoyar de una manera sustancial a las empresas proveedoras, permitiendo generar capacidades de producción, tecnificación de procesos, mejoramiento de productividad, y cumplimiento de estándares de calidad adecuados a cada mercado.

1.2. La Crisis Económica

La crisis económica agudiza las condiciones complejas para la competencia de las pymes, fundamentalmente, por cuanto el mercado se reduce por una contracción de la demanda, las ventas disminuyen, los ingresos decrecen, y las pymes tienen mayores dificultades de subsistir. Por otra parte, en las condiciones de contracción económica es cuando más fuerte se vuelve la competencia entre las empresas.

Sin embargo, dentro de estas condiciones complejas, las pymes también cuentan con algunas ventajas, como su flexibilidad para ajustase a variantes condiciones, o su capacidad de amortiguar limitaciones enfrentándolas en forma colectiva dentro de estrategias asociativas.

Estas ventajas pueden ser aprovechadas de mejor manera cuando se produce una integración vertical; es decir, cuando se establecen vínculos entre las empresas productoras en los diversos eslabones de la cadena productiva; es decir, los proveedores se vinculan estratégicamente con visión de largo plazo a sus compradores, estrechando relaciones; mejorando sus costos; y estableciendo estrategias conjuntas frente al mercado.

2. Enfoque Conceptual

2.1. Cadena de Valor de Porter

El enfoque conceptual de cadenas tiene su difusión a partir de la elaboración de Michael Porter, Universidad de Harvard.

La importancia del aporte de Porter[1] (1987) está dada por la definición de que la cadena de valor debe identificar las fuentes de generación de valor para el cliente. Consecuentemente, dentro de este enfoque, las empresas tienen una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio. Este concepto de cadena se desarrolla basado en el enfoque desde el punto de vista del cliente, y señala que el valor es el resultante de una "*suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe, menos los costos percibidos por él, al adquirir y usar un producto o servicio"*[2].

En el siguiente gráfico se esquematiza este concepto de cadena de valor:

Esquema del modelo de la Cadena de valor empresarial. En la parte superior, las actividades de apoyo o auxiliares. En la parte inferior, las actividades primarias

Fuente: es.wikipedia.org/wiki/Cadena de valor

La teoría de cadena de valor, según Porter, identifica 9 actividades estratégicas de la empresa, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas 9 actividades se dividen en 5 actividades primarias y 4 de apoyo.

Entre las cinco actividades primarias[3] se consideran: (i) la logística de entrada de materias primas, (ii) la transformación de las mismas (producción); (iii) la logística de salida (distribución); (iv) la comercialización de las ofertas (proceso de ventas) y (v) los servicios anexos a las mismas.

1 Fuente: http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm

2 La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

3 Aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta

La empresa debe valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, para poder mejorar. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos.

Es por ello que tenemos actividades de apoyo a las actividades primarias de la cadena, que son parte de ella tales como: la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

• *Directas.* Las actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda, etc.

• *Indirectos.* Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores, etc.

• *Aseguramiento de calidad.* Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y re trabajado.

Se debe lograr mejorar la gestión de los procesos básicos de la empresa y entender que muchas deben ser tareas compartidas y de cooperación.

Porter plantea un modelo teórico que permite el desarrollo de las actividades de organización empresarial generando valor al cliente final.

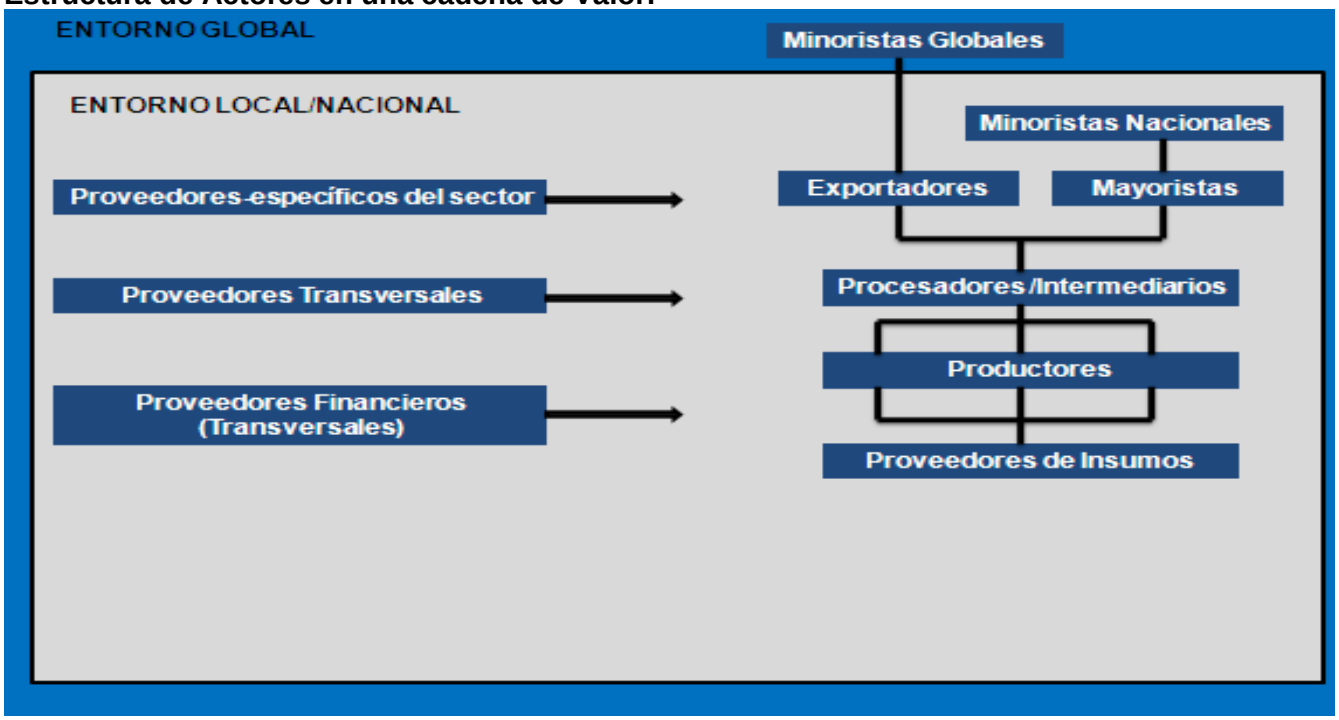
La competitividad, por otra parte, está medida, según cinco fuerzas identificadas por Porter, que son las siguientes:

1. Rivalidad del Sector.
2. Amenazas de Entrada al Mercado.
3. Poder de Negociación de los Compradores.
4. Poder de Negociación de los Proveedores.
5. Amenaza de Sustitutos.

2.2. Cadenas de valor elaborado por USAID a partir de teoría

El concepto de cadenas utilizada por Red Productiva es el "total de actividades y servicios requeridos para llevar un producto o servicio desde su concepción hasta la venta en sus mercados finales ya sean locales, nacionales, regionales o globales"[4]; incluyendo proveedores de insumos, productores, procesadores y compradores.

Estructura de Actores en una cadena de Valor.



*Fuente:*www.microlinks.org/.../VC+Framework+Briefing+Paper_SPA_FINAL.pdf?..., El marco de la cadena de Valor; USAID

La creación de cadenas de valor implica componentes estructurales y dinámicos. La empresa y su cadena de valor mantienen una correlación absoluta ya que cada elemento afecta el desempeño del otro. En este sentido todos los elementos son fundamentales; hacia atrás los proveedores; y hacia adelante, como lo son los canales para llegar a los mercados.

Los elementos base son:

Mercados Finales: Son los consumidores, la demanda y esta determina el precio, la calidad y tiempo de un producto o servicio.

Superestructura: Esta puede ser a nivel local o internacional y engloba las normas, costumbres, acuerdos de comercio internacional e infraestructura pública que pueden ser un apoyo o dificultar el movimiento de un producto.

[4] Cadenas de Valor USAID, Elizabeth Dunn

Vínculos Verticales: Relaciones este empresas a diferentes niveles de la cadena de valor; estas pueden aumentar la competitividad de la industria.

Enlaces Horizontales: Asociaciones, cooperaciones entre empresa que pueden disminuir costos y mejorar la situación de la empresa.

Mercados de Apoyo: Servicios financieros y técnicos, nuevas tecnologías.

Interviniendo dentro de la cadena de valor permite realizar mejoras para lograr mejoras en la competitividad, incrementos en la diferenciación, desarrollo de productos, una cooperación y competencia entre empresas, la transferencia de información y por lo tanto acceso a nuevas tecnologías.

2.3. Metodología de Redes, alianzas o vínculos estratégicos

Por otra parte, se presenta un punto de partida metodológico que es el enfoque de empresa ancla, el mismo que ha sido utilizado por Red Productiva para el desarrollo de los proyectos productivos en Ecuador. Este enfoque de empresa ancla ha permitido el desarrollo de proveedores, o cadena de producción. Este enfoque tiene relación con las denominadas redes verticales, que se unen en procesos de asociatividad de largo plazo, para las mejoras sustentables de competitividad, correspondiendo a los actores diversos niveles de la cadena de valor.

Las redes verticales definidas por PNUD[5], como *"Aquellas modalidades de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían objetivo de la forma individual. El ejemplo más típico es el establecimiento de una relación de proveeduría estratégica y estable entre varias empresas clientes y sus redes de micro, pequeñas y medianas subcontratistas o proveedoras".*

Las redes verticales son independientes del tamaño de las empresas, y se generan alianzas entre grandes y pequeñas empresas con el fin de desarrollar proveedores; así cada una de las empresas de la cadenas se dedicarán a las actividades en las cuales pueden ser más rentables y eficientes, en el caso de las primeras; y las segundas en cambio, aseguran un mercado que les permite mantenerse y crecer en el mediano y largo plazo.

La práctica de Red Productiva en el desarrollo de cadenas con enfoque de empresa ancla cuenta con algunas lecciones aprendidas, que le ha permitido priorizar esta metodología, facilitando el desarrollo de proveedores y generando algunas ventajas, que se señalan a continuación:

a) Las empresas proveedoras se impulsan y desarrollan a través de una empresa ancla, que es la que compra sus productos, y señala los estándares que exige el mercado.

b) La ventaja de mantener contacto estratégico y estable con la empresa que les compra sus productos permite establecer acuerdos de largo plazo (al menos un año o más), sobre desarrollo tecnológico, estándares, calidad, precios, cantidades, formas de pago, etc., en condiciones que beneficien a las dos partes: proveedores y compradores, asegurando para las dos partes simultáneamente, la provisión de insumos y la venta de productos finales.

[5] United Nations Development Program

c) Una ventaja importante constituye la información de mercado, que es de conocimiento de la empresa ancla, y que permite orientar la producción con estándares, calidad y cantidades, de modo que se disminuyen los riesgos de las inversiones, y orienta en forma más objetiva los esfuerzos para mejoras productivas, y consecuentemente, garantiza la colocación de los productos en mejores condiciones.

d) Claramente una enorme ventaja es que los pequeños proveedores son apoyados desde la empresa compradora, en el mejoramiento de prácticas de producción, pero que también garantiza la compra de los productos.

2.4. Algunas consideraciones para el desarrollo metodológico operativo

A continuación se presentan algunas definiciones que serán consideradas para el desarrollo metodológico operativo del presente manual:

Cadena de Valor: abarca toda la logística y actividades para llevar un producto o servicio desde su concepción hasta la venta en los mercados finales.

Cadena productiva: abarca todos los eslabones que conforman un proceso productivo durante el cual se agrega valor a la materia prima hasta el punto de venta final de un producto terminado. No incluye los servicios o logística que si abarca la cadena de valor.

Sector: definido por el tipo de actividad económica y usado para la contabilidad y las estadísticas del país por ejemplo, agricultura, minería, manufactura, comercial.) Cuenta con subsectores definidos por un nivel más específico de producto o servicio.

Clúster: conjunto de empresas o productores, sin perjuicio de tamaño, dedicados a actividades económicas relacionadas con un mismo subsector ubicados en una región geográfica.

Grupo Asociativo: grupo de personas o unidades productivas que trabajan bajo bases de confianza con objetivos comunes. La formalización de un grupo asociativo tiene como resultado una asociación, con personería jurídica.

Empresa Ancla: se refiere a una empresa con encadenamientos hacia adelante y/o hacia atrás en la cadena de valor y con acceso a mercados finales. Juega un rol catalizador en el fortalecimiento de la cadena.

3. Características fundamentales para proyectos de cadenas productivas

Los proyectos de cadenas productivas requieren para su éxito tener varias características claves o fundamentales, como lo resalta PNUD en el Texto de "Introducción a la Integración Productiva[6]:

- Orientación a la demanda
- Enfoque empresarial
- Orientados al negocio
- Orientados a cambios estructurales y permanentes de las empresas.
- Impacto sobre empleo e ingresos
- Significado en el territorio

3.1. Orientación a la demanda

La orientación a la demanda significa que la cadena debe tener un producto/productos con demanda en un mercado o varios, sean estos locales, nacionales o internacionales. Si un producto no tiene demanda, si no está orientado al consumidor, difícilmente se logrará cambios en la cadena.

Si un producto no tiene demanda, si no está orientado al consumidor, difícilmente se logrará cambios en la cadena

Cabe resaltar que Humphrey & Schmitz[7]señalan también que los proyectos de promoción de "clústeres" deben estar enfocados hacia la demanda, es decir el consumidor. Este enfoque de demanda muchas veces es omitido en los programas públicos, por lo que la sostenibilidad de dichos proyectos se ve menoscabada, al no tener mercados demandantes estables y reales.

Por otra parte, los conceptos de valor que desarrolla Bovet[8], resalta que no conviene que las pymes compitan con "commodities" ya que en este ámbito tendrán que competir con grandes empresas y consorcios, sin tener posibilidades reales, por cuanto los costos de estas grandes empresas, por su escala, serían siempre menores. Mientras que, cuando estas pymes se orientan a ofertar un producto con valor agregado y que tiene elementos de diferenciación, sus posibilidades para poder competir crecen, ya que muchos mercados están dispuestos a pagar un "premio" por esta diferenciación, o ese valor agregado.

Con este enfoque, entonces lo que se deriva es que es necesario encontrar en el mercado señales que orienten la producción, y que permitan tener certeza de que el producto tiene señales positivas en el mercado; en cuyo caso vale la pena realizar un trabajo de articulación entre empresa ancla y proveedores, para atender los requerimientos del mercado.

[6] United Nations Development Program, Introducción a la Integración Productiva, PNUD, México D.F., 1999 (los tres últimos factores de esta lista)
[7] Humphrey, John y Hubert Schmitz, Principles for Promoting Clusters and Networks of SMEs, Discussion Paper No. 1, UNIDO, Vienna, Austria, 1996
[8] Bovet, David y Martha Joseph, Value Net: Breaking the Supply Chain to Unlock Hidden Profits, Willey,2000

Según Bovet, la secuencia de la cadena productiva termina con el consumidor. Sin embargo, la misma secuencia señala que, se debe iniciar por este eslabón “el consumidor”, ya que el valor se inicia desde allí, y marca los encadenamientos hacia los diferentes actores o eslabones de la cadena.

3.2. Enfoque empresarial

El enfoque empresarial de los proyectos de cadenas de valor o cadenas productivas es fundamental, cuando se trata de desarrollar cadenas productivas. Significa que las estrategias a desarrollar y el plan de mejoras, así como las actividades que de este plan de mejoras se derivan, deben ser de interés para los empresarios, y deberán generar beneficios futuros para sus negocios. Si los empresarios no tienen interés en su desarrollo, no se logrará su compromiso, y el trabajo se realizará únicamente mientras se cuente con el apoyo externo; pero los productores o empresarios no estarán dispuestos a invertir en este plan de mejoras.

Significa que las estrategias a desarrollar y el plan de mejoras, así como las actividades que de este plan de mejoras se derivan, deben ser de interés para los empresarios, y deberán generar beneficios futuros para sus negocios

La falta de un enfoque de negocio y de interés del empresario ha provocado que numerosos proyectos a lo largo y ancho del país, se encuentren paralizados o inconclusos; ya que los empresarios o productores no tienen interés en invertir en el proyecto, luego de que el apoyo externo ha terminado. Es decir no creen en el proyecto.

Si no existe interés, no hay compromiso y consecuentemente, no se contará tampoco con los recursos humanos y financieros necesarios para mantener el proyecto, obtener resultados y generar ventajas competitivas para los actores productivos involucrados.

3.3. Orientados al negocio

Esto significa que el proyecto de cadena que se desarrolla debe ser un negocio, es decir debe tener una rentabilidad que permita sostener el negocio. De lo contrario, si no hay una rentabilidad adecuada, el negocio desaparecerá rápidamente, o en el mejor de los casos, permanecerá reducido hasta su desaparición.

El proyecto de cadena que se desarrolla debe ser un negocio, es decir debe tener una rentabilidad que permita sostener el negocio

La base para el desarrollo del proyecto debe ser, consecuentemente, el análisis de viabilidad económica – financiera, y su impacto social.

3.4. Orientados a cambios estructurales permanentes de las empresas

El enfoque de lograr los cambios estructurales que se mantengan en el tiempo, significa que no se prevé desarrollar cambios temporales, ya que estos no sustentan dos aspectos claves del cambio: innovación en procesos, relaciones, y productos, y por otra parte, generación de nuevas capacidades que están a la base de las posibilidades de cambios estructurales en la producción.

Dado que los procesos de aprendizaje son interactivos, como menciona Lundvall[9], pero ocurren en forma limitada a través del intercambio de mercados y precios relativos, consecuentemente, los contactos directos son de gran valor. El "know how" específico se comparte a través de los contactos y las empresas pueden compartir estos conocimientos con otras empresas y productores, logrando aumentar sus capacidades de lograr información, captarla, seleccionarla o utilizarla respecto de su negocio.

Por estas razones, las relaciones entre las empresas facilitan la trasmisión eficiente de conocimientos específicos, que sientan las bases para la difusión de las innovaciones tecnológicas blandas y duras, como lo señalan autores varios[10].

Estos cambios, significan a la base innovación y nuevos mecanismos de aprendizaje y actualización de conocimientos en los actores productivos.

Sin estas condiciones, un proyecto de cadena, regresará rápidamente a la situación inicial, y el esfuerzo se esfumará al momento de encontrar nuevamente las limitaciones y restricciones de acceso a mercados, y la consiguiente desaparición de las pymes vinculadas.

La sostenibilidad debe estar fundamentada en los procesos innovativos y de capacidad de aprendizaje permanente, medios únicos de contar con las capacidades para adecuaciones constantes a los nuevos requerimientos siempre cambiantes del mercado.

3.5. Impacto sobre empleo e ingresos

Un aspecto de gran relevancia cuando se trata del desarrollo de cadenas productivas mediante el uso de recursos públicos o de la cooperación internacional, es el impacto de la cadena sobre la generación de empleo y el mejoramiento de ingresos de las familias involucradas. El criterio de generación de empleo, sin embargo, debe ser cuidadosamente manejado, ya que debe estar enfocado con visión de largo plazo. No se trata de que un proyecto que genere empleo temporalmente. Solamente cuando, la cadena productiva permanece en el mercado, mantiene o incrementa sus ventas, puede sostener el empleo que genera en forma estable. Y a esto debe apuntar el desarrollo de este tipo de proyectos.

[9] Lundvall, Bengt-Ake, National Systems of Innovation, Printer Publishers, Londres, Inglaterra, 1992
[10] Lundvall, Bengt- Ake, Op. Cit, 1992
Becattini, Giacomo, Rilessioni Sul Distreto Industriale Marshalliano Come Concetto Socio-Económico, Stato e Mercato, No.- 25, Abril de 1989, Italia
Rullani, Enzo, Economia e Organizzazione; Alle Origini di una Biforcazione, en organizzazione Económica Comparata: Lánalisi delle Alternative Structurali Discrete, Economia e Politica Industriale, No. 70, Italia, 1991

3.6. Significado en el territorio

Por último, un aspecto relevante es el impacto del desarrollo de la cadena productiva sobre el territorio. Este impacto puede ser de diverso tipo.

Podemos mencionar que el impacto está dado por cuanto puede existir una concentración territorial de pymes dentro del sector o rama de actividad en la que se realiza la intervención, por lo cual el éxito de esta cadena, promoverá inmediatamente, la asimilación de otras pymes y orientará los cambios, generando un efecto de réplica automática en el territorio, lo cual mejora las condiciones productivas y de empleo en este territorio.

Otra forma de impacto se refiere a las buenas prácticas que pueden ser asimiladas por otro tipo de empresas en el territorio, y que conducirán a mejoras competitivas.

No menos importante, es la dinamización del aprendizaje y generación de capacidades en el territorio, que mejorarán las capacidades productivas, a través de actores locales públicos o privados enfocados en desarrollo que podrán ser entes multiplicadores de estos nuevos conocimientos en el territorio.

4. Tipologías de cadenas Productivas con enfoque de Empresa Ancla

Dentro del Manual se presenta la participación de una empresa ancla, y de proveedores.

Se entiende como *empresa ancla, aquella empresa que cuenta con al menos tres proveedores, y que realiza una actividad de agregación de valor, dentro de la cadena de producción*[11]. Esta empresa ancla debe ser estable, y estar dispuesta a mantener acuerdos o alianzas estratégicos con sus proveedores, en condiciones de beneficio mutuo.

La empresa ancla debe estar comprometida con el desarrollo del proyecto, ya que será parte de su negocio, se sustentará en el mercado, y se articulará con los proveedores, generando beneficios a todas las partes, que les permiten reducir los riesgos e incrementar las posibilidades de sostenibilidad del negocio en conjunto.

Los proveedores de la empresa ancla, generalmente son micro, pequeños o medianos productores, con personería jurídica empresarial, asociativa o comunitaria que tienen interés en mejorar sus condiciones de producción, con miras a incrementar sus ventas, y consecuentemente sus ingresos. Deben estar interesados en mantener acuerdos estables con la empresa ancla, para desarrollar una proveeduría de productos planificada, logrando de esta manera maximizar los beneficios de las partes, ,minimizar los riesgos y tener un crecimiento adecuado.

Generalmente, este tipo de proyectos de cadenas, establecen algunas condiciones para el apoyo, como su orientación a beneficiarios productivos con determinadas características, relacionadas a su tamaño, ya que se trata de recursos públicos que se orientan a los sectores que tienen limitaciones para la competitividad, pero que si pueden eliminar estas restricciones con la asistencia y apoyos obtenidos.

Como referencia se presenta la clasificación de Mipymes utilizado en el Estatuto Andino.

[11] Definición utilizada por el Proyecto Red Productiva.

Tabla – Clasificación de MIPYMES

Tamaño	No trabajadores	Ventas anuales (USD)	Activos[12]
Micro	1-9	Menos de 100.000	Menos de 100.000
Pequeña	10-49	100.001-1.000.000	100.001 -750.000
Mediana	50-199	1.000.001 – 5.000.000	750.001 – 4.000.000

Fuente: Proyecto Decisión, Estatuto Andino de la PYME, La Paz - Bolivia, 200.; Decreto Ejecutivo No 2086 para la creación de CONMICRO, Quito - Ecuador, 2004.

12 Sin incluir inmuebles y vehículos de la empresa.

5. Beneficios del trabajo asociado en la cadena

Significativos beneficios se establecen al momento en que los vínculos estables están dados entre la empresa ancla y los proveedores.

Algunos de estos beneficios se señalan a continuación.

5.1. Capacidad de aprendizaje e innovación

Uno de los beneficios del trabajo entre la empresa ancla y sus proveedores, es la dinamización del aprendizaje que permitirá cambios cualitativos y estructurales para mejoras sustantivas del negocio en su conjunto. Este aprendizaje y traslado de "know how" se produce a través de la experiencia de la empresa ancla y del conocimiento que la empresa ancla tiene sobre el mercado, y que es trasladado a las empresas proveedoras con la finalidad de que apliquen buenas prácticas de producción, según los estándares exigidos por el mercado.

También estos beneficios de aprendizaje, generados por los vínculos y contactos entre las empresas, permiten reducir los tiempos y costos del aprendizaje, y a su vez, generar procesos de especialización y complementariedad productiva, que redundan en una mayor competitividad.

Esta capacidad a su vez desarrolla en los proveedores una visión de automejoramiento, ya que con la información directa del mercado, el proceso innovativo dentro de su actividad productiva o de su producto será mas fácil la adaptación de sus recursos a los requerimientos de la demanda.

