



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2018 - JUNIO 2018

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** CONSOLIDACIÓN Y EXPANSIÓN DE NJAMBRE COMO GRUPO DE EMPRESAS SOCIALES DE BASE TECNOLÓGICA

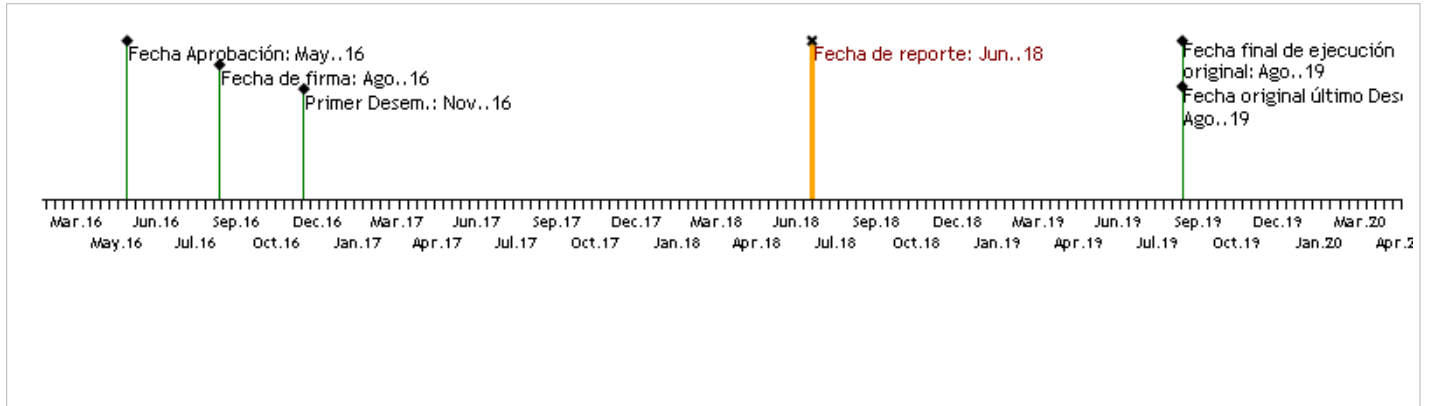
Nro. Proyecto: AR-M1071 - Proyecto No.: ATN/ME-15569-AR

**Propósito:** Consolidar y expandir a Njambre como grupo de empresas sociales.

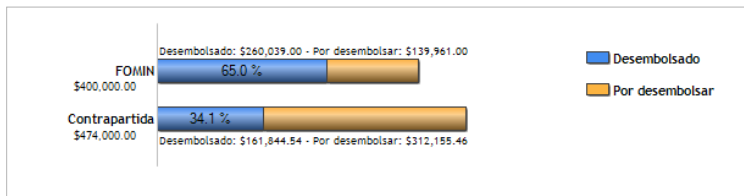
Pais Administrador	Pais Beneficiario	Grupo	Subgrupo
ARGENTINA	ARGENTINA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BOPD - Inclusión económica

<b>Agencia Ejecutora:</b>	CO SISTEMA S.A.	<b>Líder equipo de diseño:</b>	MARIEL SABRA
		<b>Líder equipo de supervisión:</b>	MARIEL SABRA

