



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

PARAGUAY VENDE
P R O M O T I N G E C O N O M I C G R O W T H

MID-TERM EVALUATION

**A CRITICAL EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF THE
PARAGUAY POVERTY REDUCTION PROGRAM II (VENDE)**

December 2008

This publication was produced for review by the United States Agency for International Development. It was prepared by Chemonics International Inc.

MID-TERM EVALUATION

Contract No. EEM-I-00-07-00008-00 Task Order No. 346
Conducted and Prepared by: James T. Riordan and Silvio Galeano
Presented to: Fernando Balsevich, USAID CTO
Submitted: February 10, 2009

The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.

CONTENTS

Introduction.....	1
Program Performance: Results and Perspectives	2
Attribution of Results to Program Support	6
Trade, Investment, and Environment	8
Recommendations	9
Annexes	
Annex A: Scope of Work	12
Annex B: Individuals Contacted	16
Annex C: Performance of Selected Clients and Attribution of Their Results.....	18
Annex D: Assessing Attribution of Causality	32
Annex E: Business Plan Template from Other Buyer-Led Programs	36

INTRODUCTION

In November-December 2008, the consultants conducted a brief mid-term evaluation of USAID/Paraguay's Paraguay Vende program. Their scope of work appears in Annex A.

Both consultants had worked with Paraguay Vende before and thus were familiar with its approach to attacking poverty. Still, the level of effort allotted for the evaluation was modest in relation to the scope. As a result, the consultants had to go more on impressions than they would have preferred. Although they relied on documentary evidence whenever possible, they are fully aware — and the reader should likewise be fully aware — of the subjective nature of some of the conclusions presented.

The consultants have organized this report according to the principal issues raised in the scope. It is divided into four sections:

- Program Performance: Results and Perspectives
- Attribution of Results to Program Support
- Trade, Investment, and Environment
- Recommendations

It also contains five annexes:

- Annex A: Scope of Work
- Annex B: Individuals Contacted
- Annex C: Performance of Selected Clients and Attribution of Their Results
- Annex D: Assessing Attribution of Causality
- Annex E: Business Plan Template from Other Buyer-Led Programs

PROGRAM PERFORMANCE: RESULTS AND PERSPECTIVES

As Paraguay Vende's latest quarterly report indicates, the program's results—sales, exports, employment, and investment—all exceed by a goodly margin the targets set for the time period in question. By numbers alone, Paraguay Vende continues to be a successful program.

For detail on a sample of the clients responsible for the aggregate results, see Annex C.

As discussed in the next section, the evaluation team found little evidence to suggest major problems in attributing reported results to program support. If anything, the results likely underestimate the full economic impact the program has induced. For example, Paraguay Vende's sales results refer only to the direct sales only of Paraguay Vende clients only contemplated in active business plans. They do not include:

- **Sales resulting from income multiplier effects.** The additional expenditures of households that have earned more income from Paraguay Vende-supported activities do not enter the calculus.
- **The sales of copycats.** The results do not account for the sales of investors who have seen the success of Paraguay Vende clients and have decided to invest on their own.
- **Sales resulting from broader market access.** For many clients Paraguay Vende has identified buyers in new markets. In some cases, those buyers have served as a stepping stone to contacts with additional buyers. Although an outgrowth of Paraguay Vende support, those additional sales do not appear among the results the program reports.
- **Sales and exports, attributable to program support, that take place after a client and Paraguay Vende agree to conclude formal cooperation under a business plan.** For example, ShiroSawa Company and Paraguay Vende have recently concluded that the company no longer requires program support, and ShiroSawa Company has graduated from the program. While the Paraguay Vende-ShiroSawa Company business plan was in force, Paraguay Vende helped the company solve its major constraint to growth, the unavailability of or the unwillingness of suppliers to use high-yielding sesame seed. Now that the two parties have solved that problem, future sales and exports are more than likely to continue at the high levels Paraguay Vende's support has helped bring about. Those future sales and exports are just as attributable to the program as current ones. Under current practice, however, Paraguay Vende's monitoring and evaluation system does not report results that take place after the termination of a business plan.¹

¹ When it can, Paraguay Vende reports the fob value of exports, thereby accounting for the value added generated domestically in the transport and marketing of final product to Brazil and other foreign markets. Products destined for local markets it generally values at the points they leave the program's economic corridors.

Export and investment results are similar to the program's sales results. In contrast, employment results include not only the additional labor hired directly by Paraguay Vende clients but also estimates of the total additional labor employed in backward- and forward-linkage activities. Inclusion of backward-linkage jobs is especially important since it is there that much of the employment induced by program support takes place.

The farther one moves away from the program benefits that monitoring and evaluation personnel can verify relatively directly, the less comfortable one can feel about the results in question. For that reason, it is probably wise to stick with current practice, making no attempt to estimate backward- and forward-linkage income effects, activities of copycats, or sales resulting from broader market access. Arguably, the one element of current monitoring and evaluation practice that merits revisiting is the decision not to count the results of clients after they have graduated from the program. More on that in the recommendations section below.

To be perfectly clear, the conclusion to limit reporting of results essentially to what is verifiable directly is not to say the additional benefits discussed above are not real or not important. They definitely are. Given how difficult it is to quantify them, however, it makes sense to err on the side of conservatism: better to report smaller numbers about which there is little question than to report larger numbers that may raise suspicion.