5.2. Eliminación de restricciones de acceso a mercados

Otra de las ventajas del trabajo asociado entre empresa ancla y proveedores es el conocimiento del mercado, sus requerimientos y estándares, que pueden ser aplicados a través de planes de mejoras en los proveedores, y consecuentemente acceder al mercado. Esta eliminación de restricciones ocurre en tiempos menores, ya que la empresa ancla conoce muy bien la demanda del mercado y sus características, y puede trasmitir directamente a sus proveedores, estos elementos, traducidos en acciones y procesos a mejorar.

Los proveedores al ser participes de un trabajo asociativo, no deben entrar en procesos de prueba y error para eliminar las restricciones, sino que tienen información directa y precisa de cuáles son estas barreras, y cuentan con la asesoría y asistencia de la empresa ancla para conocer cómo eliminar dichas restricciones.

Estos vínculos estables permiten reducir los costos del cambio, y dinamizar los procesos productivos para una mayor productividad, y mayor eficiencia en el uso de los recursos.

5.3. Economías de escala y capturar externalidades

Un beneficio del trabajo articulado con otras empresas del mismo nivel de la cadena, así como también con la empresa ancla, es el generar economías de escala, al producir en mayores volúmenes por el conjunto de empresas.

Esta producción de mayor volumen, permite optimizar los recursos para ciertos procesos productivos, los mismos, que pueden ser realizados en forma conjunta, o por una de las empresas de la cadena, eliminando de modo las limitaciones que tienen las pymes en forma individual.

Un aspecto importante dentro de esta reducción de costos, derivado de la economía de escala, se refleja por ejemplo en la capacitación y asistencia técnica que las empresas de la cadena en su conjunto pueden acceder a costos muy inferiores, que si lo hicieren individualmente. Relevante es el abaratamiento de insumos para la producción.

5.4. Capacidad de gestión estratégica

El beneficio mayor, sin embargo, se da por la mayor capacidad para tomar decisiones respecto de sus objetivos, de programas, de situaciones de futuro, y simultáneamente, contar con la capacidad para reorganizar los recursos internos para el logro de los objetivos propuestos.

En este ámbito es importante el aporte de la empresa ancla, y la forma cómo pueden influir positivamente sobre nuevas capacidades en las pymes.

Un aspecto relacionado a la gestión de pymes, es que se reducen los temores de pequeños empresarios frente a la toma de decisiones, ya que se cuenta con mayor información por los vínculos existentes entre las empresas de la cadena, y por el apoyo con que cuentan las pymes de parte de la empresa ancla para adoptar dichas decisiones.

Por otra parte, en vista de que la empresa ancla tiene un conocimiento mayor del mercado, se reduce el riesgo y esto es percibido directamente por las pymes, que logran una mayor capacidad de toma de decisiones.

Al contar con mayor capacidad para la toma de decisiones, también la gestión de sus recursos mejora, por lo que experimentan en la práctica una importante de gestión estratégica den sus pequeños negocios.

CAPÍTULO II “Mecanismo Operativos para el Desarrollo de Cadenas”

1. Desarrollo de cadenas de valor con el enfoque de empresa ancla

El marco conceptual se fundamenta en la teoría de desarrollo de cadenas de valor, comprendiendo que la competitividad y desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) dependen de la estructura y dinámica de la cadena de valor, y de su nivel de articulación a la cadena.

Este análisis permite comprender, que se requiere de un análisis integrado en la cadena, para poder identificar los mecanismos de apoyo a mipymes, y herramientas a utilizar.

En todo momento se trata de poner en contacto a las mipymes, con los mercados finales y de fortalecer sus relaciones y poder de negociación dentro de la cadena, para de este modo, lograr la sostenibilidad de sus actividades productivas, un mejor posicionamiento dentro de la cadena, y mejores ingresos por sus actividades económica.

Otro aspecto relevante es la evidencia empírica de la teoría de valor que “revela que ciertos actores tienen un impacto catalizador sobre el desempeño y comportamiento de toda la cadena”. Las empresas ancla constituyen un excelente punto de para el mejoramiento de la competitividad de la cadena de valor y las mipymes vinculadas, ya que estas empresas conocen con mucha precisión las características de y demandas del mercado que atienden, es decir se encuentran cercanas a la demanda.

Las empresas ancla pueden tener diversas condiciones: pueden ser empresas exportadoras; muchas veces son empresas grandes con acceso a los mercados finales; son empresas que tienen recursos para invertir en su desarrollo y en el de la cadena de valor.

Estas empresas ancla pueden proveerse con la producción de varios proveedores y establecer estándares de calidad, que deben mantenerse en toda la cadena.

Estas empresas ancla, también pueden, por su capacidad afectar a todos o numerosos actores de la cadena; pueden eliminar intermediarios ineficientes y establecer vínculos directos con las empresas proveedores, para lograr establecer una mayor eficiencia dentro de la cadena de valor.

Las empresas ancla, también pueden ser pequeñas empresas, que generan altos niveles de innovación en procesos y productos para atender nichos de mercados muy selectivos; o pueden ser asociaciones de productores, viene establecidas, con recursos suficientes para invertir y que abarcan un importante segmento de mercado.

Sin perjuicio de las características específicas que estas empresas ancla puedan tener, siempre se basará en que estas cumplen un rol transformador en la cadena y que tienen contacto directo con la demanda y mercados.

2. Estrategia para promover e impulsar proyectos de cadenas productivas

En base la investigación realizada por CARANA sobre las condiciones del sector productivo en Ecuador se estableció dos elementos fundamentales que limitaban la capacidad de las empresas locales para poder competir a nivel internacional, y que fueron los siguientes:

a) los bajos volúmenes de producción y
b) la baja calidad.

Se pudo observar que pocas empresas demostraban capacidad para cumplir con las demandas de mercados más exigentes. Efectivamente las empresas conocen en su mayor parte, las oportunidades y desafíos, pero encuentran muy complicado el definir las estrategias adecuadas para su desarrollo efecto, fundamentalmente, dentro del enfoque de cadena de valor.

La evaluación de CARANA también estableció que muchos programas de apoyo a pequeñas empresas, carecían del enfoque adecuado de mercado, por lo que no lograban resultados que fundamentaran la sostenibilidad de dichas actividades productivas.

Con frecuencia los programas analizados proveían de servicios para mejoras la gestión de las empresas o sus productos tradicionales, sin comprender primero los requisitos variables de los mercados finales, nacionales e internacionales, en términos de calidad, volumen, costo y tiempo de entrega.

En realidad, la mayor parte de mipymes, requería bajo este análisis de adaptar sus productos y sus estrategias para acceder a mercados finales.

Otros programas, en cambio, se enfocaron a la diversificación innovación, desarrollo de las exportaciones y otras áreas de intervención funcionales, y no pudieron fortalecer a las empresas involucradas al no articular a más de sus recursos, a inversiones de socios y beneficiarios.

Positivo hallazgo fue la capacidad de las empresas consultoras nacionales y proveedores de servicios empresariales, que si tenían experiencia en el análisis de la competitividad de las empresas y de la cadena de valor, y tenían las capacidades para ofrecer soluciones eficientes en términos de costos, y calidad.

Positivo hallazgo fue la capacidad de las empresas consultoras nacionales y proveedores de servicios empresariales, que si tenían experiencia en el análisis de la competitividad de las empresas y de la cadena de valor, y tenían las capacidades para ofrecer soluciones eficientes en términos de costos, y calidad.

Consecuentemente, la estrategia de CARANA para el desarrollo de Red Productiva fue el lograr pasar de la estrategia de intervención basada en teoría de desarrollo de cadenas de valor, con una gama de mecanismos operativos desarrollados dentro del programa de fondos de cofinanciamiento no reembolsable, orientados en el logro de resultados concretos para las empresas participantes, en áreas de gran impacto para el cambio estructural de estas cadenas.

Las intervenciones de Red Productiva permitieron obtener resultados rápidos, tangibles y sostenibles a nivel empresarial.

La estrategia de apoyo se basó en un fondo de cofinanciamiento, con mecanismos operativos que permitieran resultados rápidos, para dinamizar la cadena de valor, y fundamentar la dinámica de desarrollo de la cadena a través de la empresa ancla, y sus nexos con el mercado. La intervención con una empresa ancla permitió el desarrollo de proveedores y otras empresas, e hizo posible el establecer un plan de apoyos en áreas de intervención que resultaren efectivas en cada caso. Las áreas de intervención fueron manejadas y ejecutadas a través de asesorías altamente especializadas brindadas por firmas consultoras preseleccionadas, según área de especialización y territorio de intervención, lo que posibilitó generar capacidades en actores locales para mejoras de competitividad de otras cadenas en el mismo territorio.

La estrategia podría desarrollarse basada en un equipo técnico interno, con claros objetivos, parámetros de priorización y herramientas operativas preestablecidas.

Efectivamente la estrategia diseñada contó con cuatro actores claves:

a) Red Productiva y su equipo técnico
b) Firmas consultoras especializadas
c) Agencias de Desarrollo Territorial
d) Actores Directos de Cadenas de Valor: empresa ancla y mipymes vinculadas

3. Objetivos claros permiten identificar herramientas adecuadas

El objetivo de Red Productiva en este componente del proyecto, se inscribió dentro de mejoras de la competitividad como un medio para generar nuevos empleos y sostener el empleo existente dentro de la cadena. De acuerdo a este objetivo se definió el uso de herramientas operativas.

Este objetivo, planteó la necesidad de que cualquier intervención se basara en el enfoque de negocio y que este negocio tuviera acceso a mercados. Sobre esta base se establecieron los parámetros para la priorización de los proyectos a apoyar.

Se recomienda tener los objetivos claros a diversos niveles, ya que usualmente no son los mismos, y demandan de estrategias y actividades diferentes:

- Finalidad última que se quiere lograr. Este objetivo es el fin en última instancia de todo el trabajo.
- Propósito para el desarrollo del proyecto. Que es el que define los ámbitos que se abordarán. que tienen el objetivo específico a lograr dentro del proyecto.
- A estos se debe añadir el objetivo central institucional. Es el que define las áreas de intervención, y que tiene directa relación con la fuente de fondos de financiamiento.

En muchas ocasiones se confunden o fusionan estos, generando ambigüedad y consecuentemente, dificultades en el logro de los objetivos.

Cuanto más claridad en los objetivos, más fácilmente podrán identificarse las estrategias, herramientas y mecanismos para lograrlos.

Sucede también, respecto de plantearse objetivos, que se incluyen simultáneamente muchos de ellos dentro del alcance de un proyecto productivo , como por ejemplo, mejorar calidad de vida, generar empleo, mejorar competitividad y desarrollar innovación. Un grupo de objetivos tan grande y general como estos traerá muchos problemas en la ejecución, pues demanda de herramientas e instrumentos muy diversos y específicos, para cada uno de ellos Es, por tanto recomendable, plantearse objetitos mas enfocados hacia la posibilidad que el proyecto tiene,: por ejemplo, mejoras de productividad. O generación de empleo. Estos son también objetivos ambiciosos, pero más acotados facilitando la identificación de instrumentos y ejecución de proyectos, con objetivos e indicadores precisos para este fin.

Por último, esta recomendación es fundamental para el desarrollo de proyectos.

4. Parámetros de Priorización de proyectos

El establecimiento de parámetros claros, previo a la recepción de los proyectos, no solamente que facilita la creación de credibilidad frente a los interesados en proyectos, organizaciones públicas y privadas, sino que además, facilita la selección ***objetiva*** de proyectos.

La objetividad tiene que ver con la coherencia que tienen los objetivos del programa, los objetivos de la institución, los objetivos del proyecto, los proyectos que se presentan, el sistema de indicadores, y los instrumentos y herramientas a utilidad, que cuando presentan estas condiciones, se cumplen con mayor facilidad, el desarrollo presenta resultados previstos, y los beneficios son visibles para todas las partes.

Los parámetros, por tanto, no son solamente una condición o requisito. Constituyen en si una situación para el desarrollo de los proyectos.

Por ejemplo, en el caso de Red Productiva, los parámetros establecidos previamente a iniciar la identificación de beneficiarios fueron los siguientes:

a) Proyectos que fueren de interés de las empresas ancla y proveedores.
b) Compromiso y voluntad de cofinanciar el proyecto.
c) Alto potencial para generar empleos nuevos y sustentar los existentes, considerando la calidad de los mismos.
d) Existencia de un mercado para el producto/productos de la cadena.
e) Posibilidad de contar con resultados en el corto, mediano y largo plazo.

En otras palabras, el objetivo central fue la ***"generación de empleos sostenibles".***

5. Mecanismos Operativos

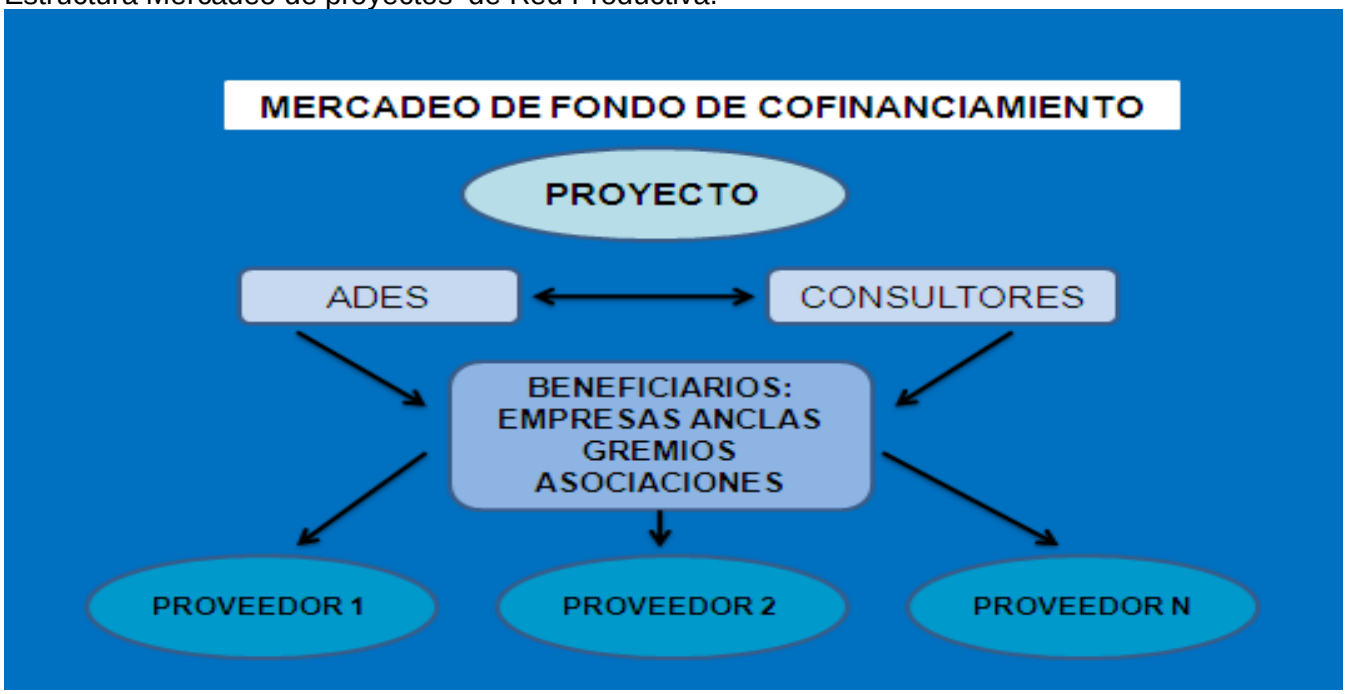
Los mecanismos operativos fueron diseñados por un pequeño equipo de trabajo de Red Productiva, y se fundamentaron en los parámetros establecidos para priorizar cadenas productivas y cadenas de valor.

Los mecanismos fueron los siguientes.

5.1. Mercadeo del programa (Paso 1)

Con la finalidad de mercadear el programa, el equipo técnico de Red Productiva viajó por todo el país para dar a conocer las oportunidades de asistencia para cadenas de valor/ cadenas productivas. El equipo de profesionales presentó los objetivos del programa y los mecanismos de asistencia a los organismos que tienen que ver con el sector productivo en las provincias como son: empresas y organizaciones que tenían un buen conocimiento de las oportunidades de apoyo al sector productivo organizaciones como agencias de desarrollo regional, asociaciones comerciales, firmas consultoras, ONGs, universidades, etc. Siempre los beneficiarios finales fueron las empresas privadas y productores, aunque cualquier organización podía presentar un proyecto.

Estructura Mercadeo de proyectos de Red Productiva.



5.2. Identificación de Proyectos (Paso 2)

Una vez mercadeado el programa en las provincias del Ecuador, y luego de haber recibido información de ideas de proyectos por parte de las organizaciones provinciales sobre posibilidades de apoyo, se realizaron visitas numerosos proyectos productivos o ideas para analizar su potencialidad y conocer si estos cumplían con los parámetros establecidos. Esta verificación, constituía un primer filtro para receptar las solicitudes de financiamientos de proyectos. Se identificaron numerosas iniciativas productivas en diversas provincias, y en todos los casos se analizaron las condiciones de mercado. En la siguiente gráfica se presenta esquemáticamente este proceso.

Criterios de Socialización y Selección de Proyectos.

5.3. Evaluación de Propuestas (Paso 3 y 4)

Una vez, recibidas las propuestas de proyectos en el formato de anteproyecto numeral 8.1 pag 65 , son revisadas y se determina cuáles son los proyectos que cuentan con mayores posibilidades de lograr mejores resultados, siempre y cuando cumplan con todos los parámetros establecidos por el programa Red Productiva para ser opcionado a recibir el apoyo. Se realizan algunas evaluaciones cuantitativas, y también cualitativas.

Esta evaluación se procede a preparar la documentación sintética del proyecto, y la lista de chequeo y cuadro de ponderación para comité para la aprobación de proyectos productivos, que constan en anexo. Los criterios que se priorizan para el análisis de Comité fueron los siguientes:

CRITERIO DE SELECCIÓN	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE ASIGNADO
1. Generación de empleo	60%	
2. Empresa ancla con relaciones con proveedores	10%	
3. Empresas proveedoras son importantes en zona por empleo generado	5%	
4. Sector de importante contribución al PIB en el territorio	5%	
5. Mejora de competitividad empresas, mejora ingresos población involucrada	5%	
6. Desarrollo productivo para combatir pobreza	5%	
7. Actores varios involucrados	Deseable	
8. Disposición a invertir bajo co-financiamiento 50/50	10%	
9. Coordinación con otros proyectos de USAID, si es del caso	Deseable	
10. Inclusión de voluntarios del Cuerpo de Paz cuando su perfil se ajusta a necesidades del Proyecto	Deseable	
Total	100%	

Los miembros del Comité con derecho a voto, completan el formato de lista de chequeo y cuadro de ponderación antes mencionado, y asignan un porcentaje para cada criterio en los proyectos. De esta manera, los proyectos que alcanzan un mayor porcentaje, son los seleccionados.

El proceso de selección se sintetiza en el formato que se adjunta el numeral 8,13 pagina 107 se denomina “Acta de Decisión de Comité.

Una vez, cumplida esta formalidad, se realizan los demás procesos requeridos para poner en marcha y ejecutar el proyecto de cadena productiva.

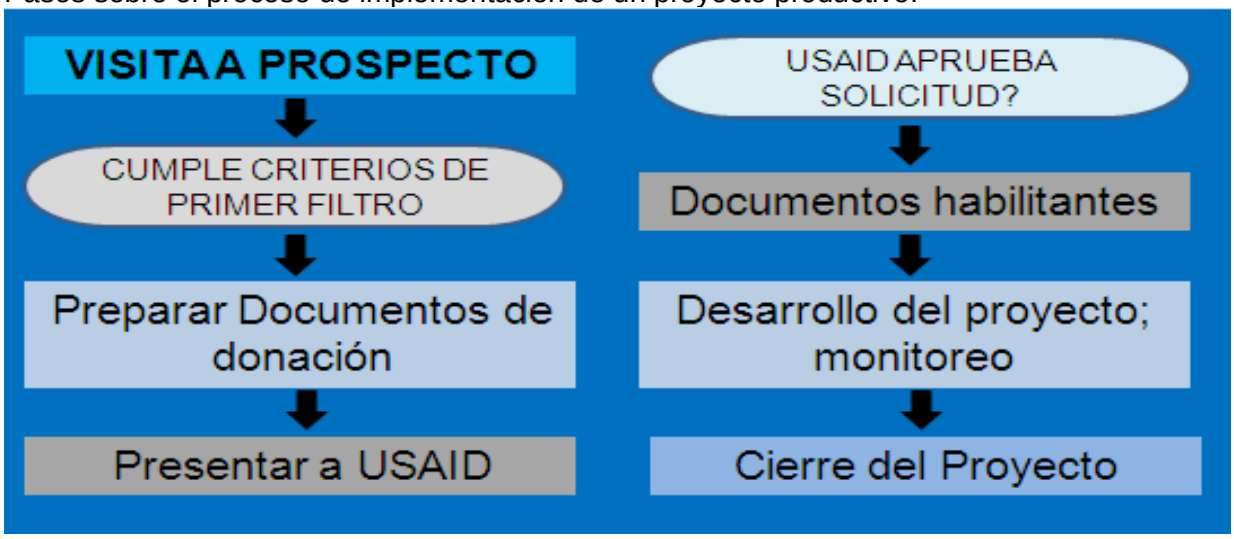
En este momento, es necesario realizar entrevistas tanto con la empresa ancla así como con las mipymes vinculadas **(Paso 4),** de modo de conocer su interés y nivel de compromiso frente al proyecto. No solamente se hace entrevistas a los actores directos, como la empresa ancla, los proveedores las mipymes, sino también a clientes, compradores, empresas de servicios, etc. Se trata de conocer las oportunidades que tiene la cadena. En esta etapa, es necesario, contar con todos los elementos, cualitativos, cuantitativos, financieros, de mercado, relacionados al proyecto aprobado, así como realizar el análisis de riesgo de la cadena. La Guía de Entrevistas y la Identificación de de elementos claves del sector se encuentra en el numeral 8.8 y 8.9, en las paginas 92 y 93 respectivamente dentro de este manual.

Esta evaluación se sustenta en herramientas diseñadas para el efecto, que es un perfil de proyecto, con información de los actores de la cadena. Una vez, que la propuesta ha sido evaluada positivamente por una entrevista, se le solicita elaborar el proyecto en un formato específicos, con

mayor información, y presentar además, información relevante de sustento de la información consignada de los actores de la cadena **(paso 5).**

Conjuntamente, con el formato de proyecto, y los documentos de sustento, se procede a realizar el análisis comparativo entre proyectos, para su selección definitiva. En la siguiente gráfica se presentan los procesos desarrollados:

Pasos sobre el proceso de implementación de un proyecto productivo.



5.4. Fortalecimiento de estrategias de intervención (Paso 6)

Una vez que se conoce el proyecto, los profesionales del equipo de Red Productiva, proceden a realizar sendas entrevistas, con actores relacionados a la cadena (empresa ancla, proveedores, proveedores de servicios, compradores y clientes), con el fin de evaluar si los aspectos solicitados para la intervención son suficientes para mejorar la competitividad de la cadena.

En muchos casos, en esta etapa se procede a realizar algunos ajustes al proyecto, incorporando nuevos elementos de apoyo dentro del plan de mejoras, con la finalidad de garantizar el éxito del proyecto, y los resultados estratégicos. Estos elementos se reciben de actores claves y calificados relacionados con la cadena en cuestión.

