

# Informe de Evaluación Intermedia Proyecto EMPRENDER

Octubre 2004

## Resumen ejecutivo: Donde estamos y por dónde ir en el futuro?

*EMPRENDER es un proyecto nuevo y por esto no tiene todavía un impacto significativo; se trata de un inicio y solamente se puede decir en este momento si el proyecto ha escogido pistas buenas, con un buen o mal potencial de lograr los objetivos.*

### **Donde estamos?**

*En general se puede decir que las pistas escogidas tienen – con la excepción de las frutas caducifolios y las pacas – un buen potencial de lograr los objetivos y de tener un impacto significativo para aliviar o erradicar la pobreza. Esta distinción entre **alivio y erradicación** de la pobreza nos parece pertinente, porque no todos los 6 proyectos tienen las mismas características. Lo que hay que ver muy claramente es: no se van a lograr los objetivos **a corto plazo**, sobre todo si se quieren lograr objetivos **más ambiciosas** como lo define la estrategia de la división latinoamericana: luchar contra la pobreza con actividades sostenibles (viabiles) y al mismo tiempo garantizar el empoderamiento óptimo de los grupos meta. Lograr estos tres objetivos al mismo tiempo – y en un entorno económico bien difícil y poco competitivo – no es una tarea fácil. Además existen conflictos entre objetivos: entre más pobres los grupos meta, menos grandes son los volúmenes de los ingresos (cuy, pacas) y también se necesita mucho más paciencia con el empoderamiento en términos de gestión. Si se focalizan grupos meta con más potencial, la capacidad de gestión y de inversión (y sobre todo de amortiguar riesgos) es mas grande.*

*Se recomienda muy claramente de seguir una **doble estrategia** con proyectos que tienen el énfasis más sobre el alivio de la pobreza y otros con énfasis en actividades económicas más importantes con el fin de erradicar la pobreza y crear riquezas sostenibles.*

*La estrategia escogida **es pertinente**, con la sola excepción de las empresas de segundo nivel (empresas transformadoras, comercializadoras), para los cuales caben dudas si las empresas asociativas sean aptas y sobre el rol de las IFPs que debería – en mi modo de ver – ser temporalmente **más activo** (sobre derechos de la marca, etc.)*

*Se va a necesitar una orientación a largo plazo para obtener resultados sostenibles. Se puede aprender mucho de la experiencia quesera que ahora cumple más que 25 años para COSUDE; esto no significa que hay que esperar 25 años para obtener resultados de EMPRENDER (se trata de productos menos nuevos que el queso maduro), pero se necesita mucha paciencia. Esto tampoco significa que hay que hacer 25 años lo mismo, y más de lo mismo. Más bien significa comprometerse con las líneas de producción a largo plazo e intervenir en diferentes etapas con diferentes instrumentos, siempre sabiendo más sobre los sectores y acumulando experiencia.*

### **Por donde ir en el futuro?**

*En resumen se puede decir lo siguiente:*

- 1. Seguir adelante con la doble estrategia de alivio y erradicación de pobreza con dos grupos metas distintos*
- 2. Distinguir estratégicamente entre empresas de primer y segundo grado; rol más activo en los últimos*

3. Integrar a otros (empresas, instituciones): más mesas redondas, más intercambios, más dialogo “conceptual”, más intercambio con otros programas, mas dialogo económico político.
4. Más capacitación a los productores/as: capacitación en gestión empresarial, con F. Carvajal
5. Más trabajo a nivel político (con COSUDE)
6. Balancear paciencia y ambición: más espíritu de negocio;
7. Evolución de MiPe´s a líneas productivas y formar consorcios
8. Cuando las empresas sean consolidadas: **ampliar, aumentar volumen, asegurar sostenibilidad** y ..... seguir con....

### **Creatividad y emprendimiento**

#### **Preguntas claves y respuestas en resumen**

Las preguntas claves – y las respuestas – de los términos de referencia se pueden resumir como sigue (los términos de referencia se encuentran en el Anexo 2):