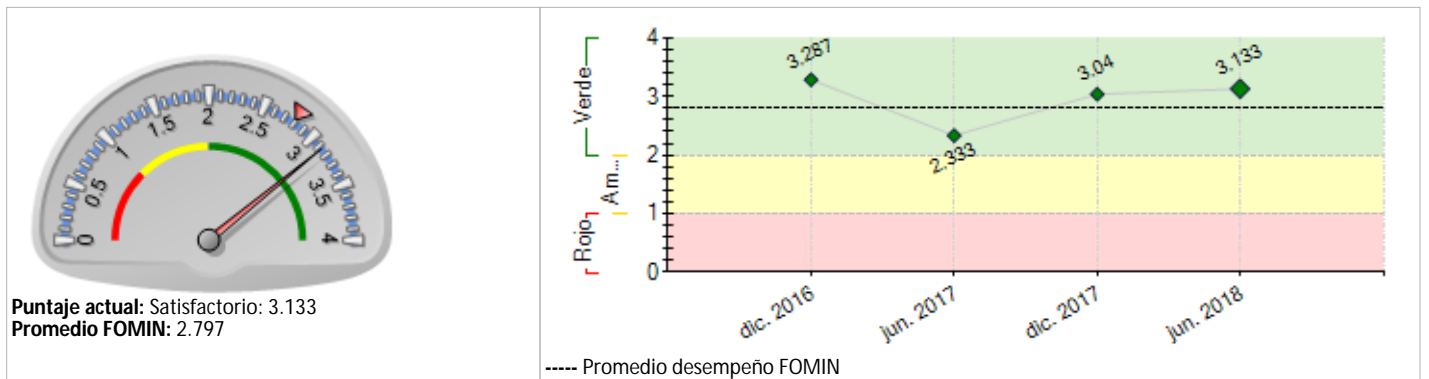
### CICLO DEL PROYECTO



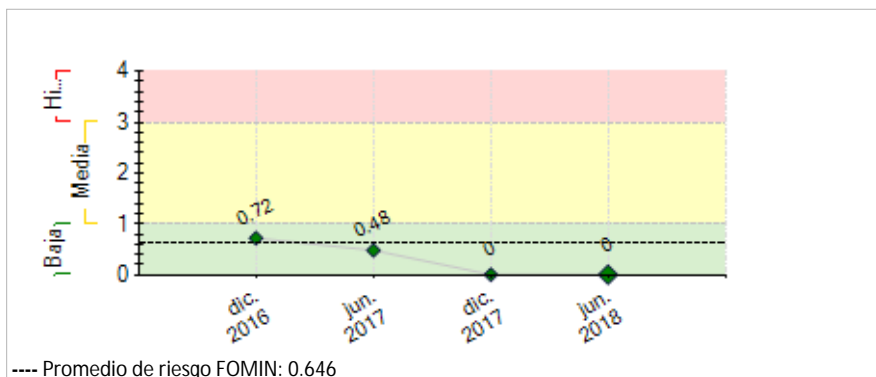
### RECURSOS



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



### RIESGOS EXTERNOS



### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

## Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

**Principales Logros:** **Arbusta:** Expansión y crecimiento a nivel equipo, ventas, operaciones y oficinas. Se cerró la primera ronda de inversión USD 490.000. Se alcanzó la cifra de 227 empleados en Arbusta a JUN18. En MAY18 se inauguró formalmente el nuevo centro de operaciones en CABA. Se han incorporado roles claves: Directora RRHH, Coordinador de Operaciones, CEO, Coordinador de Infraestructura, entre otros. **Njambre Labs:** Se ha continuado creciendo en consultorías y servicios de asesoramiento. **Mamagrande:** se han determinado los resultados en la generación y extracción de almidón de la biomasa como muy inferiores a los planteados al comienzo del proyecto. Cualquier proyección o flujo de fondos donde el costo de producción supera al precio de venta tiene un resultado negativo y este caso no es la excepción. **Umana:** Continúan los buenos resultados en Salta y Jujuy con un promedio de 700 nuevos usuarios mensuales.

**Dificultades/Retrasos:** Tetaq: Continúa en bajas operaciones y hasta el momento no se ha avanzado con la reformulación plan de escala del proyecto.

**Logro de objetivos finales del proyecto:** moderadamente optimistas, creemos poder lograrlo en tiempo y forma.

**Acciones:** **Umana:** Se está trabajando y avanzando en la posibilidad de un financiamiento externo por parte de la Corporación Andina de Fomento (CAF) por USD100.000. **Labs:** utilizar la plataforma como base para procesos de acompañamiento con emprendedores. Se avanzará con la primera evaluación concurrente del proyecto.

## Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

De acuerdo con el ejecutor. Njambre presenta un modelo interesante, en el que existen empresas más pujantes que otras, ameritando un análisis del modelo a mayor profundidad.

## Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Componente 1: En marzo se lanzó la plataforma virtual. Durante el semestre 99 alumnos tomaron el curso en 2 ediciones. Las estrategias de difusión fueron: envío de mail a organizaciones y referentes del ecosistema emprendedor de las redes de Njambre, y difusión a través de Facebook.

Componente 2: Se realizaron asesorías legales y contables con los proveedores seleccionados con los siguientes resultados: asesoramiento en temas impositivos de Arbusta y Co Sistema varios; se avanzó con el asesoramiento a Arbusta en su desarrollo de sociedad Holding en EEUU y se definió la estrategia a seguir para Njambre en el futuro; asesoramiento en las nuevas resoluciones de gobierno a partir de la nueva ley impositiva lanzada a fines 2017; adecuación y mejoras al nuevo sistema de gestión contable y operativo preparado para la escala y operaciones de Njambre y sus startups. Se sostienen las reuniones mensuales gerenciales en los equipos de las empresas de Njambre y los fundadores/ directores. Ingreso de fondos por USD 150.000 en FEB18 para apoyo en el centro de operaciones en CABA y desarrollo de capital humano y reporte de impacto de Arbusta. Además se cerró en JUN18 una inversión privada de Arbusta por USD 490.000 con referentes de Unicornios Argentina + Potencia Ventures

Componente 3: Se ha definido el formato de evaluación con foco en sistematizar los aprendizajes del proyecto y se desarrollaron los principales indicadores para alimentar semestralmente estas conclusiones.

## Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Se cumplieron las actividades establecidas para el semestre, restaría avanzar con el análisis del modelo Njambre (sistematización/buenas prácticas).

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado	
<b>Fin:</b> Potenciar el impacto de cuatro empresas sociales de base tecnológica para alcanzar a más de 14.000 personas en situación de vulnerabilidad y generar más de 1.000 nuevos puestos de trabajo asociados a la economía del conocimiento.	I.1	Nuevos puestos de trabajo en empresas sociales de base tecnológica, asociadas a la economía del conocimiento.	0	300	800	1000	297	
I.2	Número de personas que mejoran sus condiciones de vida a través de los servicios y productos de las empresas apoyadas (CRF 310401).	0	8000	10000	14000	20907		
I.3	Número de modelos apoyados por el FOMIN que fueron escalados o replicados (CRF 450100).	0			4	0		
<b>Propósito:</b> Consolidar y expandir a Njambre como grupo de empresas sociales.	R.1	Número de empresas sociales formalmente constituidas que logran alcanzar el punto de equilibrio y se encuentran en condiciones de continuar en actividad al finalizar el proyecto	0	1	3	4	2	

<b>Componente 1:</b> Sensibilización y capacitación sobre emprendimientos sociales de base tecnológica.  <b>Peso:</b> 30%  <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C1.11	Emprendedores y actores varios del ecosistema capacitados a través de la plataforma virtual de entrenamiento Njambre.	0	150	150		500	99	Atrasado
				Feb. 2018	Feb. 2018		Ago. 2019	Jun. 2018	
<b>Componente 1:</b> Consolidación de Njambre e Incremento del Impacto de Empresas Sociales.  <b>Peso:</b> 40%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C1.11	Planes de fortalecimiento estratégico de las empresas formulados e implementados.	0	2	4		4	2	En curso
	C1.12	Réplicas de las empresas en otros países.	0	1	2		2	1	En curso
	C1.13	Monto total de financiamiento recibido por las cuatro empresas Njambre (en USD).	0	100000			200000	640000	Finalizado
				Ago. 2018			Ago. 2019	Jun. 2018	
<b>Componente 2:</b> Evaluación y sistematización del modelo.  <b>Peso:</b> 30%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C2.11	Porcentaje de avance de la metodología de Njambre para impulsar los emprendimiento de innovación de impacto sistematizada.	0	25	50		100	50	En curso
				Ago. 2017	Feb. 2018		Ago. 2019	Feb. 2018	