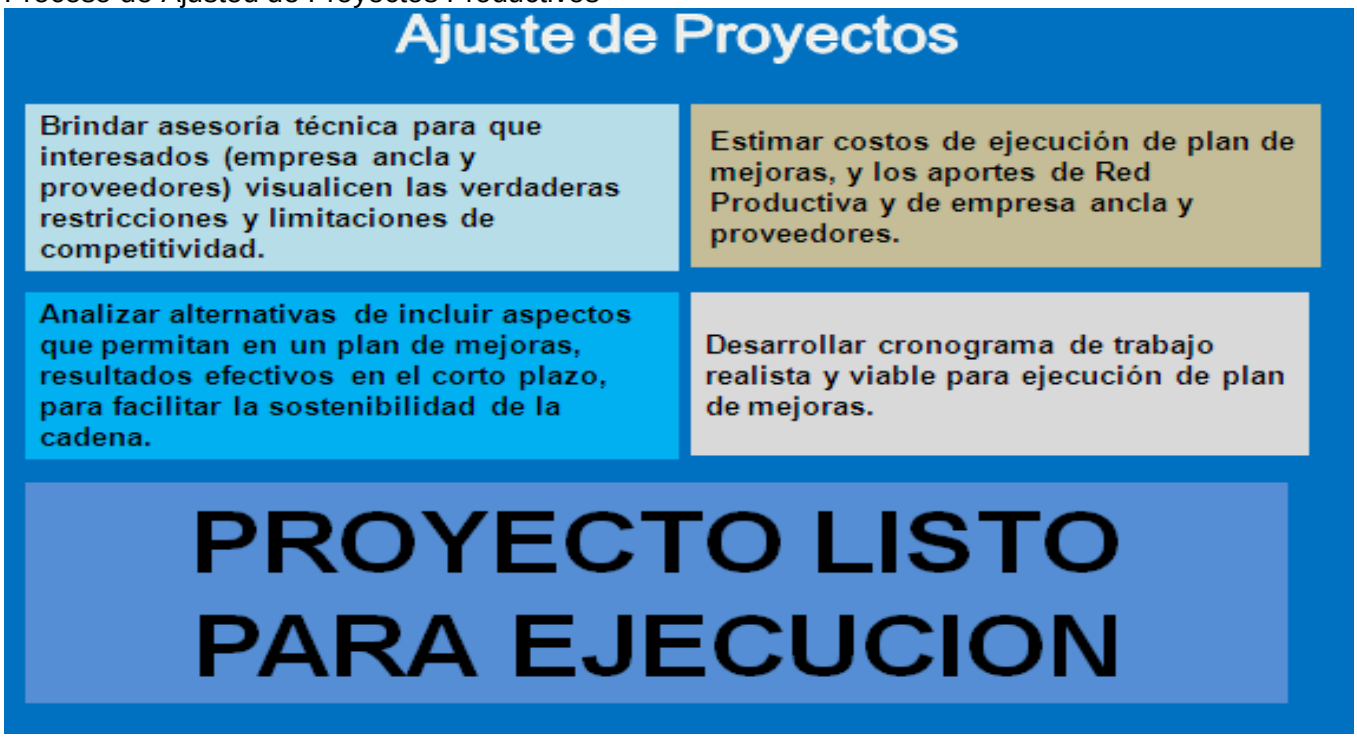
5.5. Ajustes de Proyectos

En esta etapa, se establece la necesidad de realizar algunos ajustes al proyecto inicialmente presentado por los interesados. Dichos ajustes se realizan en función de cuatro elementos claves:

a) Establecer vínculos entre actores de la cadena
b) Establecer metas de corto, mediano y largo plazo para el desarrollo del plan de mejoras.
c) Presupuestación ajustada: Estimar costo de plan de mejoras.
d) Definir tiempos para ejecución de plan de mejoras y logro de resultados.

En el siguiente cuadro se visualizan estos procesos.

Proceso de Ajusted de Proyectos Productivos



5.6. Contratación de proveedores de servicios empresariales

La mayor parte de la asistencia técnica se realiza a través de las firmas consultoras especializadas, las mismas que han sido previamente seleccionadas, conformando listas cortas por especialidades.

Se realiza una preselección de empresas especializadas en prestación de servicios, dentro de las áreas fundamentales: administrativa, financiera, procesos, mercados. Esto se hace en base a un levantamiento inicial de información de empresas, que luego participarán a través del mecanismo de “lista corta” en los procesos de selección de consultoría.

La ”lista corta” es un número de empresas entre 3 y 56 que se invitan para un concurso de ofertas, y de entre las que se selecciona a la empresa más idónea para realizar el trabajo en el proyecto de cadena. Se prioriza experiencia y ubicación en el territorio en la que se ejecuta el proyecto.

Estas empresas consultoras de cada especialidad son invitadas a presentar sus propuestas técnicas y económicas, en base a términos de referencia que han sido preparados para cada área de intervención del apoyo técnico por los profesionales de Red Productiva, y revisados por las empresas ancla, previa a la convocatoria del concurso de ofertas.

El concurso de ofertas de consultoría, se realiza en base a la conformación de una comisión de selección, que es integrada por un funcionario del área administrativa financiera de Red Productiva, un

profesional técnico de la Unidad de Cadenas Productivas de Red Productiva, y el gerente de la empresa ancla. El proceso de selección, prevé el análisis de la propuesta técnica, en primera instancia, y luego de que ha sido seleccionada por puntaje la empresa consultora ganadora, se evalúa la propuesta económica, y se negocia el contrato.

El Sistema de Calificación de Empresas Consultoras se encuentra detallado en el numeral 8.14 pagina 108 se incluyen criterios de selección.

Se suscribe un subcontrato, el mismo que contiene, cronogramas, entregables, valores a pagar por cada entregable, profesionales que intervienen en cada tipo de servicios prestados. Se realiza un seguimiento estricto de estos trabajos de consultoría, que son aprobados, en primera instancia por el gerente de la empresa ancla, el profesional técnico de contraparte de los proveedores previamente designado para el efecto, y la aprobación final del gerente de la unidad de cadenas productivas de Red Productiva.

Muy relevantes son los presupuestos y cronogramas de trabajo en detalle para la ejecución de los proyectos, mediante servicios de consultoría, razón por la cual se trabaja en su especificación, requerida para cada proyecto. En el numeral 8.16 pagina 109 presenta un esquema de estos.

5.7. Selección de Mejores Propuestas para Ejecución de Proyectos

Los procesos que se siguen una vez que a ha sido aprobado por el Comité de Selección de Proyectos un proyecto de cadena para obtener el financiamiento de Red Productiva son varios, e incluyen la identificación del apoyo y asistencia técnica especializada que ha de recibir el grupo de empresas proveedores. Esta secuencia de procesos se señala en el siguiente cuadro:

Selección de Mejores Propuestas para la Ejecución de Proyectos.

Los aspectos claves para el arranque del proyecto de cadena productiva son.

a) Aprobación del Comité de Selección del proyecto de cadena productiva para cofinanciamiento.
b) Contar con el plan de mejoras preestablecido.
c) Contratar servicios de consultoría que presten la asistencia técnica especializada requerida por los proveedores de la cadena y la empresa ancla.
d) Disponer de los presupuestos detallados de ejecución.
e) Contar con un cronograma detallado de actividades a desarrollar.
f) Determinar los indicadores, y forma de medición, así como tiempos para monitorear resultados.
g) Definir monitora de proyecto.

5.8. Monitoreo

El sistema de monitoreo utilizado es cruzado, pero de sencilla aplicación. Esto implica que se monitorea simultáneamente diversos indicadores que son cumplidos por diversos actores: empresa ancla, proveedores mipymes, firma consultora, monitor.

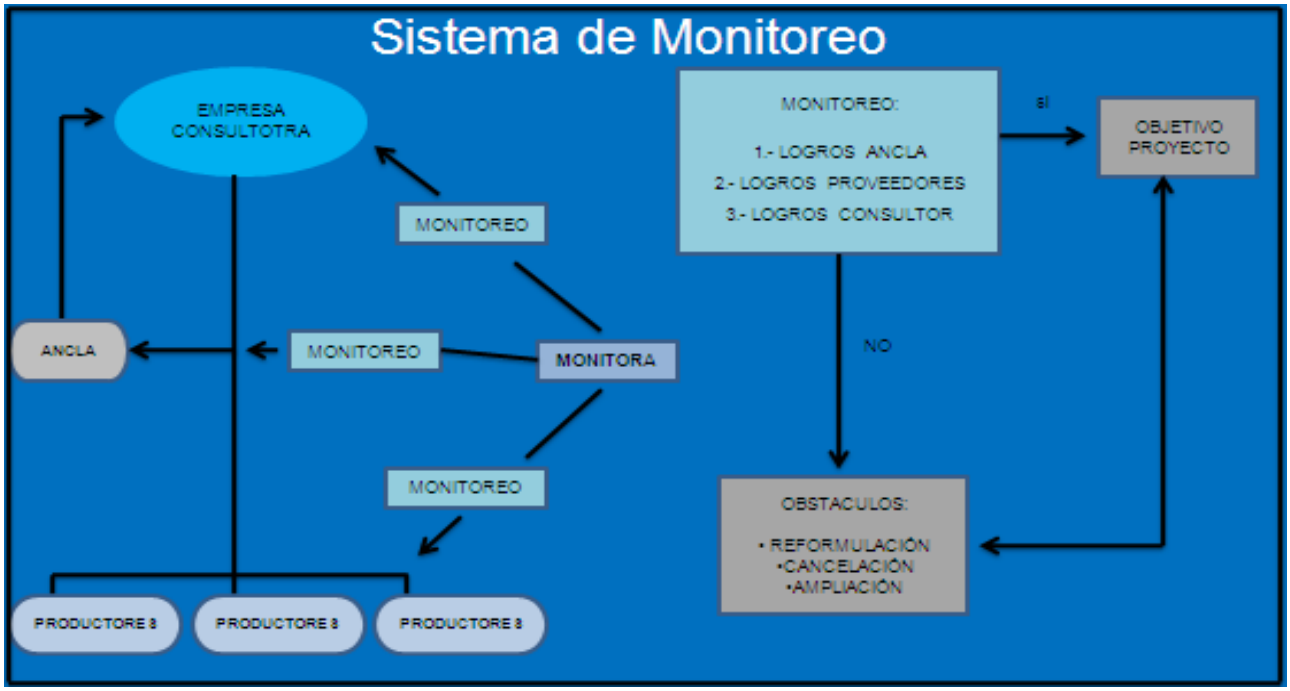
Dentro de este sistema, el equipo de monitoreo es fundamental para el desarrollo de las actividades. El monitoreo se realiza tanto mediante la revisión de varios aspectos: a) los resultados previstos en la empresa ancla; b) los resultados previstos en las mipymes vinculadas a la cadena; c) los entregables de la empresa consultora contratada para el desarrollo de la asistencia técnica especializada; d) los indicadores del proyecto Red Productiva.

El sistema de monitoreo se realiza desde el inicio, con el levantamiento de una línea base, que luego es analizada comparativamente, con el levantamiento de información mensual, sobre los mismos elementos considerados en la línea base, de modo de que se cuente con la información precisa y variable en el tiempo mientras dura el desarrollo del proyecto.

Para el desarrollo del monitoreo, también se vio en un par de casos, el apoyo de las agencias de desarrollo territorial, con el fin de que estas puedan brindar un aporte al desarrollo del proyecto. Se trata que el monitoreo sea una herramienta interactiva que permite contar con información durante todo el tiempo del proyecto, para poder visualizar demoras, lo que requiere de soluciones efectivas; o mayor dinamismo que el planteado en el proyecto, para acelerar actividades; u obstáculos en cuyo caso de debe de inmediato contactar a los involucrados, con el fin de subsanarlos.

Es una herramienta dinámica que permite el monitoreo documental in situ de los proyectos. Analiza los aspectos e indicadores técnicos, y los financieros administrativos, también. Este en un elemento clave del éxito del los proyectos, y de los resultados efectivos en el desarrollo de la competitividad de cadenas de valor. Se presenta el esquema del sistema de monitoreo cruzado.

Sistema de Monitoreo



5.9. Línea Base

Es el sustento del sistema de monitoreo, y esta línea base tiene directa relación con el marco lógico de Red Productiva, con la estrategia de Red Productiva, con los objetivos de cada uno de los proyectos de cadenas de valor, y con los mecanismos utilizados para el desarrollo de estos proyectos. La línea base fue levantada en cada proyecto seleccionado, al iniciado de las actividades de apoyo, y permitió tener un punto de comparación periódico, y al final del proyecto. Además la línea base, permitió generar datos agregados de los diversos proyectos.

5.10. Mejora de la gobernabilidad en la cadena de valor

El equipo técnico de Red Productiva trabajó en forma directa y constante en ejercicios para mejoras de las relaciones entre los actores de la cadena de valor. Gracias a los mecanismos de articulación fue posible que los actores de la cadena de valor puedan desarrollar formas innovativas de relacionamiento, permitiendo construir objetivos comunes y estrategias mancomunadas para el desarrollo de la cadena, estableciendo de esta manera unas relaciones de base de ganar- ganar.

También aspectos técnicos fueron incorporados en las estrategia a desarrollar, definiendo, por ejemplo estándares de producto, estrategias comunes de marca, planes de producción de largo plazo, procesos de innovaciones de procesos y de productos.

Las relaciones fortalecidas y mejoradas, claramente permitieron una gobernabilidad efectiva dentro de la cadena, que se fundamentan en la sostenibilidad del largo plazo, y que conjugan aspectos organizativos, técnicos y comerciales, dando de esta manera continuidad al trabajo iniciado con apoyo de Red Productiva, pero profundizando las relaciones entre los actores.

5.11. Cierre de proyecto

Como todo proyecto financiado con recursos de cooperación o públicos, requiere de unos procesos de cierre, que no pueden ser dejados de lado. Pero más allá del cumplimiento de estos procesos, una actividad fundamental, constituye el lograr acuerdos sobre el futuro con los actores involucrados, y el desarrollar un informe de recomendaciones para el siguiente período, que deberán ser cumplidas por los actores involucrados en la cadena. Esta herramienta es de gran utilidad para los actores, pues, automáticamente, les permite, enfocar el esfuerzo en el siguiente período de trabajo, y lograr resultados positivos de su trabajo. En el numeral 8.24 se presenta una guía para realizar la reunión de cierre de un proyecto.

6. Fases en el desarrollo de cadenas productivas

El desarrollo de proyectos de cadena tiene tres fases, claramente definidas y establecidas para el desarrollo cronológico de las actividades de los proyectos:

- *Fase I: Identificación, presentación de y selección de Proyectos*

  Esta fase se inicia con la promoción del proyecto, y abarca las visitas a prospectos, asistencia para que interesados puedan presentar perfil del proyecto, revisión de perfil de proyecto, y aceptación de perfil en base al cumplimiento de los parámetros fijados. Con esta aceptación, los interesados pueden trabajar en el diseño del proyecto, para su presentación en el formato específico establecido por Red Productiva para este efecto.

  El principal trabajo en esta fase, es de parte del equipo técnico que realizará las visitas a los actores directos vinculados a la cadena que presentará el perfil, y brindar la asistencia técnica para la elaboración del perfil de proyecto que se presenta a Red Productiva. Este perfil se puede visualizar en un ejemplo en el numeral 8.1. del capítulo IV de este Manual.

  Este trabajo exige de una importante dosis de observación y percepción, pero también de investigación sobre las condiciones del sector, del mercado, del entorno en el que se desarrolla la cadena.

  En esta fase, con la investigación que se realiza mediante consultas a personas entendidas en la materia que involucra al proyecto, será posible definir las verdaderas oportunidades y debilidades de la cadena, de modo de que ya se puede establecer algunas necesidades para apoyar a dicha cadena.

  Otro aspecto importante en esta fase, es conocer el nivel de vínculos o interacción que existe entre la empresa ancla y otros actores directos de la cadena, de modo de identificar las herramientas más adecuadas para fortalecer estas relaciones entre los actores.

  Sin duda alguna, la disposición a co financiar el proyecto, y el compromiso a generar relaciones con visión estratégica de largo plazo, son condiciones imprescindibles para un trabajo de mejoras de competitividad en la cadena de valor.

- *Fase II: Ajustes a proyectos, contratación de servicios de consultoría especializados*

  Casi todos los proyectos, requieren de ajustes, con la finalidad de contar con los apoyos en todos los ámbitos estratégicos requeridos para las mejoras de competitividad. Suele ser un requerimiento general el de mejoras de comercialización, ya que todo productos considera que su problema se genera únicamente o primordialmente en el mercado. Sin embargo, poco miran sus estándares de producción, productividad, calidad de producto, y menos aún, adaptación del producto a un determinado mercado. Con frecuencia, también las mipymes tienen dificultades en identificar sus problemas organizativos y estructurales. Consecuentemente, una visión externa, basada en datos concretos del sector, subsector y mercados; entrevistas cualitativas con personas entendidas en estos sectores; y las entrevistas con los actores directos de la cadena, empresa ancla y proveedores, permiten, en muchas ocasiones visualizar la magnitud

de los problemas, identificar las debilidades, y reconocer oportunidades que podrían ser aprovechadas por las mipymes de la cadena, si estas superan algunas restricciones para acceder a interesantes mercados. En este sentido, es importante, hacer un análisis integral, reconociendo las oportunidades, apero a la vez, considerando los elementos de sostenibilidad en el largo plazo, para definir si serán necesarios ajustes del perfil presentado por los actores directos de la cadena.

- Fase III: Ejecución del proyecto y monitoreo de resultados.

  La ejecución generalmente, ocurre en un período menor a 12 meses, por lo que el plan y cronograma para su desarrollo es fundamental, ya que no hay tiempo que perder. Los resultados, deben ser visibles en este período, y deben ser medidos.

  Consecuentemente, la ejecución del proyecto se desarrolla por parte de varios actores directos de la cadena, con la asistencia técnica de la firma consultora especializada, que ha sido contratada para este efecto, y de acuerdo al plan y cronograma de trabajar lo establecido para este efecto. En este sentido, la ejecución está a cargo de diversos actores, por lo que es de fundamental importancia, contar con un buen equipo técnico, que monitoreo dentro de un sistema cruzado, el avance y desarrollo del proyecto. El monitoreo es una herramienta dinámica que permite identificar con la debida oportunidad cualquier desvío del trabajo de ejecución, facilitar las soluciones y vencer los obstáculos que pueden presentarse en la vida real dentro de un proyecto productivo.

  En este sentido, la interacción de todos estos actores es fundamental. Para ello, los planes se configuran en forma interrelacionada entre sí, respecto de las actividades que serán competencia de cada uno de los actores: empresa ancla, mipymes vinculadas a cadena, empresa consultora.

  El monitoreo se establece con un sistema cruzado, que permite, simultáneamente, identificar el desarrollo en la ejecución de actividades de cada uno de estos actores, para lograr los objetivos que cada uno tiene, pero simultáneamente, los objetivos del proyecto en su conjunto de mejoras de competitividad.

CAPÍTULO III “Desarrollo de Cadenas Paso a Paso”

1. Herramientas por fases del desarrollo de los proyectos de cadenas de valor

Los pasos a seguir en el desarrollo de cadenas pueden graficarse de la siguiente manera.

PROCESO DE IDENTIFICACIÓN, SELECCIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS			
NÚMERO	**ACTIVIDAD**	**FORMATO**	**RESPONSIBLE**
1	VISITA A EMPRESA / GREMIO / ADET PROSPECTO	AGENDA	UCADENAS
2	ELABORACIÓN DE INFORME DE VISITA	INFORME DE VISITAS	UCADENAS
3	DETERMINACIÓN DE CUMPLIMIENTO PARÁMETROS EN PROYECTO	ANTEPROYECTO	UCADENAS
ANTE PROYECTO			
4	DETERMINACIÓN DE VIABILIDAD ANTEPROYECTO	DETERMINACIÓN DE VIABILIDAD DE PROYECTO	DIRECCIÓN / UCADENAS
PROYECTO			
5	PREPARACIÓN DE RESUMEN DE PROYECTO Y DOCUMENTOS DE SOPORTE	DATOS CLAVES DE PROYECTO Y RESPALDOS / FORMATO PARA COMITÉ DE SELECCIÓN CHECK LIST	UCADENAS
6	ESTIMACIÓN DE PARÁMETROS Y RAZONES DE PROYECTOS	PARÁMETROS Y RAZONES DE PROYECTOS SE PRESENTA EN COMITÉ DE SELECCIÓN	UCADENAS/COMITÉ DE SELECCIÓN
7	PROYECTO APROBADO		
CONVENIO DE COFINANCIAMIENTO DE PROYECTO PARA DESARROLLO DE CADENA PRODUCTIVA			
8	IDENTIFICAR ASISTENCIA TÉCNICA ESPECIALIZADA	INVITACIÓN A CONSURSO DE OFERTAS SERVICIOS CONSULTORÍA / TÉRMINOS DE REFERENCIA / PRESUPUESTO / CRONOGRAMA	UCADENAS/COMITÉ DE CONSULTORÍA
9	CONTRATACIÓN DE CONSULTORAS PARA DESARROLLO DE PROYECTO	CONTRATO DE CONSULTORÍA / CRONOGRAMA / PRESUPUESTO POR ENTREGABLES / ACUERDO CON EMPRESA ANCLA	COMITÉ DE CONSULTORÍA / ADMINISTRATIVO – FINANCIERO
SUBCONTRATOS DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS			
10	LEVANTAMIENTO DE LÍNEA BASE	FORMATO DE LÍNEA BASE	UCADENAS/CONSULTORAS
11	EJECUCIÓN DE PROYECTOS	CONSULTORAS ESPECIALIZADAS	UCADENAS/CONSULTORAS
INFORMES DE EJECUCIÓN Y PRODUCTOS ENTREGABLES DE CONSULTORÍA ESPECIALIZADA			
12	MONITOREO DE PROYECTOS	INFORMES DE MONITOREO	UCADENAS/MONITORES

INFORME MONITOREO
ACTA DE CIERRE DE PROYECTO

2. Cómo definir la herramienta a utilizar

La definición de las herramientas a utilizar deben estar siempre de acuerdo con el objetivo central y objetivos específicos que se plantean, así como también estas deben ser coherentes con la estrategia adoptada. Por ejemplo, si queremos priorizar la estrategia de cadenas, es necesario, utilizar la metodología respectiva, y no la de desarrollo territorial o de redes empresariales, pues son diferentes.

Otro asunto, tiene que ver con la identificación de herramientas respecto de la fase en la que nos encontramos. Por ejemplo, no es muy coherente solicitar el diseño de un proyecto, si no está claro, que el solicitante se encuentra validado dentro de los parámetros que se han señalado. Para qué solicitar tanto esfuerzo, si a la final, no va a ser aceptado. En este sentido, las fases iniciales, usualmente, deben requerir menos esfuerzo y menos documentación sustentadora, que las fases siguientes o de ejecución. Pues los niveles de compromiso son diferentes y ameritan de un trato diferenciado.

Debe estar claro que, no toda herramienta permite tener el mejor rendimiento en todo momento; y no toda estratégica es válida para cualquier objetivo. La coherencia, es un elemento que da cuenta de la habilidad en el diseño de los programas de fomento y desarrollo productivo, y que establecen el camino para el éxito, o pueden, en otras condiciones generar obstáculos, diferimientos y costos adicionales, con escasos resultados.

Consecuentemente, se recomienda realizar un análisis de tipo conceptual para verificar la coherencia entre objetivos y estrategias; e instrumental para definir las que de mejor manera permiten lograr los resultados propuestos, considerando las características específicas de los actores con los que se trabaja en cada caso. Este trabajo de verificación, debe realizarse, previo a la intervención, con la finalidad de lograr resultados óptimos.

3. Actividades preparatorias y elementos a considerar

En muchas ocasiones se trata de acelerar el desarrollo de actividades relacionadas con la selección o la ejecución de proyectos, sin haber concluido con las actividades preparatorias, que tienen mucha importancia, ya que en estas está toda la planificación de las futuras actividades.

Las actividades preparatorias se definen como todos aquellos aspectos conceptuales, normativos, de direccionamiento administrativo y financiero que determinan las reglas***, parámetros y criterios vigentes*** para el desarrollo de proyectos productivos.

Conviene tomarse el tiempo para que todos estos aspectos se encuentren realmente definidos, sean claros, y sean conocidos por todas las unidades institucionales involucradas; y se asegure que no se produzcan cambios posteriores.

Cambiar las condiciones, requerimientos, plazos, y esquemas de trabajo en este tipo de programas de fomento de cadenas productivas o cadenas de valor, genera perjuicios para los beneficiarios, y tienen como consecuencia una grave situación de incredulidad. Situaciones que definitivamente repercutirán negativamente sobre el trabajo, los proyectos, y los resultados.

4. Estrategias y mecanismos operativos “paso a paso”

4.1. Estrategias, lineamientos y guías a seguir para desarrollo de cadenas productivas

La estrategia para el desarrollo de proyectos de cadenas productivas se basa en la conformación de un equipo de trabajo de alto nivel y con experiencia en los temas que se desarrollarán. Este equipo está compuesto por acordes diversos, cuya interacción tiene como resultado una asistencia efectiva, con enfoque hacia los resultados. El equipo está conformado por los siguientes actores:

a) El equipo técnico de la organización que promueve los proyectos de cadenas productivas.
b) Las firmas consultoras que ofrecen servicios empresariales especializados.
c) La gerencia de la empresa ancla, con apoyo de técnicos encargados del proyecto.
d) Los técnicos de los pequeños productores.

El trabajo que se plantea dentro de las empresas que conforman la cadena, a partir del liderazgo de la empresa ancla, y entre estas, se realiza con mucho profesionalismo, y con apoyo de un grupo de alto nivel de asesores-hacedores, que redunda en resultados efectivos, en el corto, mediano y largo plazo. Esta base profesional, que apoyo el desarrollo del plan de mejoras de competitividad, dan las garantías necesarias para un buen trabajo en equipo.