<b><u>Pregunta clave</u></b>	<b><u>Respuesta sumaria</u></b>
PC 1 herramientas	Hay muchos aportes metodológicos – quizás hasta demasiado. La selección de líneas productivas no es siempre muy pertinente (pacas en vez de queso); las herramientas “clásicas” de promoción MIPE no son adecuadas porque hay que aportar mucho en tecnologías, capacitación para líneas productivas a veces nuevas. En general los aportes son buenos y se basan en experiencia sólida
PC 2 “oferta”	La oferta de servicios es – como se puede ver hasta ahora – apreciada, pero se pregunta si es suficiente que el proyecto ofrece solamente “software” y sino se requieren aportes más sólidos (financiamiento, capital de riesgo). Los IFPs si tienen aportes mas sólidos y han co-financiado inversiones. Si esto es su rol o si se deberían financiar los aportes por líneas de crédito, se debe ver más tarde. Ahora se tiene que comprobar que los proyectos son viables y “bankable”.
PC 3 mercado de servicios	Todavía es demasiado temprano para juzgar sobre los servicios; pero es una tarea importante en el resto de la fase de conceptualizar los servicios requeridos, estudiar su viabilidad y trabajar duramente en la creación de un mercado de servicios. Esto no esta en contradicción con la recomendación que los IFPs deben jugar un rol más activo temporalmente
PC4 capacidades IFP	Los IFPs son muy buenos partners del proyecto; ellos tienen una gran experiencia y aportan ellos mismo mucho (a veces se demandan si COSUDE y EMPRENDER aportan suficiente). Las capacitaciones planeadas (Curso Carvajal) es clave. En general se puede decir que si, los IFPs tienen buenas capacidades
PC5 espacios de concertación	Esto es una recomendación central de focalizarse en el futuro más sobre el entorno y el diálogo político-económico. Todavía no existe la masa critica para tener grandes espacios de concertación, pero la importancia – por ejemplo de la mora – atribuida en los planes de los gobiernos locales – es una buena oportunidad de fortalecer el dialogo; COSUDE debería – en el futuro – jugar un rol activo en este campo
PC 6 contraparte nacional	Por el momento, el proyecto funciona como “proyecto”, aunque en algunos casos los gobiernos locales se interesan y se involucran mucho. Esto debería intensificar; gremios fuertes no existen todavía, pero la formación de consorcios ayudara de fortalecer un nivel intermedio de

	<p>grupos de fami-empresas. Todavía, la masa crítica no existe. El sector privado (frutas, Pronaca, etc.) debería involucrarse mas, pero esto requiere diálogos muy sutiles una vez que las líneas productivas sean mas consolidadas</p>
<p>PC7 cambios positivos</p>	<p>En general la impresión sobre el progreso de la organización de las fami-empresas es muy positivo y existe una buena motivación y un empoderamiento; pero las dudas sobre la gestión de las empresas de segundo nivel son válidos aquí también: el proyecto debería evitar que se atribuyen tareas a las empresas asociativas que realísticamente el grupo meta no puede cumplir</p>
<p>PC 8 impacto</p>	<p>El impacto será lento y las líneas productivas tienen que consolidarse antes de poder crecer; el proyecto tiene que focalizarse sobre el “scaling up” y como llegar a números altos en el futuro; primero hay que probar la viabilidad y la competitividad de las líneas productivas – y donde no existe competitividad resolver los cuellos de botella. Todos las líneas tienen un impacto potencial grande, pero si este potencial se puede desarrollar o no depende de muchos factores (sobre todo competitividad y capacidad de gestión y organización)</p>
<p>PC 9 principios de COSUDE</p>	<p>COSUDE tiene objetivos muy ambiciosos: combatir la pobreza, el empoderamiento, la equidad de genero y la sostenibilidad <b>al mismo tiempo</b> no es fácil. Si los grupos meta son muy pobres, es mas difícil – y se requiere más tiempo y paciencia – de lograr los objetivos del empoderamiento y la sostenibilidad. Si el proyecto haría más compromisos en el sentido de involucrar empresas más dinámicas con mejor capacidad de gestión y amortiguar riesgos, los resultados se lograrían más rápidamente, pero se deberían hacerse concesiones respecto al alivio de la pobreza.</p> <p>Yo creo que el enfoque y la doble estrategia es bien balanceada, pero seria poco realista de esperar lograr resultados muy rápidos en todos los criterios</p> <p>Algunas de las preguntas de COSUDE (Sección Latinoamérica) son muy pertinentes pero es demasiado temprano a dar respuestas. Pero se insistió mucho en que el proyecto y las IFPs asuman un <b>rol cambiante en la gestión, más activo</b> al inicio (para organizar grupos con poca capacidad de gestión) pero con un cambio de rol planeado para empoderar los actores una vez que las actividades sean más consolidadas. Esto es un desafío muy grande para EMPRENDER y a todos las instituciones que apoyan.</p>
<p>PC 10 metodología iterativa</p>	<p>Es la única forma de avanzar: se necesita un pragmatismo acentuado y una capacidad de escuchar y aprender si se quieren desarrollar líneas productivas viables en zonas rurales en un entorno bastante difícil. Además, hay que desarrollar alianzas con muchas instituciones y esto necesita crear confianza.</p>