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H1 Incorporación Njambre Holding.	1	Feb. 2017	1	May. 2017	Logrado
H1 Condiciones previas	4	Feb. 2017	4	Nov. 2016	Logrado
H2 Primera versión de la plataforma en curso.	1	Ago. 2017	1	Dic. 2017	Logrado
H3 Inversiones en Njambre/sus emprendimientos por USD 200,000	200000	Ago. 2018	640000	Jun. 2018	Logrado
H4 Al menos 2 empresas logran comenzar operaciones en otro país.	2	Ago. 2018			
H5 Planes de fortalecimiento estratégico de las empresas formulados e implementado	1	Feb. 2019			
H6 Sistematización de la metodología Njambre	1	Ago. 2019			

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**  
*[No se reportaron factores para este periodo]*

#### SECCIÓN 4: RIESGOS

##### RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

Nivel	Acción de mitigación	Responsable
Baja	La instancia de prueba de concepto de las iniciativas ha sido favorable y el equipo directivo y técnico de Njambre cuenta con vasta experiencia empresarial para mitigarlos. Asimismo, se proveerá a las empresas y al Grupo Njambre asesoramiento en temas puntuales de cara a implementar sus planes de expansión.	Project Guest

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 2 **RIESGOS VIGENTES:** 1 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

#### SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

**Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** P - Probable

##### FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

*[No se reportaron factores para este periodo]*

##### Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

A través del programa Njambre Labs, el cual busca hacer accesible y replicar la experiencia de Njambre a otras organizaciones, emprendedoras, expandiendo la capacidad de influencia positiva de Njambre, se ha generado una oportunidad de sostenibilidad y generación de financiamiento propio para Njambre como organización. se iniciaron contactos con universidades en Argentina, Chile y México (en donde se realizó un estudio de mercado exploratorio de alianzas con universidades y otras organizaciones, para dar a conocer el curso). En vistas a los resultados de esta fase preliminar de difusión del curso, durante el segundo semestre fortaleceremos la difusión y diseminación en las siguientes estrategias (a) Campaña paga y profesional vía redes sociales (b) fortalecimiento de relaciones y acuerdos con universidades e instituciones educativas, y otras redes que acompañan emprendedores (c) analizar una combinación presencial-virtual para una de las versiones pagas del curso (d) utilizar la plataforma como base para procesos de acompañamiento presenciales que Njambre realiza con emprendedores .

#### SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. Una lección aprendida tiene que ver con que el diseño del proyecto se hizo 36 meses antes de realizar la implementación del mismo y eso implica que para ciertas actividades quedó un poco desalineado o desactualizado con la estrategia y visión actual de la organización. Por ejemplo en el caso de la actividad de inscripción Njambre Holding, tuvimos que solicitar el cambio de nombre de actividad e hito correspondiente para poder adecuarla a la recomendación de los asesores legales de la organización y en vista de las posibilidades cercanas de recibir inversión por parte de las	Implementation	Nicholson, Clemencia

empresas de Njambre.

2. Una lección aprendida tiene que ver con que el diseño del proyecto se hizo 36 meses antes de realizar la implementación del mismo y eso implica que para ciertas actividades quedó un poco desalineado o desactualizado con la estrategia y visión actual de la organización. Por ejemplo en el caso de la actividad de inscripción Njambre Holding, tuvimos que solicitar el cambio de nombre de actividad e hito correspondiente para poder adecuarla a la recomendación de los asesores legales de la organización y en vista de las posibilidades cercanas de recibir inversión por parte de las empresas de Njambre.

Implementation      Nicholson, Clemencia

3. 1. En emprendimientos de impacto, en general, es más prioritario hacer y probar, y, a partir de los resultados sistematizar y formalizar, en lugar de diseñar y planificar para luego implementar. En este sentido, la lección aprendida de Njambre es que de acuerdo a las oportunidades, pruebas y resultados que cada emprendimiento logra, se define la prioridad y el foco para la formalización/ sistematización y los esfuerzos para lograr la escala.

Implementation      Nicholson, Clemencia