De igual manera, es de relevancia que el equipo técnico básico de la organización promotora de las cadenas, tenga el conocimiento y la experiencia en el manejo de cadenas de valor, procesos de asociatividad, formulación y administración de proyectos. Este equipo puede ser de muy pocas personas, y de ninguna manera requiere ser muy numeroso. Se estima que una persona para el manejo de 5 proyectos de cadenas, es un buen indicador.

Fundamental importancia tiene la interlocución permanente, entre los diversos actores técnicos que colaboran dentro de las empresas de la cadena y fuera de ellas a nivel de asesorías. Otro aspecto relevante de su accionar es que se constituye en una unidad (equipo técnico) de articulación entre los diversos actores de la cadena, y los diferentes actores de soporte empresarial que intervienen en el proyecto de mejoras competitivas de una cadena. Dentro de este rol, la promoción y guía en el proceso de construcción de los lazos de confianza que deben crearse entre los actores directos de la cadena, es parte de la estrategia de sostenibilidad.

El equipo técnico tiene unos objetivos claros:

- Apoyar y asistir en la formulación del proyecto de cadena.
- Identificar áreas críticas para su desarrollo.
- Eliminar obstáculos que puedan existir en la construcción de los lazos estratégicos entre los actores de la cadena.
- Estimular y guiar el proceso de construcción de la cadena y el desarrollo del plan de mejoras de competitividad de la misma.
- Absorber costos de transacción de las empresas y unidades productivas involucradas en la cadena.
- Acelerar los procesos de aprendizaje de las empresas y unidades productivas.

- Resolver problemas, minimizar riesgos, vencer obstáculos, y acelerar procesos, según el caso, dentro del desarrollo del plan de mejoras de competitividad de las cadenas.
- Monitorear el desarrollo del proyecto.

Las características de la unidad técnica o equipo técnico serían:

- Capacidad de formulación y administración de proyectos. Conocimiento y experiencia en herramientas de formulación y administración de proyectos productivos. Experiencia en investigaciones de mercados, y análisis sectorial
- Permanencia en el tiempo durante la ejecución del proyecto de cadena: Es importante que el profesional tenga una permanencia durante el tiempo de ejecución del proyecto, ya que se proyecta como facilitador y genera confianza en los actores de la cadena con los que trabaja. Por tanto la estabilidad en su función repercute sobre el desarrollo del proyecto.
- Independencia: El profesional que trabaja en esta función, no puede tener intereses o vínculos con empresas proveedoras de bienes o servicios.
- Confidencialidad: Dado que en todos los casos de desarrollo de proyectos de cadenas se trata de ideas de negocios y proyectos comerciales específicos de las empresas vinculadas a la cadena; y de administrar información confidencial de las empresas y unidades productivas de la cadena, es fundamental que el equipo técnico guarde confidencialmente esta información, datos e ideas, y no sean entregados a otras empresas, todas cadenas u otras personas, o copiadas.

La estructura y organización de la unidad de equipo técnico debe ser sencilla, y de tipo horizontal. Debe garantizar la toma de decisiones en forma ágil, y debe contar con responsabilidades y atribuciones claramente establecidas. Es conveniente que la unidad de equipo técnico se encuentre independiente de la unidad de manejo administrativo y financiero de los recursos. Es decir, no son las mismas personas que tienen las dos funciones: dirección técnica y administración y finanzas. Esta separación permite que se aplique de mejor manera el sistema de control interno, y que, se priorice elementos técnicos para las decisiones en el desarrollo de los proyecto. Esta priorización, necesariamente repercutirá sobre la calidad y cantidad de los resultados de mejoras dentro de la cadena de valor. También se recomienda que el equipo técnico no se convierta en comité de selección de proyectos, ya que esto genera una dualidad, entre el interés por favorecer a un proyecto que técnicamente debe ser priorizado, y la conveniencia de apoyar a un proyecto por razones de impacto u otros. La unidad técnica debe ser quien prepara los proyectos, los presenta y argumenta su conveniencia de ser ejecutados, y el comité de selección de proyectos, es un cuerpo colegiado que decidirá sobre los proyectos que son más convenientes, desde el punto de vista técnico, económico social, administrativo y financiero.

Esta separación también es necesaria, pues quien decide no puede monitorear el desarrollo del proyecto y evaluar resultados, ya que será juez y parte. Trataría de justificar que la decisión fue correctamente adoptada. Por tanto, esta dualidad, es además incompatible con un sistema de control.

Sin embargo, este aspecto es, tal vez, el que mayormente se evidencia en proyectos de fomento y desarrollo productivo. Las unidades que identifican proyectos, deciden sorbre su vialidad y su financiamiento, y luego monitorean y evalúan estos. Esta estructura presenta claras debilidades y deficiencias que repercuten, *siempre* sobre los resultados de los proyectos.

Por su parte, las características y funciones del comité de selección deberían ser las siguientes:

- Establecer los parámetros para la selección de proyectos a financiar.

- Decidir sobre los proyectos de cadenas que serán financiados y apoyados.
- Requerir informes periódicos sobre el avance y desarrollo de los proyectos.
- Decidir sobre ajuste sustanciales que pueden presentarse como necesarios durante el desarrollo de los proyectos.
- Aprobar los avances administrativos, financieros.
- Evaluar el funcionamiento y gestión de la Unidad Técnica.

La estructura más adecuada para este Comité de selección, es que cuente con un integra integrante de diversas áreas que intervienen en el desarrollo de proyectos: unidad administrativa, unidad financiera, unidad legal, unidad técnica, unidad gerencial. De esta manera se integran las visiones específicas, para interactuar en una priorización con una óptica más integral.

Los mecanismos de toma de decisiones son los usuales para este tipo de decisiones: votación de los miembros, y mayoría decide. Es conveniente que siempre se elabore un acta de la reunión de comité, los temas tratados y las decisiones adoptadas.

4.2. Alianzas Estratégicas Buscadas

Es importante reconocer que un programa de fomento y desarrollo productivo debe contar con la participación de otros actores de soporte empresarial. Para ellos, conviene generar un mapeo de las instituciones públicas, privadas, de cooperación y no gubernamentales que pueden apoyar a los proyectos de cadenas, desde el momento en que se mercadea a posibilidad de presentar proyectos de cadenas para solicitar financiamiento, hasta cuando se requieren apoyos más específicos, o instrumentos que faciliten el desenvolvimiento de las empresas y unidades productivas dentro de la cadena.

La propia unidad técnica o equipo técnico debe hacer el levantamiento de este mapeo de actores indirectos relacionados con las cadenas que apoyara.

En términos generales estas instituciones podrán ser:

a) Instituciones públicas

- Ministerios Coordinadores de la producción y de desarrollo social
- Ministerios sectoriales: MIPRO, MAGAP, MIES, MCPEC etc.
- Instituciones relacionadas: SESA, INEC, IEPI, CAE, etc.
- CNCF
- Consejos Provinciales
- Municipio
- Juntas Parroquiales
- Agencias de Desarrollo Territorial

b) Organizaciones privadas

- Cámaras y organismos empresariales
- Asociaciones de la producción
- Instituciones Financieras, cooperativas
- Centros de servicios tecnológicos y/o empresariales

- Centros de Educación Superior
- Centros de capacitación empresarial
- Sector privado no lucrativo

c) Instituciones de cooperación

- Organismos de cooperación en general

d) ONGs

- Organizaciones No Gubernamentales que trabajen en formación de las personas, fortalecimiento institucional, mejoras productivas, facilitación de recursos financieros, etc.

En este campo, lo que se priorizará será la facilidad cooperar en dos funciones claves:

a) Mercadear el programa. Es decir lo que interesa es su capacidad de llegar a mayor número de empresas y unidades productivas, y a los territorios que sean priorizados.

b) Apoyar con diversos instrumentos el desarrollo de las cadenas. Los instrumentos pueden ser muy variados como, entre otros, financiamiento, bolsas de subcontratación, fondos colectivos de garantía, capital de riesgo, incubadora de empresas, programas de capacitación y asistencia técnica, fondos no reembolsables para desarrollo empresarial, desarrollo tecnológico y promoción de innovaciones, promoción de inversiones, facilitación de comercialización, promoción de exportaciones, participación en ferias, etc.

El contar con aliados estratégicos es fundamental ya que estas alianzas permitirán desarrollar de mejor manera y con más herramientas de apoyo, los proyectos de cadenas productivas. La coordinación es una función clave que se desarrolla desde la unidad técnica o el equipo técnico, pero cada institución u organización trabaja en los temas que le competen, generando las sinergias que mejorarán necesariamente el impacto sobre la cadena.

4.3. "Guía rápida o fast track"

Las tres etapas del desarrollo de cadenas son:

1. **Fase I: Identificación, presentación de cadenas y selección de Proyectos**
2. **Fase II: Ajustes a proyectos, contratación de servicios de consultoría especializados**
3. **Fase III: Ejecución del proyecto y monitoreo de resultados.**

A continuación se presenta una pequeña reseña de cada una de las fases, con sus etapas y actividades. Se señalan los objetivos de las actividades y los tiempos referenciales requeridos para su cumplimiento cabal.

Fase I: Identificación, presentación de cadenas y selección de Proyectos

La fase inicial se enfoca en la identificación, presentación de cadenas y selección de los proyectos. Esta fase es de gran importancia, y se recomienda que sea desarrollada con profesionalismo y en calma, ya que de esta fase dependerán todas las demás; se planificarán las actividades en su conjunto, y se obtendrán los resultados esperados.

Consecuentemente, en esta fase, se construyen todas las piezas requeridas, tanto en el ámbito estratégico, como operativo, e instrumental que más adelante serán decisivas para el éxito.

La Fase I: **Identificación, presentación de cadenas y selección de Proyectos** tiene TRES partes claramente definidas, la etapa preparatoria, la etapa de identificación de potenciales proyectos, y la etapa de selección de proyectos de cadena a desarrollar.

Objetivo de Fase I "Identificación, presentación de cadenas y selección de Proyectos"

Contar con todos los elementos normativos, operativos y financieros requeridos para difundir la existencia de un programa que apoya el desarrollo de cadenas de valor; identificar proyectos de cadenas que cumplen requisitos y parámetros establecidos; y realizar la selección de los proyectos de cadenas que se desarrollarían.

A continuación se presentan el paso a paso de cada etapa dentro de la Fase I **"Identificación, presentación de cadenas y selección de Proyectos" que son las siguientes:**

a) Etapa preparatoria.
b) Etapa de identificación de potenciales proyectos. Y,
c) Etapa de selección de proyectos de cadena a desarrollar.

FASE I "Identificación, presentación de cadenas y selección de Proyectos"			
ETAPA PREPARATORIA			
Objetivo de la etapa preparatoria es contar con los principios, metodología, criterios y parámetros que serán aplicados a los proyectos de cadenas. Es también el objeto de esta etapa, el contar con todas las herramientas que serán utilizadas a lo largo de todas las fases de desarrollo de proyectos de cadenas; incluyendo el sistema de monitoreo y evaluación.			
Pasos	**Objetivo**	**Tiempo previsto**	**Herramientas**
Definición de parámetros de selección. (Tipo de proyectos, como levantar indicadores; qué indicadores se tomarán en cuenta, etc.)	Definir parámetros de acuerdo al objetivo central y objetivos específicos.	1 semana	1/2/3

FASE I "Identificación, presentación de cadenas y selección de Proyectos"			
ETAPA PREPARATORIA			
Objetivo de la etapa preparatoria es contar con los principios, metodología, criterios y parámetros que serán aplicados a los proyectos de cadenas. Es también el objeto de esta etapa, el contar con todas las herramientas que serán utilizadas a lo largo de todas las fases de desarrollo de proyectos de cadenas; incluyendo el sistema de monitoreo y evaluación.			
Pasos	**Objetivo**	**Tiempo previsto**	**Herramientas**
Determinación de las reglas para el desarrollo de proyectos. (Manual de operaciones del programa de fomento y desarrollo de cadenas productivas)	Contar con Manual de operaciones para el desarrollo del programa de fomento y desarrollo productivo que regule y facilite su operación.	30 días	4
Definición de las condiciones administrativas para ejecución de proyectos	Contar con la estructura organizativa y equipo técnico requeridos para el desarrollo de proyectos, y disponer de un sistema de control interno, y de monitoreo y evaluación del programa, contando con atribuciones y responsabilidades.	30 días	5.
Establecimiento de los principios para el financiamiento	Definir las condiciones de entrega de fondos no reembolsables.	15 días	6.
Conformación de unidades para el desarrollo de programa (unidad técnica, comité de selección, etc.).	Definir estructura organizacional vinculada al desarrollo del programa de fomento productivo	30 días	.7.
Diseño y elaboración de formatos a utilizar para presentación de perfiles y de proyectos posteriormente.	Establecer formatos que puedan ser analizados y comparados entre sí para todos los proyectos que se presenten y faciliten la sistematización de información.	15 días	8.1
Determinación de documentos de soporte a solicitar para aplicar a los fondos no reembolsables.	Contar con respaldos requeridos para actos de responsabilidad jurídica.	5 días	8.2
Diseño y elaboración de presentaciones para mercadear programa de apoyo a cadenas de valor, con enfoque de empresa ancla.	Contar con información sistematizada, metódica y general para informar a terceros.	5 días	8.3
Levantamiento de mapeo de actores indirectos	Contar con alianzas que faciliten la promoción del programa y que apoyen el desarrollo de proyectos.	10 días	8.4
Diseño y elaboración del formato de línea base.	Identificar los indicadores adecuados para medir objetivo central y específicos	5 días	8.5.

FASE I "Identificación, presentación de cadenas y selección de Proyectos"			
ETAPA PREPARATORIA			
Objetivo de la etapa preparatoria es contar con los principios, metodología, criterios y parámetros que serán aplicados a los proyectos de cadenas. Es también el objeto de esta etapa, el contar con todas las herramientas que serán utilizadas a lo largo de todas las fases de desarrollo de proyectos de cadenas; incluyendo el sistema de monitoreo y evaluación.			
Pasos	**Objetivo**	**Tiempo previsto**	**Herramientas**
	del programa de fomento productivo, así como los indicadores de los resultados de la cadena.		
Definición del sistema de monitoreo y evaluación, y su manual y formatos.	Contar con un sistema integrado de administración de información, con la finalidad de contar con indicadores de resultados y de proceso adecuados.	15 días	8.6.
TOTAL TIEMPO REFERENCIAL		45 DÍAS LABORABLES	

FASE I "Identificación, presentación de cadenas y selección de Proyectos"			
ETAPA DE IDENTIFICACIÓN DE POTENCIALES PROYECTOS			
El objetivo central de la etapa es identificar potenciales proyectos. Contar con información que retroalimente los criterios y parámetros a utilizar. En esta etapa, se pueden realizar algunos ajuste a la metodología, criterios, y parámetros, por cuanto el trabajo de campo, determina que la realidad así lo exige, más no a los principios. Esta etapa es fundamental para el obtener información sobre la potencialidad de las cadenas que podrían ser seleccionadas.			
Pasos	**Objetivo**	**Tiempo Referencial**	**Herramienta**
Capacitar a aliados estratégicos para apoyar en el mercadeo del programa	Capacitar a aliados estratégico en los aspectos claves del programa para que puedan difundir	10 días	
Mercadear el programa y la posibilidad de obtener financiamiento de cadenas, en empresas de diversas cadenas y territorios priorizados	Dar a conocer en forma pública (aliados, organizaciones empresariales, consultoras, web, etc.) el programa	60 días	
Visitar prospectos de cadenas, y conocer opinión y compromiso a actores directos: empresa ancla y empresas /unidades productivas vinculadas a proyecto.	Conocer directamente a empresas y productores que desean presentar proyecto. Analizar sus características.	30 días	8.7
Brindar asistencia técnica a interesados para la formulación del perfil.	Facilitar la elaboración del perfil comercial, productivo, mediante herramientas y conocimientos útiles para esto.	2 días por proyecto	8.7
Receptar los perfiles de proyectos.	Revisar que información esté completa, para entrar a etapa de revisión técnica.	0,25 día por proyecto	8.1.

FASE I "Identificación, presentación de cadenas y selección de Proyectos"			
ETAPA DE IDENTIFICACIÓN DE POTENCIALES PROYECTOS			
El objetivo central de la etapa es identificar potenciales proyectos. Contar con información que retroalimente los criterios y parámetros a utilizar. En esta etapa, se pueden realizar algunos ajuste a la metodología, criterios, y parámetros, por cuanto el trabajo de campo, determina que la realidad así lo exige, más no a los principios. Esta etapa es fundamental para el obtener información sobre la potencialidad de las cadenas que podrían ser seleccionadas.			
Pasos	**Objetivo**	**Tiempo Referencial**	**Herramienta**
Revisar los perfiles.	Revisar perfiles en términos técnicos, comerciales, productivos, financieros, y sostenibilidad	1 día por proyecto	8.1.
Realizar entrevistas complementarias para conocer viabilidad de proyectos, y veracidad de datos, así como orientación correcta.	Con el perfil completo se verifica información y analiza viabilidad	3-4 días por proyecto	8.8
Identificar elementos claves del sector al que pertenece la cadena que ha presentado perfil, para hacer un análisis básico de oportunidades.	Analizar información secundaria y hacer entrevistas cualitativas con entendidos en cadena.	4 días por cadena	8.9
Realizar una visita para proponer algún ajuste a perfil de ser del caso.	Solicitar ajustes a proyecto y evidenciar razones técnicas para ello	2 días por cadena	8.7
Brindar asistencia técnica para realizar ajustes a perfil.	Apoyar técnicamente a empresas de cadena para formular ajustes al proyecto.	2 días	8.10
Bridar asistencia técnica para la elaboración del proyecto a presentar, cuando la cadena ha tenido una viabilidad positiva.	Brindar asistencia técnica para la elaboración del proyecto de cadena una vez que el perfil ha sido aprobado, y la visita de campo ha tenido resultados positivos	3 días por proyecto	8.10
Recepción del proyecto	Revisión de que se encuentre el proyecto de cadena completo, con la información total y con los respaldos completos.	0,25 día por proyecto	8.10
Revisión del proyecto y Recopilación de documentos de soporte de proyectos.	Revisión detallada de proyecto; la consistencia, viabilidad financiera, ambiental y social.	2 días por proyecto	8.11.
Formulación de indicadores para presentación a Comité.	Preparar una presentación del proyecto sucinta con indicadores priorizados	1 día por proyecto	8.12
TOTAL TIEMPO REFERENCIAL		25 DÍAS POR PROYECTO	

FASE I "Identificación, presentación de cadenas y selección de Proyectos"			
ETAPA DE SELECCIÓN DE PROYECTOS DE CADENAS			
El objetivo central en esta etapa es el seleccionar los proyectos de cadena a desarrollar y suscribir los acuerdos y compromisos con las partes involucradas.			
Pasos	**Objetivo**	**Tiempo referencial**	**Herramienta**
Presentación de proyectos al Comité de Selección.	Presentar al comité las características del proyecto de cadena, los beneficiarios directos e indirectos, y demostrar cuantitativa y cualitativamente los indicadores del proyecto, que serán comparados con otros proyectos de cadenas que se presenten.	2 días	8.13.
Selección de Proyectos.	El Comité selecciona los proyectos que presentan mejores indicadores cuantitativos y cualitativos con relación a los indicadores del programa, y determina el monto a financiar, y condiciones de financiamiento, como tiempos, etc.	1 día	8.13
Notificación de selección.	Se comunica por escrito a todos los proyectos, si fueron o no seleccionados, y los motivos de dichas decisiones por parte del Comité, y se convoca a los partícipes a una reunión explicativa para informar sobre los procesos a seguir desde el arranque del proyecto, hasta las siguientes fases de desarrollo, y las normas aplicables.	1 día	
Firma de convenio de compromiso de las partes para ejecución de proyecto de cadena y cumplimiento de compromisos.	Se suscribe un Convenio para el desarrollo del proyecto de cadena, determinando los compromisos y obligaciones de cada una de las partes	1 día	
TOTAL TIEMPO REFERENCIAL		**5 días**	

Fase II: Ajustes a proyectos, contratación de servicios de consultoría especializados

La fase II se basa en contar con los elementos suficientemente claros y precisos para la selección y ejecución de proyectos de cadenas productivas. Esta fase incluye la contratación de servicios especializados de consultoría, que son necesarios para garantizar el éxito del proyecto.

Objetivo de Fase II "**Ajustes a proyectos, contratación de servicios de consultoría especializados"**

Contar con todos los elementos cualitativos y cuantitativos necesarios para identificar los requerimientos de apoyo, construir un plan de mejoras efectivo, y poder realizar la selección de los mejores proyectos a ejecutar; así como tener los especialistas requeridos para su ejecución.

A continuación se presentan el paso a paso de cada etapa dentro de la Fase II **"Ajustes a proyectos, contratación de servicios de consultoría especializados** que son las siguientes:

- **a)** Ajustes a proyectos presentados y aprobación
- **b)** Elaboración de TRDs para contratación de servicios especializados de Consultoría
- **c)** Selección y contratación de servicios de especializados de Consultoría
- **d)** Selección y contratación de monitoreo de proyectos

FASE II "Ajustes a proyectos, contratación de servicios de consultoría especializados			
El objetivo central de esta fase es ejecutar los proyectos de cadenas; una vez que, los proyectos presentados, han sido ajustados a pedidos por el comité de selección; ajustes, que generalmente, tienen que ver, más con los aspectos presupuestarios, financieros y cronología de las actividades a desarrollar. Dado que el desarrollo de los proyectos se realiza en base a la asistencia técnica de consultoras especializadas, se prepararán estas participaciones mediante selección de propuestas técnicas y contratación de servicios profesionales de consultoría especializados. También se contrata quien realizará el monitoreo. Con estos elementos se tiene todo listo para el desarrollo del proyecto de cadena.			
Pasos	**Objetivo**	**Tiempo referencial**	**Herramienta**
Revisión de proyecto, y asistencia para formulación de ajustes.	Revisar el proyecto nuevamente para hacer los ajustes de tipo presupuestario, financiero y cronología de actividades, solicitados por el comité de selección de proyectos.	2-3 días por proyecto	
Aprobación de proyectos	Revisar que el proyecto definitivo se encuentre completo para iniciar su ejecución.	1 día	
Conformación de Comité de Selección de Consultoría.	Contar con un grupo interno que será responsable de la revisión de propuestas presentadas por consultores, análisis comparativo y selección de mejor propuesta para ejecución de proyectos de cadenas.	2 días	8.14
Determinación de parámetros de calificación de propuestas de consultoría.	Contar con el sistema de calificación y selección de propuestas de consultoría.	3-4 días	8.14
Elaboración de Términos de	Elaborar términos de referencia	3-4 días	8.15

FASE II "Ajustes a proyectos, contratación de servicios de consultoría especializados			
El objetivo central de esta fase es ejecutar los proyectos de cadenas; una vez que, los proyectos presentados, han sido ajustados a pedidos por el comité de selección; ajustes, que generalmente, tienen que ver, más con los aspectos presupuestarios, financieros y cronología de las actividades a desarrollar. Dado que el desarrollo de los proyectos se realiza en base a la asistencia técnica de consultoras especializadas, se prepararán estas participaciones mediante selección de propuestas técnicas y contratación de servicios profesionales de consultoría especializados. También se contrata quien realizará el monitoreo. Con estos elementos se tiene todo listo para el desarrollo del proyecto de cadena.			
Pasos	**Objetivo**	**Tiempo referencial**	**Herramienta**
referencia por cada área de trabajo (administrativa, financiera, producción y mercadeo), incluyendo cronograma de actividades.	para invitar a consultora a presentar propuestas de ejecución de proyectos de cadenas.	por proyecto	
Identificación de lista corta de empresas consultoras especialistas en áreas específica para ser invitadas a presentar propuestas.	Identificar consultoras especializadas en diversas áreas de proyectos, y en diferentes territorios para ser invitadas a concursos.	15 días	8.15
Elaboración de invitaciones y convocatoria a empresas para participar en consultor de ofertas.	Redactar invitaciones circulares a las empresas consultoras especialidades y localizadas en territorios de interés.	3 días	8.14/8.16
Recepción de propuestas.	Elaborar acta de entrega recepción de propuestas, dentro de plazo determinado en invitaciones.	1 día	8.14/8.16
Análisis de propuestas y asignación de puntajes por parte del comité de selección de consultoría.	Elaborar en el Comité de Selección de Consultoría el cuadro comparativo de puntajes de propuesta técnica; y análisis de propuestas, y determinación de orden de prelación en selección.	2 días	8.14/8.16
Reuniones de ajustes técnicos y alcance de propuestas de consultoría.	Negociar alcance técnico con la consultora ganadora, y requerir los ajustes por escrito.	3 días	8.14/8.16
Reuniones de negociación económica de propuesta de consultoría.	Negociar propuesta económica con consultora ganadora, en base al alcance técnico aprobado.	1 día	8.14/8.16
Suscripción de contrato e consultoría.	Elaborar contrato y suscribir con consultora ganadora.	4 días	8.14
Arranque de consultoría para actores directos de cadena.	Iniciar la asistencia técnica y ejecución de la consultoría para el desarrollo del proyecto de cadena.		8.17/8.18/8.19.
Definición se monitores de proyectos.	Contar con la(s) persona responsable de monitoreo de	2 días	8.20

FASE II "Ajustes a proyectos, contratación de servicios de consultoría especializados			
El objetivo central de esta fase es ejecutar los proyectos de cadenas; una vez que, los proyectos presentados, han sido ajustados a pedidos por el comité de selección; ajustes, que generalmente, tienen que ver, más con los aspectos presupuestarios, financieros y cronología de las actividades a desarrollar. Dado que el desarrollo de los proyectos se realiza en base a la asistencia técnica de consultoras especializadas, se prepararán estas participaciones mediante selección de propuestas técnicas y contratación de servicios profesionales de consultoría especializados. También se contrata quien realizará el monitoreo. Con estos elementos se tiene todo listo para el desarrollo del proyecto de cadena.			
Pasos	**Objetivo**	**Tiempo referencial**	**Herramienta**
	desarrollo proyecto de cadena.		
Suscripción de contratos de monitoreo de proyectos.	Elaborar y suscribir contrato con persona(s) responsable de monitoreo basado en sistema de M&E.	4 días	8.20
TOTAL TIEMPO REFERENCIAL		**30 días**	

Fase III: Ejecución del proyecto y monitoreo de resultados

En la fase III se desarrolla el proyecto, y ejecutan todas las actividades previstas para el desarrollo del proyecto. En esta fase se realizará el seguimiento (i) del proyecto; (ii) de los servicios especializados de consultoría; y (iii) de los monitores.

Objetivo de Fase III "Ejecución del proyecto y monitoreo de resultados"

Desarrollar el proyecto para el logro de los objetivos propuestos.

A continuación se presentan el paso a paso de cada etapa dentro de la Fase III **"Ejecución del proyecto y monitoreo**" que son las siguientes:

a) Difusión de proyecto entre involucrado
b) Ejecución de actividades conforme a lo establecido en cronograma y presupuestos
c) Visitas de campo de verificación
d) Reportes mensuales de avances
e) Seguimiento de Proyecto, consultorías y monitores.

A continuación se señalan los pasos dentro de esta fase:

FASE III "Ejecución del proyecto y monitoreo de resultados"			
El inicio del proyecto se produce al momento que arranca la consultoría, y su desarrollo se produce de acuerdo a los cronogramas previamente establecidos, participando en dichas actividades las persona(s) y organizaciones previamente determinadas. El aplicar el sistema de monitoreo y evaluación debe realizarse desde el arranque, y se inicia con el levantamiento de la línea base.			
Pasos	**Objetivo**	**Tiempo referencial**	**Herramienta**
Reunión inicial de grupo de personas encargadas del desarrollo del proyecto (empresa ancla, empresas de cadena, consultora, monitor, institución que apoya proyecto) para definir todos los elementos (operativos) en el desarrollo del proyecto)	Revisar los procesos a seguir durante el desarrollo del proyecto y conocer el cronograma de actividades, con sus hitos y entregables; así como las partes que intervienen en su desarrollo.	2 días	8.19
Inicio de consultoría y desarrollo según cronograma.	Iniciar con las actividades de apoyo previstas en convenio de proyecto, y en contrato de consultoría.	1 día	8.21
Monitoreo mensual de avances.	Revisar avance en desarrollo de proyecto de cadena; alertar sobre problemas, obstáculos o desvío de cronograma.	1-3 días al mes	8.21
Visitas bimensuales a actores directos para conocer avances y posibles problemas u obstáculos que deban ser subsanados.	Visitar a beneficiarios directos para conocer de primera fuente los avances y detalles del desarrollo del proyecto de cadena; y contar con retroalimentación para posibles ajustes si fuere necesario.	2 días cada dos meses, por proyecto	8.21
Elaboración de reportes de visitas de monitoreo.	Documentar los hallazgos en las visitas de campo durante el monitoreo mensual.	1 día al mes por proyecto	8.21.
Elaboración de reportes bimensuales de visitas de campo.	Documentar los hallazgos en las visitas de campo bimensual.	1 día cada dos meses por proyecto	8.21
Seguimiento de cronogramas.	Revisar semanalmente avances desde oficina, de manera telefónica, vía internet, y constatar que las actividades se desarrollan normalmente; o si es del caso; tomar medidas para ajustes.	Par de horas semanalmente por cada proyecto.	8.18
Seguimiento de convenios y contratos.	Revisar periódicamente entregables de convenios/contratos.	permanente	8.18
Elaboración de reportes mensuales agregados de resultados.		Mensual 1día	8.23

FASE III "Ejecución del proyecto y monitoreo de resultados"			
El inicio del proyecto se produce al momento que arranca la consultoría, y su desarrollo se produce de acuerdo a los cronogramas previamente establecidos, participando en dichas actividades las persona(s) y organizaciones previamente determinadas. El aplicar el sistema de monitoreo y evaluación debe realizarse desde el arranque, y se inicia con el levantamiento de la línea base.			
Pasos	**Objetivo**	**Tiempo referencial**	**Herramienta**
TOTAL TIEMPO REFERENCIAL		**Al menos 10 meses**	

Fase IV: Cierre de proyectos de cadenas

La fase IV se realiza para terminar y cerrar el proyecto.
Se debe concluir con el (i) documentación del proyecto; (ii) con los servicios especializados de consultoría; y (iii) con los servicios de los monitores.

Para esto debe observarse que se hayan cumplido los indicadores y metas previstas a cada uno de estos niveles.

Objetivo de Fase IV "Cierre del Proyecto"

Concluir con todos los compromisos que se derivan del proyecto de cadena productiva.

A continuación se presentan el paso a paso de la Fase IV **"Cierre del Proyecto** que son las siguientes:

- **a)** Elaboración de reportes finales.
- **b)** Suscripción de actas de cierre
- **c)** Suscripción de actas de entrega recepción de documentos
- **d)** Cierre de presupuestos

A continuación se señalan los pasos dentro de esta fase:

FASE VI "Cierre de Proyectos"			
El cierre tiene como objetivo documentar que ha sido concluido el proyecto, y que se han cumplido con los compromisos, convenios, contratos de quienes intervinieron en el desarrollo del Proyecto, de modo de que se deja expresa constancia de que se extinguen las responsabilidades de las partes, y nada tienen que responder a futuro. Para programas de cooperación, este cierre implica documentar todos los compromisos en términos, operativos, presupuestarios, financieros y administrativos.			
Pasos	**Objetivo**	**Tiempo referencial**	**Herramienta**

FASE VI "Cierre de Proyectos"			
El cierre tiene como objetivo documentar que ha sido concluido el proyecto, y que se han cumplido con los compromisos, convenios, contratos de quienes intervinieron en el desarrollo del Proyecto, de modo de que se deja expresa constancia de que se extinguen las responsabilidades de las partes, y nada tienen que responder a futuro. Para programas de cooperación, este cierre implica documentar todos los compromisos en términos, operativos, presupuestarios, financieros y administrativos.			
Pasos	**Objetivo**	**Tiempo referencial**	**Herramienta**
Elaborar documento que señala que el proyecto de cadena ha sido concluido por las partes involucradas.	Extinguir las responsabilidades y obligaciones de las partes.	0,25 día por proyecto	8.24.
Elaborar acta de entrega recepción de productos de consultorías contratadas.	Dejar constancia de terminación de consultoría.	1 día por proyecto	
Elaborar reporte presupuestario con todos los desembolsos relacionados al proyecto, tanto de contraparte como de cooperación.	Contar con información agregada presupuestaria-financiera de proyecto desarrollado.	1 día por proyecto	
Levantar la línea base al final del proyecto.	Contar con información sobre resultados de proyecto de cadena.	3 días por proyecto	
Elaborar informe final de proyecto de cadena, en forma sucinta sistematizar experiencia.	Sistematizar experiencia para conocimiento de terceros.	0,5 día por proyecto	
Hacer acta de entrega de documentos, informes y productos de consultoría del proyecto.	Contar con respaldo de los documentos entregados.	0,25 día por proyecto	
Realizar reunión para cierre financiero y administrativo interno.	Formalizar entrega en una reunión.	1 día por proyecto	8.25
Realizar pequeño acto de difusión de resultados entre actores vinculados a proyecto de cadena.	Difundir resultados	1 día por proyecto	
Solicitar auditoría al programa.			
TOTAL TIEMPO REFERENCIAL		**Al menos meses**	

4.4. Factores de éxito y fracaso

El desarrollo de proyectos cadenas de valor y cadenas productivas demanda de varios cuidados para garantizar su éxito, los mismos que se señalan a continuación:

a) *Enfoque hacia la demanda*: El proyecto debe ser diseñado con enfoque de demanda y para aprovechar oportunidades, pues de lo contrario se vería afectada en su sostenibilidad.

b) *Confidencialidad en manejo de información de negocios:* Un fundamental requisito es el manejo confidencial de la información. Ninguna empresa está dispuesta a que su información comercial, o la información de su negocio sea utilizada por terceros, o difundida. Por tanto, la claridad de lo que es información pública, para socializar, y lo que s información privada que corresponde únicamente a los productores determinados, es muy importante en este tipo de proyectos.

c) *Criterios acordes con sujetos beneficiarios*: La necesidad de que los criterios, y requisitos se ajusten en forma muy precisa a las características socieconomocas y culturales de los sujetos a los que se desea apoyar, y que constituyen los beneficiarios del programa; así como, que la identificación de instrumentos tengan relación directa con los objetivos del proyecto. Y mientras más acotados los objetivos, mayor será el éxito.

d) *Flexibilidad en ejecución y rigurosidad en el cumplimiento de objetivos:* Por último, se resalta la necesidad de que haya flexibilidad. Un proyecto diseñado en papel, no ocurre de idéntica manera en la realidad. Por tanto, los márgenes de flexibilidad pueden constituir un elemento de éxito o de fracaso para un proyecto producto de esta índole. Esta flexibilidad ha de referirse a incorporar actividades no previstas en el plan de trabajo inicial, como adicionales, o sustitutivas de otras, según el caso. O, bien la extensión moderada de plazos para ejecución de actividades previstas. proyecto inicial

4.5. Interlocución permanente con todos los actores involucrados en el proyecto de cadena de valor

Conviene resaltar que la principal herramienta para el éxito de este tipo de proyectos de cadenas productivas, o cadenas de valor; es la interlocución permanente entre todos los actores.

Esto garantiza varios aspectos fundamentales en el desarrollo éxito de proyectos que se basa en el principio de la transparencia:

a) Se genera la confianza necesaria entre los diversos actores, y se estrechan las relaciones, lo que repercute en un nivel mayor de coordinación y articulación; así como un una mejor comprensión de la situación de las partes.

b) Esta interlocución permite que las novedades se conozcan oportunamente: por ejemplo cuando una actividad es innecesario; o cuando es necesario incorporar actividades no previstas.

c) La comunicación permite también resolver conflictos que pueden presentarse entre los diversos actores de la cadena.

d) La comunicación también es el elemento clave para difundir los resultados de las actividades desarrolladas. Es el medio de socializar los resultados entre los actores de la cadena.

e) Por otro lado, la comunicación permite que se genere una cultura de hablar sobre lo que ocurre, o sobre los problemas, evitando conflictos basados en desinformación y altos niveles de desconfianza.

f) La comunicación, por último, es la herramienta más adecuada para generar condiciones de aprendizaje entre actores vinculados a la cadena.

4.6. Sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación

Es conveniente que el Sistema de Monitoreo se sustente en un documento escrito que es de conocimiento de todas las partes involucradas en el proyecto, y en el cual además, se mencionarán los responsables de estas actividades de monitoreo.

Otro aspecto de gran relevancia, es que el sistema de monitoreo y evaluación debe estar listo para el inicio de los proyectos. De lo contrario, difícilmente podrán ser realizadas estas actividades de monitoreo en forma efectiva.

En un sistema de monitoreo es recomendable que existan cuatro niveles de concreción, partiendo del concepto que da origen al sistema.

a) Nivel de áreas de impacto, en el cual se establecen las dimensiones y ámbitos de acción de los componentes a desarrollar en el proyecto.
b) La cadena de impacto, es un segundo nivel, en donde se establecerán los criterios utilizados para la evaluación, reflejándose estos en los indicadores.
c) El tercer nivel, corresponde a los indicadores de cada criterio considerado para el desarrollo del proyecto. Estos son los que se deberán levantar durante el desarrollo del proyecto.
d) Existe un cuarto nivel que permite sistematizar los resultados, y consecuentemente poder interpretarlos a partir de los indicadores monitoreados.

A continuación se presenta un ejemplo, relativo a la priorización establecida, de empleo sostenible:

INDICADORES **PLAN DE MONITOREO DE RESULTADOS**
1. AREAS DE IMPACTO (EFECTO) DE CADA COMPONENTE:
· **PRODUCCIÓN:** Mejoramiento de calidad

· **INDUSTRIA:** Mejoramiento de tecnología

· **MERCADO:** Fortalecimiento sistemas de comercialización

· **ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS:** Optimización de costos

2. CADENA DE IMPACTO (EFECTO) Y DE MONITOREO

OBJETIVO SUPERIOR Utilidad Final Ej. Generar empleo

OBJETIVO DEL PROGRAMA Utilidad Directa Ej. Desarrollo de Cadena Productiva que genere empleo

OBJETIVO DE COMPONENTE Utilización de Servicios Monitoreo Ej. Número de personas contratadas (en roles, bajo contrato, temporalmente, etc.)

Impacto

RESULTADOS DEL COMPONENTE

Servicios de AT Ej. Estudio de mercado de joyas (Entregables)

Monitoreo Ej. Reporte mensual de monitoreo

Resultados Ej. Incremento en ventas de la cadena productiva

ACTIVIDADES DEL COMPONENTE

Monitoreo Actividades Ej. Seguimiento de cronograma de actividades

3. INDICADORES DE IMPACTO (EFECTO)

Conceptualmente, un indicador es una medida que permite relacionar variables dentro de proyectos, y permiten medir el comportamiento de unas variables. Debe ser expresado de manera cuantitativa tener relación en el tiempo. Un indicador se construye mediante la relación de dos o más variables o datos significantes para el proyecto.

Los indicadores deben tener algunas características:

- Ser medibles
- Precisos
- Consistentes

- Sensitivos

  Estas características hacen de los indicadores medibles que puedan ser registrado y analizados.

  Ejemplo: cantidad de personas contratadas.

También deben ser:

- Simples
- Disponibles
- Válidos
- Replicables.

  Ejemplo: Revisión de roles de pago todos los meses para conocer evolución de empleo generado por cadena.

Existen dos tipos de indicadores:

a) ***Indicadores simples***, que aportan información relacionada con el proyecto y permiten conocer la marcha en la ejecución del Programa.

b) ***Indicadores complejos*****,** que permiten medir el esfuerzo, dinero, y resultados

Estos indicadores complejos dependiendo del tipo de evaluación pueden ser de diverso tipo:

- Indicadores de evaluación diagnostica
- Indicadores de evaluación de proceso (desempeño)
- Indicadores de evaluación de resultados – impacto

Dentro del Monitoreo es necesario que se haga un levantamiento periódico de información.

Un ejemplo lo presentamos a continuación:

CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DENTRO DEL PROGRAMA DE RED PRODUCTIVA

MARCO DE LA CADENA

- Utilidad Final Generar Empleo para Mejoramiento de Condiciones de Vida
- Utilidad Incremento del Empleo
- Indicador Número de personas contratadas
- Utilidad Producción - Mayor rentabilidad por venta de productos
- Indicador Margen bruto
- Utilidad Clúster cuentan con productos competitivos
- Indicador Estabilidad de ventas
- Utilidad Se generan mejoras tecnológicas en procesos Indicador productivos y se cuentan con nuevos productos
- Indicador – productividad – mayor número de productos – mayor variedad de productos – nuevos productos
- Clúster aplican las tecnologías para mejoras
- Indicador - Utilización de los Servicios de consultoría especializada
- Servicios de AT
- Resultados – capacidades locales productivas
- Indicador – personal especializado en clúster / cadena

VINCULACIÓN ENTRE CADENAS E INDICADORES

- Incremento de puestos de trabajo
- Número de Empleos

ASOCIATIVIDAD Desarrollo Competitivo

- Numero de nuevos productos

INDICADORES PRINCIPALES A MONITOREARSE:
EMPLEO
VENTAS
NUEVAS INVERSIONES

El monitoreo es un sistema que tiene varios instrumentos que interactúan para medir los elementos fundamentales en el desarrollo y ejecución de un proyecto, como se muestra en el siguiente cuadro:

MEMORIA RESUMEN DE MONITOREO

DOCUMENTOS DE PARTIDA

- ANTEPROYECTO
- TÉRMINOS DE REFERENCIA CONSULTORA
- CONVENIO CUATRO PARTES

MONITOREO POR ACTORES

- ANCLA
- PROVEEDORES
- CONSULTORA
- MONITORA

INSTRUMENTOS:

1. PLAN DE MONITOREO
2. PRESUPUESTO DE MONITOREO
3. LÍNEA DE BASE

4. FICHAS DE SEGUIMIENTO
5. REPORTE EJECUTIVO
6. DOCUMENTOS DE RESPALDO

INDICADORES:

A. PROYECTO
B. POR CADENA

A. INDICADORES DE PROYECTO

EMPLEOS:

1. NUEVOS DIRECTOS
2. EQUIVALENTES
3. POR NUEVA ARTICULACIÓN

VENTAS: EN TÉRMINOS MENSUALES:

1. VOLUMEN
2. PRECIO
3. VALOR DE VENTAS

INVERSIÓN

1. INFRAESTRUCTURA
2. MAQUINARIA DE EQUIPO
3. HERRAMIENTAS
4. CAPITAL OPERACIÓN INCREMENTAL

B INDICADORES POR CADENA

INFORME EJECUTIVO

1. BREVE SÍNTESIS DE AVANCES
2. ALERTAS
3. RECOMENDACIONES

PLAN DE MONITOREO

1. FASES DE MONITOREO
2. METODOLOGÍA EN CADA FASE
3. MEDIOS A USAR
4. CRITERIOS
5. CRONOGRAMA DE VISITAS
6. TIEMPO DE ENTREGA DE REPORTES DE MONITOREO
7. PRESUPUESTO
8. RESPONSABLES DEL MONITOREO
9. RECOMENDACIONES

Tiene que haber un solo día fijo de entrega de los informes de monitoreo.

Debe suscribirse documento que garantice la confidencialidad de información.

LÍNEA DE BASE

CAPÍTULO IV Herramientas para Desarrollo de Cadenas

A continuación se presentan algunas herramientas utilizadas en las diversas fases de desarrollo de proyectos de cadenas productivas, y que fueron desarrolladas en Red Productiva para la ejecución de sus proyectos.

1. Principios y requisitos generales para ser sujeto beneficiario

Los principios se refieren, por ejemplo, a (i) cofinanciamiento; (ii) fondo concursable. Estos dos principios determinan que, no todos pueden acceder, ya que hay una condición que exige el compromiso para financiar una parte del valor del proyecto. Por otra parte, el que sea concursable, quiere decir, que incluso si el proyecto presentado cumple con todos los requisitos, este será comparado con otros proyectos, y el que obtenga mejor puntaje será el que se ejecute.

Entonces, estos principios establecen una delimitación deseada. Se trata de tener los elementos específicos que delimitan el ámbito de la participación de interesados, y que debe estar totalmente de acuerdo con los principios del programa, constituyéndose estos elementos en ***requisitos*** para poder acceder al programa; y por otra parte los elementos que se derivan del objetivo del Programa, que se constituyen en ***parámetros para la selección***.

Por ejemplo, en Red Productiva, los principios fueron:

a) Basar su relación en empresa ancla y disposición a trabajar estratégicamente con sus proveedores.
b) Contar con al menos un año de operaciones, desde su creación.
c) Estar dispuesto a cofinanciar el 50% del plan de mejoras productivas.

Por lo general los principios que se aplican reducen el universo a un tamaño bastante menor que sería sujeto de la cooperación.

REQUISITOS GENERALES	
EJEMPLO REQUISITOS	**RAZONES DE BASE**
a) Se entenderá como empresa ancla, aquella empresa que cuenta con al menos tres proveedores, y que realiza una actividad de agregación de valor, dentro de la cadena de producción.	a) Facilidad de acceso a mercados a través de empresas ancla, que también facilitan la eliminación de restricciones de los proveedores.

REQUISITOS GENERALES	
EJEMPLO REQUISITOS	**RAZONES DE BASE**
b) Deberá ser una empresa estable con al menos un año de operación, que está dispuesta a mantener acuerdos con sus proveedores, y que le interesa participar en procesos de asociatividad, con miras a mantener relaciones estables y sólidas con sus proveedores; y en condiciones de beneficio mutuo.	b) Se busca sostenibilidad para empleos; y disposición a trabajar estratégicamente, es decir en el largo plazo con los proveedores.
c) Deberá estar dispuesta a co-financiar el proyecto en una relación de 50/50 hacia la asistencia técnica.	c) La sostenibilidad de empleos se basa en el interés de las empresas a invertir, pues demuestra compromiso en el corto, mediano y largo plazo.
d) Otro requerimiento de la empresa ancla que participe en el proyecto es que esté dispuesta a hacer algún tipo de inversión para mejorar las condiciones de estándares, calidad, innovación, capacitación, etc., en conjunto con sus proveedores.	d) La inversión en el negocio, es la mejor muestra de que cree en el negocio, y que no solamente quiere aprovechar recursos no reembolsables.

2. Para Establecer Objetivos generales y criterios territoriales

Dado que en este ejemplo, el objetivo era la creación sostenible de empleos y mejorar de la calidad de los empleos, se plantea la necesidad de mejorar y ampliar las oportunidades de generar empleo, basada en el acceso a mercados de las empresas y productores participantes en el programa; de estimular nuevas inversiones, y de promover mejoras competitivas de la cadena, eliminando las restricciones de acceso a los mercados.

Consecuentemente, los parámetros y criterios de selección de anteproyectos y proyectos fueron identificados a dos niveles:

a) Nivel territorial;
b) Nivel de negocios dentro de la cadena.

El nivel territorial debe ser tomado en cuenta, ya que una cadena productiva tiene una incidencia mayor en el territorio, que solamente en las empresas que se encuentran inmersas en forma directa dentro de la cadena. Por lo tanto, este análisis, permite conocer con claridad, el nivel de incidencia que el proyecto de cadena tendrá sobre el territorio.

También permite, trasladar experiencias individuales de una cadena, a un colectivo en el territorio, a través del intercambio de experiencias, buenas prácticas que son asimiladas, y la participación de actores indirectos que generan mejoras condiciones para la producción en el territorio.

A continuación se presentan los siguientes criterios para el nivel territorial:

CRITERIOS TERRITORIALES DE SELECCIÓN	
CRITERIOS	**RAZONES**
a) *Alta ponderación de empleo en la zona a través de actividad productiva de proyecto*: Las empresas proveedores tienen una relevancia para la generación de empleo en la zona en la cual se ubican.	a) Alto impacto en territorio y replicabilidad, en el territorio en otras cadenas.
b) Producción de proyecto con significativa aportación al PIB provincial: La ponderación de la producción de las empresas proveedores corresponde a un sector que tiene relevancia en la zona escogida por su contribución al PIB de la zona.	b) Tiene aporte efectivo sobre ingresos de la población del territorio, es decir son empleos cualitativos.
b) *Mejoramiento de las condiciones de ingresos de los involucrados directos del*	c) La actividad económica permite mejorar ingresos de las personas.

CRITERIOS TERRITORIALES DE SELECCIÓN	
CRITERIOS	**RAZONES**
proyecto: La mejora de la competitividad sostenible de los proveedores mejora las condiciones de ingresos de la población directamente involucrada, y apoya a otra población indirectamente.	
d) *Combate a la pobreza mediante producción*: Puede también, el desarrollo de proveedores mejorar las condiciones económicas para combatir la pobreza en una zona.	d) Empleos inclusivos que reducen la pobreza en territorios.
e) *Articulación de actores en la zona del proyecto*: Sería ideal que en la zona escogida, los actores políticos y empresariales estén dispuestos a buscar en conjunto el desarrollo económico y social de la zona. En particular, Consejos Provinciales, Alcaldías y los gremios de la producción tengan una alta motivación por lograr un trabajo articulado entre diferentes actores.	e) Se involucra a actores públicos y privados para mejorar condiciones de competitividad de las cadenas productivas.

3. Objetivos específicos y criterios de selección de proyectos

Es importante que los objetivos específicos sean coherentes con el objetivo general. Y por supuesto es necesario que los criterios de selección de los proyectos, que recibirán la cooperación, cuenten con las condiciones concretas para permitir lograr los objetivos específicos.

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS	
CRITERIOS DE SELECCIÓN	**RAZONES**
a) *Relación de costo beneficio* del valor de la inversión total en el plan de mejoras, *frente a la generación de cada empleo nuevo*. Se ha establecido una relación por cada puesto nuevo de trabajo generado.	a) Racionalidad en generación de empleos.
b) *Relación de costo beneficio* del valor de la inversión total en el plan de mejoras*, frente al total de empleos* (empleos nuevos y sostenibilidad de empleos existentes).	b) Sostenibilidad de empleos
c) El *resultado de incremento de los ingresos y de rentabilidad* de las empresas proveedoras y de la empresa ancla.	c) Rentabilidad asegura mantención de empleos.
d) La *expansión visible de mercados* que aseguren la sostenibilidad del proyecto, a través de la empresa ancla y las empresas proveedoras.	d) La existencia de mercados aseguran ventas, y estos, los ingresos de las empresas y productores, y consecuentemente, la estabilidad de los empleos.

4. Ámbitos para Definir Reglas para el desarrollo de los proyectos

Un aspecto clave para el éxito en el desarrollo de proyectos productivos, es contar con reglas claras que son conocidas por TODOS los involucrados en los proyectos, desde el inicio, hasta el cierre de los mismos.

Los principales ámbitos que deben ser considerados para establecer reglas de desarrollo, ejecución y monitoreo de proyectos, son las siguientes:

ÁMBITOS PARA ESTABLECIMIENTO DE REGLAS PARA DESARROLLO DE PROYECTOS DE CADENAS	
ÁMBITOS	**OBJETIVO**
Criterios de selección de proyectos	Establecer y delimitar sujetos beneficiarios con criterios pre definidos. Regla: Quién puede ser beneficiario.
Destino de los Aportes de Red Productiva	Establecer y delimitar los rubros que se financian con fondos de cooperación y los fondos de contraparte. Regla: Qué se financia y qué no.
Implicaciones de proyectos seleccionados	Establecer la obligación de trabajar con conjunto de proveedores que han sido planteados en documentos de solicitud, y de aportar con fondos en la cantidad y formas establecidas en dicho documento. Regla: Solo se desembolsa si se cuenta con proveedores.
Responsables internos y externos de cada fase de desarrollo	Determinar y conocer quién está a cargo y quiénes son los interlocutores correctos tanto de la cooperación con de las empresas. Regla: Qué unidades y personas son responsables de aspectos administrativos, financieros, técnicos, etc.
Formatos a utilizar para cada fase	Disponer de formatos únicos que permiten comparaciones y agregaciones con facilidad. Regla: Formatos obligatorios a utilizar para homogeneizar trabajo.
Sistema de Monitoreo, Control y evaluación	Establecer y disponer de instrumentos de monitoreo para la ejecución de los proyectos y su buen desarrollo. Regla: Qué monitorear y formatos para hacerlos.
Responsables de ejecución de plan de mejoras competitivas	Seleccionar y contratar con consultoras seleccionadas los servicios especializados y asistencia técnica para cada proyecto. Regla: Determinación de Responsabilidades y Responsables.
Compromisos y obligaciones de las partes	Delimitar las responsabilidades y compromiso de

ÁMBITOS PARA ESTABLECIMIENTO DE REGLAS PARA DESARROLLO DE PROYECTOS DE CADENAS	
ÁMBITOS	**OBJETIVO**
	las partes. Regla: Compromisos y Obligaciones de las partes.
Requisitos para desembolsos y tiempos	Conocer condiciones y documentación de respaldo e informes deben ser entregados para poder obtener el desembolso, y tiempo que estos demoran en ejecutarse. Regla: Cómo realizar desembolsos, y qué requisitos cumplir.
Obligatoriedad en entrega de información	Fijar requisitos obligatorios de información. Toda información relativa a las actividades del proyecto, debe ser entregada a los responsables internos de la cooperación, guardando el sigilo y confidencialidad de dicha información. Regla: Información de entrega obligatoria para desembolsos.
Entrega de informes de avance, con firmas de responsabilidad	Fijación de entregables, cronogramas y responsables en la preparación de informes, debidamente sustentados por quienes los emitieron. Regla: Responsables de informes.
Cuentas independientes de recursos de cooperación	Contar con cuentas claras y precisas sobre el uso de fondos de contraparte, y de la cooperación. Regla: Cuentas separadas de proyectos, respecto de compromisos.

5. Condiciones administrativas financieras para ejecución de proyectos

Es de mucha importancia tener claro los aspectos administrativos y financieros para la ejecución del proyecto:

a) Quién recibe los informes.
b) Quién los revisa y aprueba.
c) Quién solicita los desembolsos.
d) Qué documentos deben ser presentados para los desembolsos.
e) Cómo se aprueba el informe de la empresa consultora.
f) Qué debe aprobar la empresa ancla y los proveedores.
g) Cómo reformular actividades o postergar plazo, siempre que no afecten a los plazos de finalización del proyecto.
h) Cómo se debe facturar.

Dentro de un sistema de control interno, existen varias actividades que resultan incompatibles, como por ejemplos: revisar informes y autorizar los desembolsos; o autorizar desembolsos y realizar el desembolso. Es conveniente revisar todos estos aspectos detenidamente.

Es conveniente siempre, tratar de que se conforme un equipo altamente articulado, eficiente y efectivo para el desarrollo de proyectos productivos, pues los tiempos de estos son muy rápidos.

6. Principios de financiamiento de proyectos

Estos principios se refieren a dos temas específicos:

a) El cofinanciamiento se determina por porcentajes de cooperación y de contraparte.
b) De qué manera se puede aportar al pago de contraparte: en dinero o en efectivo.
c) Cuáles son los rubros o tipos de gastos que se pueden financiar, y cuáles no.
d) Qué requisitos existen para los desembolsos y quiénes los autorizan.

Generalmente, estos temas, se definen también con la forma de aportes en efectivo: se entregan en un fondo; o se paga un servicio; o se contrata personal; etc. Es decir, definir la forma de entrega del dinero de contraparte, para la ejecución del proyecto, así como los mecanismos de entrega, y otras condiciones relevantes del compromiso asumido por los beneficiarios.

7. Conformación de unidades técnicas

Es recomendable que las unidades técnicas sean conformadas para una finalidad específica. Por ejemplo:

El Comité de Selección de proyectos, será el encargado de evaluar los proyectos presentados y de seleccionar los que de mejor manera cumplen con los objetivos generales y específicos que se plantean.

El Comité de Consultoría es el encargado de desarrollar el proceso de concurso y selección de las firmas consultoras que ejecutarán los proyectos.

En la fase III se desarrolla el proyecto, y ejecutan todas las actividades previstas para el desarrollo del proyecto. En esta fase se realizará el seguimiento (i) del proyecto; (ii) de los servicios especializados de consultoría; y (iii) de los monitores.

La Unidad Técnica será la responsable de hacer el desarrollo y seguimiento de los proyectos.

La unidad Administrativa Financiera será la encargada de facilitar los procesos de ejecución, revisar el cumplimiento de compromisos y evaluar la ejecución presupuestaria.

La unidad jurídica será la responsable de diseñar los convenios tipo, contratos y otros instrumentos a ser utilizados en el desarrollo de los proyectos.

En fin, se trata de que haya claridad de las responsabilidades, y que se defina muy bien la delimitación, sin que se rompan los principios de control interno exigidos para este tipo de proyectos.

Es decir, no conviene que sea la misma unidad, la que selecciona, aprueba proyectos, los desarrolla, y autoriza los desembolsos, por ejemplo.

8. Formatos Utilizados

8.1. Perfil de proyecto

El documento de perfil de proyecto debe ser lo más sencillo posible, pero que entregue la información básica y suficiente para el análisis de si el proyecto cumple con los parámetros y criterios de selección. Solamente si cumple, se le solicitará la elaboración de un proyecto, y la documentación de soporte.

Los datos básicos que deben ser contenidos, son los siguientes:

DATOS DE ANTE-PROYECTOS
1. DATOS GENERALES
Nombre de la empresa / clúster: Nombre de representante: Dirección: Teléfonos: Correo electrónico:
PARTICIPANTES:
a) Nombre de la empresa: b) Nombre del representante: c) Teléfono: d) Ciudad: e) Correo electrónico a) Nombre de la empresa: b) Nombre del representante: c) Teléfono: d) Ciudad: e) Correo electrónico
2. RESUMEN DEL PROYECTO: (un párrafo de 10 a 15 líneas)
3. IDENTIFICACIÓN DE ACTORES CLAVES:
a) Nombre de empresa ancla: b) Nombres de empresas proveedoras:
4. CONSULTORA/ORGANIZACIÓN QUE PROMUEVE PROYECTO Y TIPO DE APOYO:
5. OBJETIVO DEL PROYECTO: (un párrafo de 3 a 5 líneas)
6. PRESUPUESTO GLOBAL: (con detalle)
7. FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE PRESUPUESTO:
8. TIEMPO DE EJECUCIÓN:
9. RESULTADOS ESPERADOS: (enumerar de 6 a 10)
10. SOSTENIBILIDAD:
11. CUMPLIMIENTO DE CRITERIOS:

8.2. Documentos soporte que respaldan perfil

En esta fase inicial, se trata de conocer tres elementos básicos:

a) Existencia de productores (en nuestro ejemplo: empresa ancla y proveedores) por al menos 1 año, previo a la presentación del perfil.
b) Carta de compromiso de la empresa ancla y proveedores (por tratarse de cadena productiva) de trabajo conjunto con visión estratégica.
c) Un reporte de ventas o balance general actualizado de la empresa ancla, para descartar situación de dificultad financiera.

Para esto, se requerirá de pocos, pero sustanciales documentos:

a) Existencia de productores (en nuestro ejemplo: empresa ancla y proveedores) por al menos 1 año, previo a la presentación del perfil.	- Escritura de Constitución de empresa, o certificado de existencia legal de empresa.
b) Carta de compromiso de la empresa ancla y proveedores (por tratarse de cadena productiva) de trabajo conjunto con visión estratégica.	- Carta única firmada por las partes; o dos cartas firmadas una por la empresa ancla y otra por una parte de los proveedores
c) Un reporte de ventas o balance general actualizado de la empresa ancla, para descartar situación de dificultad financiera.	- Declaración del Impuesto a la Renta del año inmediatamente anterior; o Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias del año anterior suscrito por Gerente.

8.3. Lista de Criterios para presentaciones de difusión de financiamiento

Los datos que deben ser difundidos en este tipo de programas son aquellos que caracterizan a los beneficiarios, ya que estos delimitan el universo de aquellos productores que podrían ser sujetos de este financiamiento.

Se recomienda tener absoluta claridad, transparencia, y facilidades administrativas concretas, que le permitan en poco tiempo, al productor saber si es sujeto o no de estos beneficios; y qué debe hacer para aplicar a estos beneficios.

LISTA DE CRITERIOS
a) Principios del financiamiento. b) Delimitación de quién puede aplicar. c) Condiciones de financiamiento d) Tiempos para el desarrollo y ejecución. e) Requisitos a cumplir para aplicar. f) Unidad responsable de receptar aplicaciones y receptar inquietudes o preguntas.

8.4. Lineamientos generales para mapeo de actores

Cuatro son los niveles que debe cubrir este mapeo y que deberá ser considerado:

a) El mapeo de actores directos vinculados a los diversos eslabones de la cadena
b) Actores indirectos de la cadena (son organizaciones de soporte empresarial, consultoras, técnicos, instituciones de investigación, instituciones de crédito, instituciones de capacitación, etc.
c) Actores públicos, de gobierno central y de gobiernos locales que desarrollan actividades vinculadas a la cadena/ productos de la cadena.
d) Organizaciones internacionales que brindan a poyo para la producción y competitividad, con diversos instrumentos.

Es importante que en este mapeo se señale las características de cada actor; y las relaciones existentes entre los actores.

8.5. Formato de línea base

Este documento debe incorporar todos los elementos que interesan medir, para saber si se ha logrado resultados. Se referirá también, a las condiciones generales de la organización, de la producción, de la comercialización y del empleo.

A continuación se señala un ejemplo, dentro de la cual se destacan los principales capítulos a incluir:

a) Datos generales
b) Características productivas
c) Producción y sus condiciones
d) Evolución de las ventas
e) Situación financiera
f) Generación de Empleo
g) Generación de capacidades en las personas: Asistencia técnica y capacitación
h) Cambios cualitativos en relaciones entre actores de los diversos eslabones de la cadena

Esta línea base, permite tomar los datos en un determinando momento, al inicio del proyecto; conociendo las condiciones de producción, solvencia, nuevas capacidades y cambios cualitativos en las relaciones; todos elementos que darán cuenta del cambio que se ha producido a partir del proyecto, y la sostenibilidad que el proyecto pueda tener.

La ficha se presenta en sus diversas aprtes a continuación:

ENCUESTA DE LÍNEA DE BASE A MIPYMES QUE OPERAN CON EL PROYECTO RED PRODUCTIVA

Ficha LB - B: MIPYMEs

Nombre de Ancla:

Participantes en el proyecto: MIPYMES vinculadas:

Nombre de la empresa consultora que ejecuta el proyecto:

Encuesta aplicada por: Nombre de la persona | Nombre de quien respondió en la MIPYME / | Fecha qu

IDENTIFICACION DE LA MIPYME / ASOCIACIÓN / COMUNIDAD PROVEEDORA

1. Nombre de la MIPYME | 2. Actividad Económica | 3. Año de

4. ¿Tiene RUC? ☐ No ☐ Si → 5. No. De RUC | 6. No. De Proveedores agrupado

7. Dirección de la MIPYME: 7.1. Ciudad | 7.2. Parroquia

7.3. Comunidad (localización)

8. Zona de Producción

I. CARACTERÍSTICAS PRODUCTIVAS DE LA MIPYME / ASOCIACIÓN / COMUNIDAD PROVEEDORA

9. Capital Social de la MIPYME USD

10. Tamaño: Micro ☐ (de 1 a 9 traba) | Pequeña ☐ (de 10 a 49 traba) | Mediana ☐ (de 50 a 199 trab)

11. A qué se dedica específicamente su MIPYME?

12. La tecnología instalada en su MIPYME es? Moderna ☐ Adaptada ☐ Básica ☐

13. Qué % de su capacidad instalada utiliza? %

14. Tipo de propiedad? S Comunitar

15. La MIPYME tiene alguna característica especial que hay que denotarla, cuál?

1.1. PRODUCCIÓN MIPYME / ASOCIACIÓN / COMUNIDAD PROVEEDORA

16. Cuál fue el volumen de Producción del año pasado? Cantidad | Unidad ☐ No sabe

17. En el presente año cuál es el volumen promedio de Producción mensual? Cantidad | Unidad ☐ No sabe

18. En el ultimo mes, cuál es el volumen de Producción, aproxima? Ca

19. Cuál fue el volumen de produccion promedio mensual del año pasado? Cantidad | Cantidad

20. Tiene planes de incrementar la Producción este año? %

21. El incremento de producción, para que mercado sería? ☐ ☐ ☐ No sabe

22. Los costos de producción de este año, han variado ☐ Han bajado ☐ Han permanecido más o menos igual

23. Cuál ha sido el principal rubro de incremento de costos? ☐ ☐

1.2. COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS EN LA MIPYME / ASOCIACIÓN / COMUNIDAD PROVEEDORA

25. Ventas totales de años anteriores según balances (tomar del CAD 1) Año 2005: Año 2006:

26. Cuál fue el volumen de ventas promedio mensual del año pasado? USD

27. En el presente año cuál es el volumen promedio de ventas mensual? USD

28. En el ultimo mes, cuál es el volumen de ventas, aproxima?

29. De sus ventas, que % va al mercado nacional? %

30.Cuál es su principal competidor a nivel local? No sabe

31. Cuál es su principal barrera para vender más en el mercado nacional?

32. Cuál es su principal barrera para vender más en el mercado externo?

33. Del total de sus ventas del 2007, cuánto vendió a la empresa Ancla involucrados en el Proyecto con Red Productiva? Cantidad: Porcentaje del total % No sabe

34. En lo que va del 2008 del total de sus ventas, cuánto vendió a la empresa Ancla involucrada en el Proyecto con Red Productiva? Cantidad: Porcentaje del total No sabe

35. Según usted, cuál sería el factor que más le ayudaría a aprovechar el potencial de crecimiento de su MIPYME ?

1.3. SITUACIÓN FINANCIERA Y COMPORTAMIENTO DE LAS INVERSIONES EN LA MIPYME / ASOCIACIÓN / COMUNIDA

A. Situación Financiera en la MIPYME / ASOCIACIÓN / COMUNIDAD PROVEEDORA

36. La MIPYME tiene suficiente capital de trabajo Si No

37. El financiamiento de la producción es con:? Capital Propio, Bancos, Prestamistas Informales, Familiares

38. Son frecuentes estos requerimientos?

39. El año pasado cuál fue el margen de utilidad de la MIPYME? Igual que en el año 2006 / Mayor que en el año 2006 / Menor que en el año 2006 — Aprox. Que %? %

40. En lo que va del presente año cuál es el margen de utilidad de la MIPYME? Igual que en el año 2007 / Mayor que en el año 2007 / Menor que en el año 2007 — Apr Que

B. Inversiones en la MIPYME / ASOCIACIÓN / COMUNIDAD PROVEEDORA

41. El año pasado efectuó alguna inversión importante? Si No

42. En el presente año realizó alguna inversión importante? Si No

43. Cuál fué el monto aproximado de su última inversión? USD

44. En que realizó la inversión? Infraestructura Maquinaria Equipo Ampliación de K de Trabajo Otras

45. Cuál fue el tipo de innovación que hizo con la úlima inversión ? En Tecnología en producción / En Mercados - comercialización / En Logística y Distribución / En gestión

46. Cuál es la principal barrera para introducir innovaciones en su MIPYME?

47. En el futuro inmediato Si

48. Aproximadamente qué monto USD

49. Para qué ?

III. GENERACIÓN DE EMPLEO POR PARTE DE LA MIPYME / ASOCIACIÓN / COMUNIDAD PROVEEDORA

51. El año pasado cuantos trabajadores estables tuvo? No.

52. En lo que va del presente año cuantos trabajador. estables tiene? No.

53. En este momento cuantos trabajadores estables tiene?

54. Utiliza trabaja. temporales? Si ☐ No ☐

55. Normalmente en que temporada?

56. Por cuánto tiempo? (En

57. El año pasado cuantos trabajadores temporales tuvo? No.

58. En este momento cuantos emplea. temporales tiene?

59. Tiene al momento trabajadores de media jornada? Si ☐ No ☐

60. Qué % de su personal tiene esta jornada? %

61. Por qué?

62. Del total de empleados actuales, cuantos son? Hombres? Mujeres?

63. Tiene trabajadores discapacitados? No. → Hombres? Mujeres?

64. El nivel de instrucción de sus trabajadores es? Primar Secund Superior

65. Según usted, cuáles serían las principales áreas de capacitación a sus trabajadores?

IV. PROVISIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA EN LA MIPYME / ASOCIACIÓN / COMUNIDAD PROVEEDORA

66. Capacita a las personas que trabajan con usted? Si ☐ No ☐ → 67. En que? ☐ Producto ☐ Mercados ☐ A. Financieros ☐ Administracaión ☐ Otros

68. Con que frecuencia las capacita ?

69. Ha recibido la MIPYME asistencia técnica en el ultimo año? Si ☐ No ☐ → 70. En que? ☐ En Tecnología en producción ☐ En Mercados - comercialización ☐ En Logística y Distribución ☐ En gestión ☐ En Otros: En que?_____

71. ¿Aparte de Red Pro. Participa de algún otro programa de asistencia técnica? Si ☐ No ☐ → 72. Que tipo de asistencia recibe?

73. Quién auspicia?

74. ¿Pertenece algun gremio y/o Asociación de la rama en la que su MIPYME desarrolla la actividad? Si ☐ No ☐

75. ¿A Cuál pertenece?

76. ¿De donde recibe información sobre su actividad?

77. Qué tipo de asistencia técnica desearia a futuro

V. PROCESO DE ARTICULACION DE LA MIPYME CON LA EMPRESA ANCLA (Y DEMÁS PROVEEDORES

78. ¿Tiene acuerdos de compra con la empresa Ancla del Proyecto Red Productiva? Si ☐ No ☐

79. ¿Los acuerdos de compra son:? ☐ Mensuales ☐ Semestrles ☐ Anuales ☐ No tengo acuerdos

80. Con quiénes principalmente establece acuerdos? ☐ ___ ☐ ___ ☐ ___

81. Recibe algún apoyo de sus principales compradores? Si ☐ No. ☐

82. En que? ☐ A Técnica ☐ Financiamiento? ☐ Capacitación ☐ Otros

83. Es fácil establecer la relación? Si ☐ No. ☐ Por qué?

84. En el área del proyecto, cuál fue el número de productores en 2007? No. ☐

85. Cuál es el número actual de productores (2008)? No. ☐ Del proyecto, que %? ☐

86. Expandira más a f número de producto

87. A futuro cuál sería el mecanismo para mejorar la articulación de la cadena de proveedores? ☐

VI. CONSIDERACIONES FINALES

88. Cuál es su principal expectativa de la asistencia técnica que Red productiva le va a apoyar (o le está apoyando)? ☐

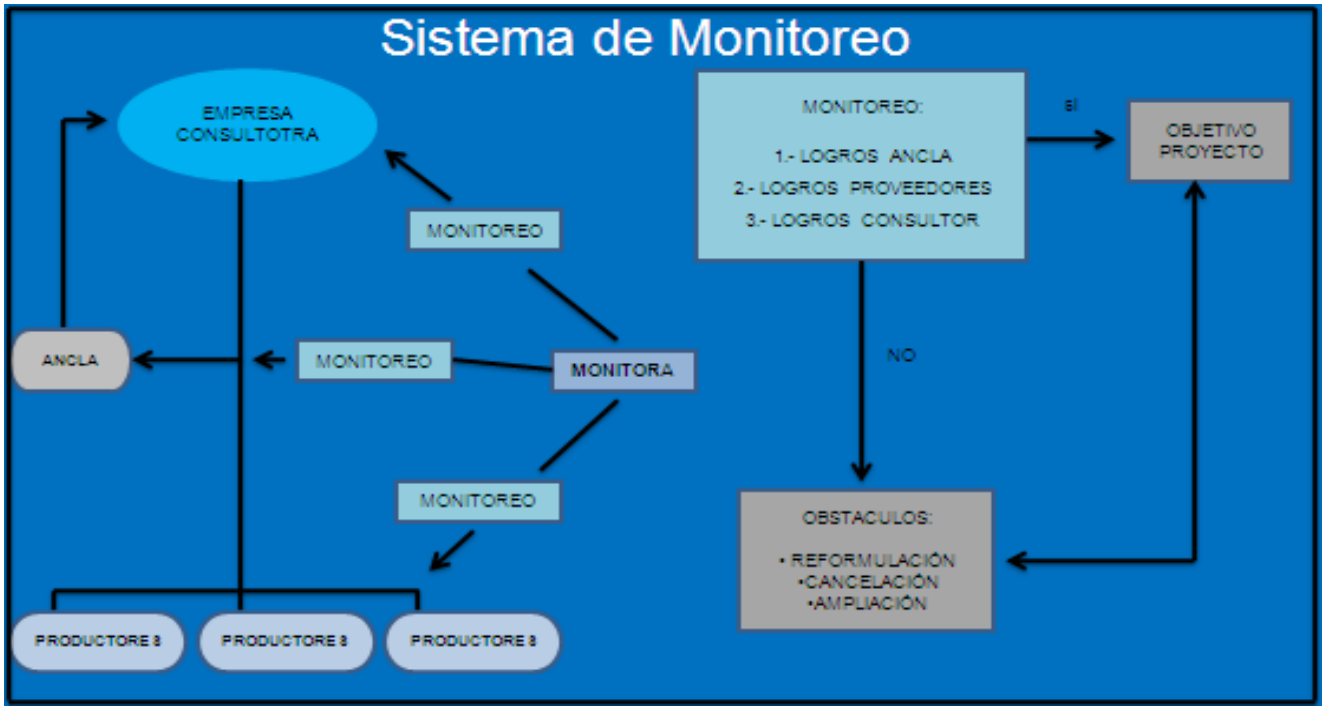
89. Cuál es su principal recomendación para la asistencia técnica que Red productiva le va a apoyar (o le está apoyando)? ☐

OBSERVACIONES GENERALES DE LA ENTREVISTA:

8.6. Esquema básico de sistema de monitoreo

El esquema básico de un sistema de monitoreo depende del tipo de proyecto, y del tipo de actores que intervienen en el. El Sistema de Monitoreo utilizado por Red Productiva para el desarrollo de cadenas productivas se presenta a continuación.

Estructura del Sistema de Monitoreo aplicado en los proyectos productivos



Este esquema de monitoreo cruzado, demanda de múltiples herramientas, para poder medir el cumplimiento de diversos actores que intervienen en el proyecto. Esto fue necesario, por cuento se debía hacer monitoreo a diversos actores, con actividades y roles diferentes, así como con objetivos distintos. Consecuentemente, en nuestro ejemplo tenemos las siguientes fichas del sistema de monitoreo:

Fichas de Línea Base	
Ficha No. 1	Resumen del Monitoreo practicado al Proyectó

Fichas de Línea Base	
Ficha No. 1 - A	Resumen del Monitoreo Practicado a la Empresa Consultora sobre servicios especializados
Ficha No. 1 - B	Resumen del Monitoreo Practicado a la Empresa Ancla
Ficha No. 1 - C	Resumen del Monitoreo Practicado a las Mipymes Proveedores

Por otra parte, estos instrumentos deben servir para monitorear diversos niveles de indicadores, como se muestra en la siguiente gráfica:

Contenido de Fichas

Diagnostico inicial

Indicadores de Objetivo

Indicadores de Resultados

FICHA DE SEGUIMIENTO No.1-B:
INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO .....
Cumplimiento de Compromisos de la Empresa Ancla

EMPRESA ANCLA	
Contraparte Ras	
Periodo del Informe	De:_____ a _____ de 200_

No. De Informe en el consolidado de la consultoria									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

I. PRINCIPALES ACTIVIDADES CUMPLIDAS EN EL PERIODO
1.
2.
3.
4.
5.

II. AVANCE ALCANZADO EN LOS RESULTADOS ESPERADOS		
RESULTADOS	PORCENTAJE DE AVANCE	
	Periodo	Total
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

III. INFORMACION CLAVE DEL PROYECTO			
CAMBIOS EN EL EMPLEO:			
No. Empleados al momento de visita	Total	Mujeres	Hombres
No. Empleados con discapacidad	Total	Mujeres	Hombres
CAMBIO EN VENTAS DEL ULTIMO MES			
Ventas en USD	Total:	M. Local:	Export:
OTROS CAMBIOS IMPORTANTES GENERADOS EN EL ULTIMO MES			
Se ha logrado reducción en costos de Operación?	SI	NO	% Reduc.
Se ha conseguido incrementos de utilidad?	SI	NO	% Incre.
Se ha propiciado nuevas inversiones de capital en la empresa Ancla?	SI	NO	% Incre.
ESPECIFIQUE LOGROS NO ESPERADOS (SI HUBIERE)			

IDENTIFICACION DE ASPECTOS CRITICOS: ALERTA TEMPRANA
1.
2.
3.

Alerta Temprana, Relaciones

RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA ANCLA:			
1.			
2.			
3.			
CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS POR PARTE DE LA EMPRESA ANCLA			
Aporte Financiero	SI	Parcial	NO
Facilidades para el trabajo de la consultora	SI	Parcial	NO
Oportunidad en el desarrollo de las actividades	SI	Parcial	NO
Empresario Ancla Nombre:	Firma:		
Monitoreo Nombre:	Firma:		
Fecha de la Visita de Monitoreo			

A modo de ejemplo se presenta, a continuación, una ficha de múltiple monitoreo; es decir se requiere medir el cumplimiento de varios actores.

RED PRODUCTIVA

FICHA DE MONITOREO Y CONTROL DE PROYECTOS DE EXPANSION

CIUDAD		OPERADOR			FECHA	
EMPRESA						
PROYECTO						
CONSULTOR						
Monitoreo No.	1		2		3	
PERIODO MONITOREADO						

VERIFICACION

CRITERIO DE CALIFICACION	Nivel de Cumplimiento	menos de 77%	77% a 82%	83% a 88%	89% a 94%	95% a 100%
	Calificación	1	2	3	4	5

NOTA: Cuando un concepto no aplica, la calificación debe ser 5. Resaltar la casilla con color amarillo.

ELEMENTOS VERIFICADOS Y CALIFICADOS

1. COMPROMISOS DEL CONSULTOR

	CONCEPTO	CALIFICACION
1	Legalización y perfeccionamiento del contrato de consultoría.	
2	Aprobación del empresario del cronograma de ejecución.	
3	Cumplimiento de las Actividades y el cronograma de ejecución	
4	Elaboración, presentación y aceptación de informes	
5	Cumplimiento de resultados, productos y entregables.	
6	Satisfacción del Empresario con relación a la Calidad de la consultoría	
7	Valores agregados que ha aportado el consultor	
	TOTAL CALIFICACION DE LOS COMPROMISOS DEL CONSULTOR	-

2. COMPROMISOS DEL EMPRESARIO

	CONCEPTO	CALIFICACION
1	Participación activa en la consultoría y desarrollo del proyecto	
2	Suministro de los recursos necesarios para la ejecución de la consultoría y el proyecto	
3	Cumplimiento en los pagos al consultor	
4	Generación y contratación de nuevos empleos	
5	Incremento en las Ventas	
6	Comunicación activa con el Operador	
	TOTAL CALIFICACION DE LOS COMPROMISOS DEL EMPRESARIO	-

3. COMPROMISOS DEL OPERADOR/CARANA

	CONCEPTO	CALIFICACION
1	Legalización y perfeccionamiento del contrato de consultoría.	
2	Participación activa en la consultoría y desarrollo del proyecto	
3	Seguimiento y monitoreo del plan de consultoría y el proyecto	
4	Presentación oportuna de informes a CARANA	
5	Cumplimiento de requisitos en la facturación para pago de Consultor	
6	Pago oportuno al consultor	
	TOTAL CALIFICACION DE LOS COMPROMISOS DEL OPERADOR	-
	TOTAL CALIFICACION DE MONITOREO Y CONTROL	-

VALORACION DE LA CALIFICACION DE MONITOREO Y CONTROL

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CONSULTOR	40 a 36 ptos	35 a 32 ptos	31 a 28 ptos	27 a 24 ptos	menos de 24
EMPRESARIO	30 a 27 ptos	26 a 24 ptos	23 a 21 ptos	20 a 18 ptos	menos de 18
OPERADOR	30 a 27 ptos	26 a 24 ptos	23 a 21 ptos	20 a 18 ptos	menos de 18
CONSOLIDADO	100 a 96 ptos	95 a 90 ptos	89 a 85 ptos	84 a 78 ptos	menos de 78

8.7. Formato de visitas a prospectos de proyectos

Estas visitas a prospectos, se realizan una vez que, se ha recibido el perfil o anteproyecto. Se trata de verificar datos, palpar realidades, observar circunstancias. El formato es sencillo, pero recoge los principales datos requeridos, para continuar con el proceso hacia el diseño de un proyecto.

A continuación se presenta un formato, como ejemplo.

INFORME DE VISITAS

Fecha:	Ciudad / localidad	Provincia	
Organización:		Sector	Produc
Representante:		Cargo	

Tipo:	ADE		ANCLA		PROVEEDOR		GREMIO			ASOCIACIÓN	

Breve descripción.

Entrevista a:

Preguntas Claves	RESPUESTAS					
	SI	NO	MEDIDA	ACTUAL	PROYECTADO	IN
1. Potencial de crecimiento en ventas (local-internacional)			U.S. $ Dólares			
2. Capacidad de generar empleo			Personas			
3. Es sujeto de crédito						
4. Recursos para proyectos de expansión concretos.						
5. La (el) empresa (asociación) (gremio) tiene interés en el proyecto?						

Asistencia requerida (Detalles se encuentran en ayuda memoria)	cantidad	Horas
1. Comercialización:		
2. Gestión en Asociatividad.		
3		
4		

Recomendación del consultor.

8.8. Guía de entrevistas

Dado que la sostenibilidad de un proyecto productivo depende de los mercados, es relevante realizar varias entrevistas con clientes/compradores de los productos que se va a trabajar. Su opinión es fundamental, al momento de definir si las prioridades que establecen los actores directos productores, tienen elación con la óptica del mercado, y de esta manera garantizarse de que las restricciones existentes puedan ser eliminadas, o al menos reducidas mediante a la formación de nuevas capacidades y asistencia técnica que recibirán los productores.

Los principales temas, entre otros, a tratar en estas entrevistas con clientes o especialistas son:

- Condición del sector: crece, se reduce, es competitivo o tiene problemas
- Cuál es la competencia del sector.
- Quiénes son competencia de la empresa.
- Qué exigencias tiene mercado?
- Qué características tiene mercado?
- Qué canales de distribución utiliza mercado?
- La empresa ancla tiene productos competitivos?
- Principales problemas de productos de cadena
    - Calidad
    - Diseño
    - Diferenciación
    - Nuevos productos
    - Precio
    - Otros
- Formalidad y seriedad de empresas de cadena.
- Cumplimiento de estándares y especificaciones técnicas en la entrega de productos.
- Confiabilidad financiera de empresas.
- Otros aspectos relevantes para negocio.

8.9. Identificación de elementos claves del sector

Conjuntamente con la visión desde la demanda, que permitirá tener más claro la situación real de los productores, sus capacidades, limitaciones, de producción, así como las restricciones de acceso a los mercados; de igual manera, el análisis del sector, de la tendencia que ha tenido y de la prospección futura, son relevantes, para conocer más sobre la sostenibilidad del proyecto.

Esto implica que se deberá analizar, mediante información secundaria, el comportamiento del sector al que pertenecen los productores, y poder identificar elementos claves para que las estrategias de apoyo sean las adecuadas.

Los principales temas a identificar respecto del sector o subsector productivo son los siguientes:

- Sector en crecimiento o descenso.
- Sector con proveeduría suficiente.
- Sector con limitaciones: cuáles.
- Políticas que favorecen al sector o subsector.
- Empleo que genera.
- Importancia del sector o subsector en territorio.
- Tipo de empresas que se encuentran en el sector.
- Empresas líderes de sector.
- Estimación de volumen de producción.
- Sector de exportación o mercado interno.

8.10. Formato de proyecto

Una vez que, se ha verificado que el perfil de proyecto se ajusta a los parámetros y criterios especificados, se brindará la asistencia técnica para que se elabore y presente el proyecto. El proyecto se presentará en un texto, con narrativa, y en un formato sintético que facilita el análisis.

Los dos son complementarios entre sí. A continuación se presentan dichos formatos.

SOLICITUD DE FONDOS

1. INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE Y OTROS RESPONSABLES

NOMBRE DE ENTIDAD SOLICITANTE			RUC		TIPO DE
NOMBRE DE REPRESENTANTE			EMAIL		
DIRECCIÓN		CIUDAD		PROVINCIA	
TELÉFONO 1		TELÉFONO 2		FAX	
NOMBRE DE LA EMPRESA ANCLA				RUC	
SECTOR ECONÓMICO	0		NO. DE EMPRESAS PROVEEDORAS PARTICIP		
NOMBRE DE REPRESENTANTE	0		EMAIL		
DIRECCIÓN	0	CIUDAD	0	PROVINCIA	
TELÉFONO 1	0	TELÉFONO 2	0	FAX	
DESCRIPCION DE LA EMPRESA	0				
ADE RELACIONADA			NOMBRE DE REPRESENTANTE		
DEJE ESTE LINEA EN BLANCO					

2. EJECUTORES DEL PROYECTO

EMPRESA CONSULTORA		RUC/C.I.	
COORDINADOR DE CONSULTORES PROPUESTOS			

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

NOMBRE DE PROYECTO				
Duración del Proyecto en Horas	0	Costo Total Proyecto (Red Productiva + Empresas)	-	Costo Solicitado
Fecha de Presentación:		Fecha Tentativa de Inicio		
OBJETIVO GENERAL				

4. OBJETIVOS ESPECIFICOS (Cualitativos)

4,1	
4,2	
4,3	
4,4	
4,5	
4,6	
4,7	
4,8	

5. OBJETIVOS ESPECIFICOS (Cuantitativos)

Indicador	Actual	Meta: Expansión	Meta: %de incremento	Tiempo
5.1. Ventas TOTAL Ultimo Año	-	-	0%	
5.1.1. Ventas Ultimo Año Empresa Ancla	-	-	0%	
5.1.2. Ventas Ultimo Año Mipymes	-	-	0%	
5.2. Exportaciones TOTAL Ultimo Año	-	-	0%	

JUSTIFICACION	

8. IDENTIFICACION DE OTROS ACTORES RELACIONADOS

Favor nombrar y describir otras organizaciones o actores relacionados con este proyecto y el vinculo entre estas y el proyecto (p.e. ONGs, cooperacion internacional, enti

MIPYMES PARTICIPANTES			
1		14	
2		15	
3		16	
4		17	
5		18	
6		19	
7		20	
8		21	
9		22	
10		23	
11		24	
12		25	
13		26	

9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cronograma en:	Semanas	Semana Inicial		Hasta la Semana

Actividad	Nivel Actividad = 1 Sub Actividad = 2	Respon-sable de Area	Horas	1	2	3	4	5	6

EMPLEO GENERADO				1	2	3	4	5	6

MONITOREO Y CONTROL	1	2	3	4	5	6
VISITA 1						
VISITA 2						
VISITA 3						
VISITA 4						

PAGOS / APORTE RED PRODUCTIVA					1	2	3	4	5	6
PAGO 1 en %		Valor	-							
Logros para realizar el Pago 1										
PAGO 2 en %		Valor	-							
Logros para realizar el Pago 2										
PAGO 3 en %		Valor	-							
Logros para realizar el Pago 3										
PAGO 4 en %		Valor	-							
Logros para realizar el Pago 4										
TOTAL PAGOS / RED PRODUCTIVA			-	Numero Pagos		-	Numero Visi			

10. SOSTENIBILIDAD

A fin de lograr la sostenibilidad del proyecto es necesario que se cumplan actividades como:

11. OBSERVACIONES

12. SENSIBILIDAD DEL PROYECTO / RIESGOS

FACTOR	RIESGO	MITIGACIO
1		
2		
3		

13. EQUIPO EJECUTOR

FORMULARIO: EMPRESA ANCLA

1. INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA ANCLA

NOMBRE DE LA EMPRESA ANCLA				RUC	
SECTOR ECONOMICO			PAGINA WEB		
REPRESENTANTE LEGAL			EMAIL		
DIRECCION		CIUDAD		PROVINCIA	
TELEFONO 1		TELEFONO 2		FAX	
Descripcion de la Empresa					

2. INFORMACION FINANCIERA

ESTADOS FINANCIEROS	VENTAS	ACTIVOS	PASIVO	% ENDEUDAMIENTO	PATRI
2004				0,00%	
2005				0,00%	
2006				0,00%	
Comportamiento					
VARIACION 2004 2005	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,0
Comportamiento					
VARIACION 2005 2006	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,0

ENTIDADES BANCARIAS CON LAS QUE TIENE RELACION COMERCIAL	

3. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO	

4. OBJETIVOS ESPECIFICOS (Cualitativos)

4,1	
4,2	
4,3	
4,4	
4,5	
4,6	
4,7	
4,8	

5. OBJETIVOS ESPECIFICOS (Cuantitativos)

Indicador	Actual	Expansión	% de incremento	Tiempo
5.1. Ventas Ultimo año			0%	
5.2. Exportaciones			0%	
5.3. Empleo Total			0%	
5.3.1. Total Mujeres			0%	
5.3.2. Total Hombres			0%	
5.3.3. Total con Capacidades Especiales			0%	
5.3.4. Total Etnias			0%	

6. ALCANCE DEL PROYECTO	

FORMULARIO: MIPYME 1

1. INFORMACION GENERAL DE LA MYPYME

NOMBRE DE LA MIPYME				RUC	
SECTOR ECONOMICO			PAGINA WEB		
REPRESENTANTE LEGAL			EMAIL		
DIRECCION		CIUDAD		PROVINCIA	
TELEFONO 1		TELEFONO 2		FAX	
ADE RELACIONADA	Otro:			EMPRESA ANCLA	
NOMBRE LA ADE					
DESCRIPCION DE LA MYPYME					

2. INFORMACION FINANCIERA

ESTADOS FINANCIEROS	VENTAS	ACTIVOS	PASIVO	%ENDEUDAMIENTO	PATRI
2004				0,00%	
2005				0,00%	
2006				0,00%	
Comportamiento					
VARIACION 2004 2005	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,0
Comportamiento					
VARIACION 2005 2006	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,0

ENTIDADES BANCARIAS CON LAS QUE TIENE RELACION COMERCIAL			
CONSULTOR(ES) CLAVE		RUC/C.I.	
Duración del Proyecto en Horas		Costo Total Proyecto	
3. OBJETIVO GENERAL			

4. OBJETIVOS ESPECIFICOS (Cualitativos)

4,1	
4,2	
4,3	
4,4	
4,5	
4,6	
4,7	
4,8	

5. OBJETIVOS ESPECIFICOS (Cuantitativos)

Indicador	Actual	Meta Final	%de incremento	Tiempo
5.1. Ventas Ultimo año			0%	
5.2. Exportaciones			0%	
5.3. Total Empleados			0%	
5.3.1 Total Mujeres			0%	
5.3.2 Total Hombres			0%	
5.3.3 Total con Capacidades Especiales			0%	

8.11. Lista de Documentos de respaldo para entrar a proceso de selección y aprobación

Los documentos solicitados por Red Productiva son los requeridos para garantizar la existencia legal de los actores. Por ejemplo pueden ser los siguientes:

14. DOCUMENTOS QUE DEBEN ACOMPAÑAR LA PROPUESTA			
I	**EMPRESA CONSULTORA**		2. Nombramiento de Gerente
	1. Estatuto de Conformación y RUC actualizado		3. Declaraciones de Impuesto a la Renta de los últimc
	2. Nombramiento de Representante Legal		4. Lista de referencias (2 compradores, 2 proveedores
	3. Balances presentados a la Superintendencia de Compañías y SRI los dos últimos años	III	**MIPYMES**
	4. Organigrama		1. Listado de empresas con nombres de Representa teléfonos.
	5. Designación de Consultor Coordinador de Proyecto	IV	**OTROS DOCUMENTOS**
	6. CV de Consultor Coordinador		1. Carta de Compromiso de trabajo conjunto en proye empresas proveedoras
	7. CVs de consultores asignados al proyecto		2. Carta de compromiso y aceptacion de la empresa a consultora
	8. Lista de tres referencias		3. Presupuesto detallado por actividad
II	**EMPRESA ANCLA**		4. Flujo de fondos por fuentes de financiamiento
	1. Estatuto de Conformación y RUC actualizado		
Numero de Donacion (Uso Exclusivo de Red Productiva)			

8.12. Indicadores para presentar el proyecto al comité

Los indicadores que se presentan al Comité, acompañados de una ficha resumen de cada proyecto, deben estar directamente relacionados con los objetivos generales y específicos del programa. En el ejemplo, se plantean los siguientes:

Criterios de Selección de los Proyectos Productivos

El criterio básico de selección de un proyecto está determinado por la relación de costo beneficio del valor de la inversión frente a la generación de empleo. Se ha establecido una relación por cada puesto nuevo de trabajo generado.

Adicionalmente, se considerará el resultado de incremento de los ingresos y de rentabilidad de las empresas proveedoras y de la empresa ancla.

Serán priorizados proyectos de expansión con mercados visibles que aseguren la sostenibilidad del proyecto, a través de la empresa ancla y las empresas proveedoras.

Resumen de Evaluación de Propuestas de Proyectos Productivos del Comité de Selección:

Criterio de Evaluación de Propuestas de Proyectos Productivos
1. Generación de empleo
2. Empresa ancla con relaciones con proveedores
3. Empresas proveedoras son importantes en zona por empleo generado
4. Sector de importante contribución al PIB en el territorio
5. Mejora de competitividad empresas, mejora ingresos población involucrada
6. Desarrollo productivo para combatir pobreza
7. Actores varios involucrados
8. Disposición a invertir bajo co-financiamiento 50/50
9. Coordinación con otros proyectos de USAID, si es del caso

Resumen de proyectos para el comité y acta de selección

El resumen a presentar al comité conjuntamente con el proyecto, contiene la información más importante, y las relaciones que interesan de acuerdo a los objetivos centrales y específicos.

A continuación se presenta un ejemplo.

Lista de Chequeo y cuadro de ponderación para comité de aprobación de proyectos productivos

NOMBRE DEL PROYECTO: _____

_____

SECTOR PRODUCTIVO: _____

PROVINCIA Y CANTÓN: _____

EMPRESA ANCLA: _____

NUMERO DE MIPYMES: _____

CONSULTORA: _____

ADE/OTRA ORGANIZACIÓN: _____

_____

1. FORMALES:

	SI	NO	OBSERVACIONES
Formato de solicitud Fondo Concursable Cadenas			
Resumen de Ante-Proyecto			
Carta(s) – Compromiso			

2. CRITERIOS:

El cuadro de ponderación se realiza con los porcentajes establecidos por cada criterio de selección:

CRITERIO DE SELECCIÓN	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE ASIGNADO
1. Generación de empleo	60%	
2. Empresa ancla con relaciones con proveedores	10%	
3. Empresas proveedoras son importantes en zona por empleo generado	5%	
4. Sector de importante contribución al PIB en el territorio	5%	
5. Mejora de competitividad empresas, mejora ingresos población	5%	

CRITERIO DE SELECCIÓN	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE ASIGNADO
involucrada		
6. Desarrollo productivo para combatir pobreza	5%	
7. Actores varios involucrados	Deseable	
8. Disposición a invertir bajo co-financiamiento 50/50	10%	
9. Coordinación con otros proyectos de USAID, si es del caso	Deseable	
10. Inclusión de voluntarios del Cuerpo de Paz cuando su perfil se ajusta a necesidades del Proyecto	Deseable	
Total	100%	

NOMBRE: _____ FIRMA: _____

8.13. Acta de Decisiones de Comité de Selección

La selección de proyectos, y las razones para la adopción de dicha decisión, deben ser registradas y suscritas por los participantes.

A continuación se presenta un modelo de acta de selección, muy sencilla:

ACTA DE LA REUNIÓN DE COMITÉ DE SELECCIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS

FECHA: _____

OBJETIVO DE LA SESIÓN: _____

PROYECTO: _____

1. FORMALES:

	SI	NO	OBSERVACIONES
Formato de solicitud Fondo Concursable Cadenas			
Resumen de Ante-Proyecto			
Carta(s) – Compromiso			

2. CRITERIOS:

	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE ASIGNADO
1. Generación de empleo	60%	
2. Empresa ancla con relaciones con proveedores	10%	
3. Empresas proveedoras son importantes en zona por empleo generado	5%	
4. Sector de importante contribución al PIB en el territorio	5%	
5. Mejora de competitividad empresas, mejora ingresos población involucrada	5%	
6. Desarrollo productivo para combatir pobreza	5%	
7. Actores varios involucrados	Deseable	
8. Disposición a invertir bajo co-financiamiento 50/50	10%	
9. Coordinación con otros proyectos de USAID, si es del caso	Deseable	
10. Inclusión de voluntarios del Cuerpo de Paz cuando su perfil se ajusta a necesidades del Proyecto	Deseable	
Total	100%	

3. **VOTOS:**

COMITÉ	Aprobado	Des-aprobado	Firma
(Nombre)			
(Nombre)			
(Nombre)			

Decisión del Comité: Aprobar [ ] Desaprobar [ ]
Fecha:

8.14. Sistema de calificación de empresas consultoras

Estas actividades de contratación de servicios de consultoría se recomienda que NO sean decididas por las personas/unidad que presentó los proyectos; ni por las personas/Comité de Selección de proyectos. Más bien se recomienda que, este proceso de selección sea realizado por un Comité específicamente designado para este efecto.

Este Comité de Selección de Consultoría es recomendable que se encuentre constituido por una persona de la unidad administrativa y financiera, así como por un técnico.

Para ello, se constituye primeramente, el Comité de Selección de Consultoría; quien será el encargado de revisar los términos de referencia, realizar las invitaciones, analizar las propuestas, selección la propuesta más conveniente y de negociar con la consultora ganadora.

Luego de esto se procederá a la suscripción de los respectivos contratos, para la ejecución del proyecto.

Un aspecto muy interesante, es la experiencia de realizar un proceso de preselección previo, de consultoras, dentro de cada una de las áreas de especialidad y territorios a trabajar.

Este proceso de preselección reduce de manera importante, los tiempos necesarios para la selección de consultoras. Y por otra parte, garantiza que, en todos los territorios, se encuentren consultoras domiciliadas en dichos territorios. Esto coadyuva a la formación de capacidades locales, y genera conocimiento en la localidad.

Por último, un buen proceso de selección reduce costos e incrementa los resultados de los servicios.

Sin embargo, cabe resaltar, que dentro del Sistema de Compras Públicas, se encuentran definidos los mecanismos, característica y ámbitos que deben ser tomados en cuenta, al momento de

realizar contrataciones desde una institución pública. Estos procedimientos deben ser rigurosamente contemplados.

Una vez aprobado el proyecto a desarrollar y realizados los ajustes necesarios, se procede a elaborar los términos de referencia de los servicios de consultoría, asistencia técnica y capacitación necesarios.

A continuación se presentan, en forma resumida, los elementos a considerar en el proceso de selección de servicios de consultoría, cuando se trata de organizaciones no sujetas al Sistema de Contrataciones del Sector Público denominado "Sistema de Compras Públicas".

.

LISTA DE CHEQUEO Y CUADRO DE PONDERACIÓN PARA COMITÉ DE SELECCIÓN DE CONSULTORÍA PARA PROYECTOS PRODUCTIVOS

FECHA: _____

NOMBRE DEL PROYECTO: _____

PROVINCIA Y CANTÓN: _____

EMPRESA ANCLA: _____

NUMERO DE MIPYMES: _____

ADE/OTRA ORGANIZACIÓN: _____

NOMBRE CONSULTORA A CALIFICAR: _____

CRITERIOS:

La suma de los puntajes parciales será la calificación total de la empresa; debiendo alcanzar la empresa ganadora un puntaje total mínimo de 75% para ser contratada.

El cuadro de ponderación se realiza con los porcentajes establecidos para cada criterio de selección.

CRITERIO DE SELECCIÓN	PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN	PUNTAJE PARCIAL MÁXIMO
Experiencia y Capacidades Institucionales	100	
Institucionalidad	20	
Experiencia General y Específica de la Empresa	50	
Infraestructura Logística de la Empresa	30	

CRITERIO DE SELECCIÓN	PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN	PUNTAJE PARCIAL MÁXIMO
Propuesta Técnica	100	
Consistencia Técnica de la Propuesta	40	
Consistencia del Plan de Trabajo	30	
Consistencia del Plan de Seguimiento	30	
Competencia del Equipo de Trabajo	100	
Experiencia General	30	
Experiencia Específica	30	
Profesionales Técnicos que Trabajan en el Proyecto	40	
Propuesta Económica	100	
Detalle Presupuestario Completo	40	
Coherencia de Costos Presupuestarios	30	
Costo	30	

NOMBRE: _____ FIRMA: _____

8.15. Esquema básico de términos de referencia

El Esquema básico de términos de referencia, demanda que contenga al menos los siguientes aspectos:

a) Contratante y sistema de control al que se encuentra sujeto la contratación.
b) Tipo de financiamiento, condiciones, presupuesto, disponibilidad
c) Objetivo general y objetivos específicos de los servicios de consultoría, asistencia técnica o capacitación.
d) Alcance y metodología para el desarrollo de las actividades.
e) Plazo, Presupuesto por fuentes, rubros y cronograma de pagos.
f) Cláusula de confidencialidad de la información.
g) Clausula de arbitraje en caso de conflicto.

Mientras más claros y precisos los términos de referencia, mejores propuestas se obtendrán.

8.16. Esquema de presupuesto para ejecución de proyectos

A continuación se presenta un formato de presupuesto, definido por fuentes para el financiamiento de los servicios especializados de las consultoras:

Proyecto:

COSTOS POR FUENTES DE FINANCIAMIENTO

DESCRIPCION	TOTAL	CARANA		ANCLA		OTROS	
		VALOR	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE
COSTOS DIRECTOS	$ 0,00		#¡DIV/0!		#¡DIV/0!		#¡DIV/0!
PERSONAL	$ 0,00		#¡DIV/0!		#¡DIV/0!		#¡DIV/0!
PASAJES, VIAJES Y VIATICOS	$ 0,00		#¡DIV/0!		#¡DIV/0!		#¡DIV/0!
MISCELANEOS: SUMINISTROS, RENTA DE OFICINA, ETC.	$ 0,00		#¡DIV/0!		#¡DIV/0!		#¡DIV/0!
COSTOS INDIRECTOS	$ 0,00				#¡DIV/0!		#¡DIV/0!
OVERHEAD	$ 0,00				#¡DIV/0!		#¡DIV/0!
GASTOS ADMINISTRATIVOS	$ 0,00				#¡DIV/0!		#¡DIV/0!
OTROS GASTOS	$ 0,00				#¡DIV/0!		#¡DIV/0!
TOTAL	**$ 0,00**	**$ 0,00**	**#¡DIV/0!**	**$ 0,00**	**#¡DIV/0!**	**$ 0,00**	**#¡DIV/0!**

El presupuesto debe ser formulado también por rubro de costo y por consultor fijado para cada actividad, como se muestra en el siguiente cuadro.

PRESUPUESTO DETALLADO

PROYECTO:

CONCEPTO		(NOMBRE DEL CONSULTOR)	(NOMBRE DEL CONSULTOR)	(NOMBRE DEL CONSULTOR)	(NOMBRE DEL CONSULTOR)	(NOMBRE DEL CONSULTOR)	(NOMBRE DEL CONSULTOR)	(NOMBRE DEL CONSULTOR)
(NOMBRE DE LA ACTIVIDAD)								
HONORARIOS	No. de Días							
	Costo Unitario							
VIATICOS	No. de Días							
	Valor Unitario							
PASAJES	Lugar							
	Cantidad							
	Valor Unitario							
MISCELANEOS								
(NOMBRE DE LA ACTIVIDAD)								
HONORARIOS	No. de Días							
	Costo Unitario							
VIATICOS	No. de Días							
	Valor Unitario							
PASAJES	Lugar							
	Cantidad							
	Valor Unitario							
MISCELANEOS								
(NOMBRE DE LA ACTIVIDAD)								
HONORARIOS	No. de Días							
	Costo Unitario							
VIATICOS	No. de Días							
	Valor Unitario							
PASAJES	Lugar							
	Cantidad							
	Valor Unitario							
MISCELANEOS								
(NOMBRE DE LA ACTIVIDAD)								
HONORARIOS	No. de Días							
	Costo Unitario							
VIATICOS	No. de Días							
	Valor Unitario							
PASAJES	Lugar							
	Cantidad							
	Valor Unitario							
MISCELANEOS								
(NOMBRE DE LA ACTIVIDAD)								
HONORARIOS	No. de Días							
	Costo Unitario							
VIATICOS	No. de Días							
	Valor Unitario							
PASAJES	Lugar							
	Cantidad							
	Valor Unitario							
MISCELANEOS								
(NOMBRE DE LA ACTIVIDAD)								

Por último, el presupuesto se presenta por actividades y por tipo de costo, de modo de tener el detalle específico a desarrollar en los proyectos, respecto de las actividades de asistencia especializada, como se visualiza en el siguiente cuadro.

PRESPUESTO DETALLADO						
PROYECTO:						
	ACTIVIDADES	HONORARIOS	VIATICOS	PASAJES	MISCELANEOS	TOTAL
1		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8						
9						
	TOTAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

8.17. Ficha resumen de proyecto aprobado y ajustado para presentar a comité de selección de proyecto

Una vez que se ha desarrollado el proceso de contratación de la consultora, asistencia técnica y capacitación, se presenta un cuadro de resumen al Comité de selección de proyectos, con la finalidad de que se registre los últimos datos, que incluyen los ajustes que hubieren sido realizados.

Esta es la ficha resumen de proyectos, como ejemplo.

PRESENTACIÓN DE PROYECTOS A COMITÉ DE SELECCIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS

Generalidades	
Proyecto	
Tipo de proyecto	
Ancla	
Beneficiarios	
Objetivo	
Monto US $ (Asistencia Técnica)	
Empleos	
Incremento Ventas	

Componentes
1
2
3
4

8.18. Cronograma de actividades y entregables de proyecto

Una de las herramientas más importantes para el seguimiento de proyectos, es el cronograma de actividades y presupuestos. Para ello, una herramienta a utilizar se presenta a continuación:

Actividades	Meses de Trabajo								
	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9
Reconfirmación de las fábricas productoras a participar	X								
Elaboración del sistema de capacitación y contratación consultores	X	X							
Ejecución del plan de mejoramiento y calidad.			X	X	X	X			

PRESPUESTO DETALLADO

PROYECTO:

	ACTIVIDADES	HONORARIOS	VIATICOS	PASAJES	MISCELANEOS	TOTAL
1		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8						
9						
	TOTAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Para seguimiento de estos trabajos y los desembolsos, se genera una herramienta de seguimiento, que permite en todo momento, tener el valor exacto desembolsado, y el saldo por desembolsar de cada consultor, y que se presenta en el siguiente cuadro.

Consultor:							
Asiganacion:							
LOE			**Días Transcurridos**				
Tarifa			**Dìas Restantes**				

nov-09				dic-09			
Solicitud	Días	Monto	Desembolso	Solicitud	#Días	Monto	Desembolso
23-dic	5	$ 0,00		07/01/2010	19	$ 0,00	

8.19. Reunión de arranque de proyecto

Para iniciar el desarrollo del proyecto, es conveniente reunir a todos los involucrados, y difundir los acuerdos a los que se llegó, los componentes a desarrollar, con sus respectivos objetivos, el cronograma, las actividades, los apoyos especializados que se tendrá, y demás detalles para la ejecución del proyecto. Para ello se reúne a todos los involucrados en el desarrollo del proyecto:

a) Empresa ancla
b) Proveedores
c) Consultora
d) Monitora

En esta reunión se aclararán las condiciones y términos a desarrollar, y se aprovechará para suscribir el acuerdo conjunto de que si tienen interés en trabajar juntos.

8.20. Selección de monitores

La selección de monitores es un tema de relevancia. Se debe destacar que es necesario que estos tengan la capacidad técnica, la voluntad y la capacidad de generar confianza, para poder desarrollar estas actividades adecuadamente.

Con estas características de partida, es necesario además, que sean capacitados en el uso de las herramientas que se desarrollan para este efecto.

Por otra parte, dentro del equipo interno, conviene contar con una persona que revisa los informes de monitoreo, y que realiza el trabajo de agregación de resultados en forma periódica. De esta manera, la actividad de monitoreo se convierte en una herramienta dinámica en el desarrollo de proyectos productivos.

8.21. Formatos de fichas de monitoreo

Existen diversos tipos de monitoreo, porque se debe atender a cada uno de estos, con la consignación de información, elevada por el responsables delegado, para cada caso, en un formato diferente.

A continuación se señalan dos ejemplos:

a) Ficha de monitoreo de la empresa ancla
b) Ficha de monitoreo de los proveedores

FICHA DE SEGUIMIENTO No.1-A:
INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO ……
Cumplimiento de Compromisos de la Empresa (s) Consultora que Proporcionara la Asistencia Técnica

EMPRESA CONS									
Consul Respon									
Período del Informe	**De:_____ a _____ de 200_**								
No. De Informe en el consolidado de la consultoría									
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
PRINCIPALES ACTIVIDADES CUMPLIDAS EN EL PERIODO									
1.									
2.									
3									
4.									
5.									

AVANCE ALCANZADO EN LOS PRODUCTOS COMPROMETIDOS		
PRODUCTO	**PORCENTAJE DE AVANCE**	
	Período	**Total**
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

VALOR AGREGADO APORTADO POR LA CONSULTORA
1. En la empresa Ancla:
2. En las Mipyme
3. En otros:
IDENTIFICACION DE ASPECTOS CRITICOS: ALERTA TEMPRANA
1.
2.
3.
RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA CONSULTORA:

Aceptación Empresario de Ancla **Nombre:**	**Firma:**
Aceptación Monitoreo **Nombre:**	**Firma:**
Fecha de la Visita de Monitoreo	

FICHA DE SEGUIMIENTO No.1-B:
INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO ……
Cumplimiento de Compromisos de la Empresa Ancla

EMPRESA ANCLA	
Contraparte Res	
Período del Informe	**De:_____ a _____ de 200_**

No. De Informe en el consolidado de la consultoría									
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**

I. PRINCIPALES ACTIVIDADES CUMPLIDAS EN EL PERIODO

1.
2.
3
4.
5.

II. AVANCE ALCANZADO EN LOS RESULTADOS ESPERADOS

RESULTADOS	**PORCENTAJE DE AVANCE**	
	Período	**Total**
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

III. INFORMACION CLAVE DEL PROYECTO

CAMBIOS EN EL EMPLEO:

No. Empleados al momento de visita	**Total**	**Mujeres**	**Hombres**
No. Empleados con discapacidad	**Total**	**Mujeres**	**Hombres**

CAMBIO EN VENTAS DEL ULTIMO MES

Ventas en USD	**Total:**	**M. Local:**	**Export:**

OTROS CAMBIOS IMPORTANTES GENERADOS EN EL ULTIMO MES

Se ha logrado reducción en costos de Operación?	**SI**	**NO**	**% Reduc.**
Se ha conseguido incrementos de utilidad?	**SI**	**NO**	**% Incre.**
Se ha propiciado nuevas inversiones de capital en la empresa Ancla?	**SI**	**NO**	**% Incre.**
ESPECIFIQUE LOGROS NO ESPERADOS (SI HUBIERE)			

IDENTIFICACION DE ASPECTOS CRITICOS: ALERTA TEMPRANA

1.
2.
3.

RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA ANCLA:

1.
2.
3.

CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS POR PARTE DE LA EMPRESA ANCLA

FICHA DE SEGUIMIENTO No.1-C:
INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO……
Cumplimiento de Compromisos de los Proveedores

EMPRESA PROVEEDORA	
Contraparte Res	
Período del Informe	**De:_____ a _____ de 200_**

No. De Informe en el consolidado de la consultoría									
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**

I. PRINCIPALES ACTIVIDADES CUMPLIDAS EN EL PERIODO
1.
2.
3
4.
5.

II. AVANCE ALCANZADO EN LOS RESULTADOS ESPERADOS		
RESULTADOS	**PORCENTAJE DE AVANCE**	
	Período	**Total**
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

III. INFORMACIÓN CLAVE DEL PROYECTO			
CAMBIOS EN EL EMPLEO (Mipymes):			
No. Empleados al momento de visita	**Total**	**Mujeres**	**Hombres**
No. Empleados con discapacidad	**Total**	**Mujeres**	**Hombres**
CAMBIO EN PRODUCCIÓN DEL ULTIMO MES			
Producc. en USD	**Total:**	**M. Local:**	**Export:**

OTROS CAMBIOS IMPORTANTES GENERADOS EN EL ULTIMO MES			
Se ha logrado reducción en costos de Producción?	**SI**	**NO**	**% Reduc.**
Se ha conseguido incrementos en los ingresos de los pequeños productores?	**SI**	**NO**	**% Incre.**
Se ha propiciado nuevas inversiones de capital en los proveedores?	**SI**	**NO**	**% Incre.**
ESPECIFIQUE LOGROS NO ESPERADOS (SI HUBIERE)			

IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS CRÍTICOS: ALERTA TEMPRANA	
1.	
2.	

3.			
RECOMENDACIONES PARA LA MIPYME:			
1.			
2.			
3.			
CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS POR PARTE DE LA MIPYME			
Aporte Financiero	**SI**	**Parcial**	**NO**
Facilidades para el trabajo de la consultora	**SI**	**Parcial**	**NO**
Oportunidad en el desarrollo de las actividades	**SI**	**Parcial**	**NO**
Aceptación Empresario Mipyme **Nombre:**		**Firma:**	
Aceptación Monitoreo **Nombre:**		**Firma:**	
Fecha de la Visita de Monitoreo			

Estas fichas fueron diseñadas pajo parámetros específicos, por lo que a continuación se señalan los mismos:

PARÁMETROS PARA LA CALIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS UTILIZADOS EN LAS FICHAS DE MONITOREO DEL PROYECTO RED PRODUCTIVA

CRITERIO DE CALIFICACIÓN	**Nivel de Cumplimiento**	**menos de 77%**	**77% a 82%**	**83% a 88%**	**89% a 94%**	**95% a 100%**
	Calificación	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
NOTA: Cuando un concepto no aplica, la calificación debe ser 5. Resaltar la casilla con color amarillo.						

VALORACIÓN DE LA CALIFICACIÓN DE MONITOREO Y CONTROL					
	EXCELENTE	**MUY BUENO**	**BUENO**	**REGULAR**	**DEFICIENTE**
CONSULTORA	**40 a 36 ptos.**	**35 a 32 ptos.**	**31 a 28 ptos.**	**27 a 24 ptos.**	**menos de 24**
EMPRESA ANCLA	**30 a 27 ptos.**	**26 a 24 ptos.**	**23 a 21 ptos.**	**20 a 18 ptos.**	**menos de 18**
PROVEEDORES	**30 a 27 ptos.**	**26 a 24 ptos.**	**23 a 21 ptos.**	**20 a 18 ptos.**	**menos de 18**
CONSOLIDADO	**100 a 96**	**95 a 90**	**89 a 85**	**84 a 78**	**menos de**

	ptos.	**ptos.**	**ptos.**	**ptos.**	**78**

8.22. Reportes de visitas de campo de monitoreo

El equipo interno debe realizar también monitoreo mediante visitas de campo, en los cuales podrá tomar datos, obtener información y percibir el estado de las cosas dentro e l desarrollo del proyecto.

Para este efecto, se construyen fichas especiales, con los datos más relevantes, para poder contar con la información que retroalimente el desarrollo del proyecto.

A continuación se presenta una ficha de monitoreo de capo para el equipo interno.

RED PRODUCTIVA

FICHA DE MONITOREO Y CONTROL DE PROYECTOS DE EXPANSION

CIUDAD		OPERADOR			FECHA	
EMPRESA						
PROYECTO						
CONSULTOR						
Monitoreo No.	1		2		3	
PERIODO MONITOREADO						

VERIFICACION

CRITERIO DE CALIFICACION	Nivel de Cumplimiento	menos de 77%	77% a 82%	83% a 88%	89% a 94%	95% a 100%
	Calificación	1	2	3	4	5

NOTA: Cuando un concepto no aplica, la calificación debe ser 5. Resaltar la casilla con color amarillo.

ELEMENTOS VERIFICADOS Y CALIFICADOS

1. COMPROMISOS DEL CONSULTOR

	CONCEPTO	CALIFICACION
1	Legalización y perfeccionamiento del contrato de consultoría.	
2	Aprobación del empresario del cronograma de ejecución.	
3	Cumplimiento de las Actividades y el cronograma de ejecución	
4	Elaboración, presentación y aceptación de informes	
5	Cumplimiento de resultados, productos y entregables.	
6	Satisfacción del Empresario con relación a la Calidad de la consultoría	
7	Valores agregados que ha aportado el consultor	
	TOTAL CALIFICACION DE LOS COMPROMISOS DEL CONSULTOR	-

2. COMPROMISOS DEL EMPRESARIO

	CONCEPTO	CALIFICACION
1	Participación activa en la consultoría y desarrollo del proyecto	
2	Suministro de los recursos necesarios para la ejecución de la consultoría y el proyecto	
3	Cumplimiento en los pagos al consultor	
4	Generación y contratación de nuevos empleos	
5	Incremento en las Ventas	
6	Comunicación activa con el Operador	
	TOTAL CALIFICACION DE LOS COMPROMISOS DEL EMPRESARIO	-

3. COMPROMISOS DEL OPERADOR/CARANA

	CONCEPTO	CALIFICACION
1	Legalización y perfeccionamiento del contrato de consultoría.	
2	Participación activa en la consultoría y desarrollo del proyecto	
3	Seguimiento y monitoreo del plan de consultoría y el proyecto	
4	Presentación oportuna de informes a CARANA	
5	Cumplimiento de requisitos en la facturación para pago de Consultor	
6	Pago oportuno al consultor	
	TOTAL CALIFICACION DE LOS COMPROMISOS DEL OPERADOR	-
	TOTAL CALIFICACION DE MONITOREO Y CONTROL	-

VALORACION DE LA CALIFICACION DE MONITOREO Y CONTROL

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CONSULTOR	40 a 36 ptos	35 a 32 ptos	31 a 28 ptos	27 a 24 ptos	menos de 24
EMPRESARIO	30 a 27 ptos	26 a 24 ptos	23 a 21 ptos	20 a 18 ptos	menos de 18
OPERADOR	30 a 27 ptos	26 a 24 ptos	23 a 21 ptos	20 a 18 ptos	menos de 18
CONSOLIDADO	100 a 96 ptos	95 a 90 ptos	89 a 85 ptos	84 a 78 ptos	menos de 78

8.23. Formatos para elaboración de reportes agregados de resultados

Finalmente, los informes de monitoreo sirven para ir agregando resultados en aquellos aspectos relevantes para el proyecto. En el caso que se ha presentado de Red Productiva, los agregados se referían a los siguientes elementos, relativos a empleo general y a la inversión adicional que promovió el proyecto, como se presenta a continuación.

Nombre DE PROYECTO	EMPLEO GENERADO I			PERSONAS ASOCIADAS EN PRODUCCION II	
INDICADORES	EMPLEO INICIO DEL PROYECTO (LINEA BASE) A	RESULTADOS FINALES A MARZO 2009 (CIERRE PROYETOS) B	EMPLEOS INCREMENTADOS B-A	MIEMBROS DE ASOCIACIONES	
UNIDAD DE MEDIDA	# DE PERSONAS	# DE PERSONAS	# DE PERSONAS	No MIEMBROS INICIO PROYECTO	No MIEMBROS FINAL PROYECTO
CADENA DE PRODUCTOS LACTEOS CADENA DE PRODUCTOS LACTEOS	170	351	181	80	140
DESARROLLO DE PROVEEDORES DE PRODUCTOS DE CUERO CURTESA	257	265	8	7	10
INTEGRACION Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO	1446	1654	208	18	24
AMPLIACION DE EXPORTACIONES DE TROPICAL FOODS S.A. Y EMPRESAS PROVEEDORAS EN NOROCCIDENTE DE PICHINCHA	155	271	116	4	16
ACCESO A NUEVOS MERCADOS DE PRODUCTOS AMAZON	713	882	169	698	864

Cuadro 1 - A

REPORTE CONSOLIDADO DE AVANCE DE LOS PROYECTOS EN EJECUCIÓN DE RED PRODUC

mes

NOMBRE DEL PROYECTO	NOMBRE DE LA EMPRESA ANCLA Y MIPYMES RELACIONADAS	TIPO DE EMPRESA			EMPLEO GENERADO		INCREMEN. EN VENTAS	
		PYME	Micro Empresa	Asociación Comunidad	TOTAL ESPERADO	LOGRADO A LA FECHA	TOTAL ESPERADO	LOGRADO A LA FECHA
	ANCLA:							
	MIPYME 1:							
	MIPYME 2:							
Subtotal Cadena 1								
	ANCLA:							
	MIPYME 1:							
	MIPYME 2:							
Subtotal Cadena 2								
	ANCLA:							
	MIPYME 1:							
	MIPYME 2:							
Subtotal Cadena 3								
	ANCLA:							
	MIPYME 1:							

8.24. Acta de cierre de proyecto

El acta de cierre, deberá referir todos los compromisos y partes involucradas en el convenio inicial, y además se deberán incorporar los resultados finales del desarrollo de actividades del proyecto.

El acta de cierre deberá referirse a los mismos aspectos incluidos en el convenio de ejecución:

- Las partes
- Los compromisos y obligaciones
- Los roles
- El monto financiados
- Los resultadlos logrados

8.25. Reunión final de cierre

Por último, es conveniente tener una reunión con todos los actores, en los cuales cada un expresa su trabajo durante el desarrollo de proyecto, las facilidades y dificultades en lograr resultados, y los principales elementos de la experiencia de interactuar con diversos actores. Este tipo de reuniones, permite tener información relevante, para futuras intervenciones.

La guía recomendable para la reunión es la siguiente:

- Compromisos cumplidos y resultados logrados.
- Reconocimiento del aporte de los diversos actores.
- Visión de futuro para sostenibilidad de proyecto.
- Resaltar objetivo fundamental, el empleo generado.
- Enfatizar sobre las relaciones entre actores de la cadena.
- Difusión a terceros de resultados.