In the real world, it is impossible to satisfy all clients all the time. Still, almost all the program clients the evaluation team interviewed expressed high degrees of satisfaction with the support they have received from Paraguay Vende. Interestingly, the evaluation team learned of a number of clients—Dalazen, Hierbapar, Imperio Guaraní, and Paraguay Trade Fairs, for example—that wanted to maintain relationships with the program even after their business plans ceased to be active. That result suggests that clients are pleased with the conventional technical assistance they have received, but they also value highly the *acompañamiento* of Paraguay Vende Economic Service Center personnel—that is, the ready access to an independent third party willing to serve as a sounding board for testing ideas, as a source of objective advice and encouragement, and, perhaps most importantly, as a bridge for forging harmonious relationships with suppliers. The evaluation team's interviews with current clients suggest strongly the same conclusion. For instance, the General Manager of FEPASA talked about the strong “affinity” between the program's business advisors and his company, and the General Manager of AgroZafra went so far as to say, “Paraguay Vende is part of our company,” not in a literal sense, of course, but to highlight his appreciation of the close identification of the program with his company's concerns. Again, none of this is to minimize the quality of the technical assistance Paraguay Vende has provided—at least three clients have hired program consultants as full-time employees—but simply to put things in perspective: in the final analysis, trust is essential.

The evaluation team also met with three non-client stakeholders. The first was the Paraguay-American Chamber of Commerce. The Chamber plays a dual role with Paraguay Vende. First, as a subcontractor, it operates the Economic Service Center in Ciudad del Este. Second, it is a potentially key partner in promoting business throughout the entire country. On the first count, the Chamber sees its relationship with Paraguay Vende as productive and harmonious. On the second count, and in contrast to the situation a couple of years ago, the Chamber now looks more and more to Paraguay Vende as a significant ally. Among other things, the Chamber President and Executive Director cited Paraguay Vende's strong contribution to opening up export markets in Chile and to promoting solid buyer-supplier relationships with local supermarkets during this last year.² More than that, they maintained that Paraguay Vende, with its philosophy of "*producir lo que se vende*," is the only entity in Paraguay it can count on for "genuine" support. For the Chamber, it is essential that Paraguay Vende continue, a topic touched on in the recommendations below.

Given the decision of the new government to give highest priority to social sector spending, the Chamber expressed special concern about how to finance the investments in productive infrastructure necessary for Paraguay's future export competitiveness, and noted the high priority it is giving to concessions as a means to that end. Interestingly, Peru found itself in a somewhat similar situation a few years ago, and USAID/Peru amended PRA (its Poverty Reduction and Alleviation program, Paraguay Vende's sister program there), to provide the technical assistance required to make three major concessions a reality. That decision brought about dramatically positive results. The evaluation team is not necessarily recommending that USAID/Paraguay follow suit with Paraguay Vende, but simply notes experience elsewhere that could have relevance in Paraguay.

The evaluation team also met with senior officials of the Ministry of Agriculture and the Ministry of Industry and Commerce. Since the new government has not yet worked closely with Paraguay Vende, neither interviewee spoke with the same enthusiasm as the representatives of the Chamber. Still, both Ministries view Paraguay Vende positively and look forward to close collaboration. For example, the Vice Minister of Agriculture commended Paraguay Vende for focusing on the heterogeneity of problems affecting individual business transactions rather than adopting the more conventional—and less effective—donor approach of applying "one-size-fits-all" solutions for entire sectors. In a similar vein, the Acting Vice Minister of the Ministry of Industry and Commerce praised Paraguay Vende for helping businesses "really" export, citing Paraguay Vende's innovative, hands-on, problem-solving approach as an exemplary form of trade capacity building.

² Although Paraguay Vende has not worked with supermarkets as clients before, the overall approach is identical to the strategy it has adopted in a number of other cases: first identify buyers and their requirements and then work with suppliers to satisfy those requirements – the very same way Paraguay Vende helped suppliers meet Shiroshawa Company's requirements for high-quality sesame, for example. In both cases, the suppliers in question are typically small and micro-enterprises, the very people a poverty-reduction program wants to reach.

The one serious concern expressed—by the Acting Vice Minister of Industry and Commerce—had to do with Paraguay Vende’s inability to resolve the more “structural” problems affecting Paraguay’s capacity to enter into export markets effectively. The most serious structural problem cited was inadequate supply response, whether occasioned by deficiencies in Paraguayan law, by suppliers’ predisposition not to trust buyers, or other reasons. As discussion moved from the generic to the specific, however, the evaluation team became less and less convinced of the supposed inadequacies of the Paraguay Vende approach. Virtually all the examples given lent themselves to treatment as business rather than as systemic problems, precisely what Paraguay Vende does. Even though Paraguay Vende is certainly not a panacea to Paraguay’s ills, it does appear eminently amenable to addressing questions of trust—both buyer-supplier and supplier-supplier—that typically constitute major “structural” obstacles to sales and jobs expansion.

ATTRIBUTION OF RESULTS TO PROGRAM SUPPORT

All together, the evaluation team met with 17 clients to assess whether the accomplishments reported by Paraguay Vende resulted causally from the program's support. The causal attribution of results is like beauty: it lies in the eyes of the beholder, that is, depending on whom you speak with, you get a different interpretation of what attribution means. To bring uniformity of treatment to the analysis of the attribution of the results of a sample of Paraguay Vende clients, the evaluation team adopted the approach outlined in Annex D. That annex comes from the draft of a book the lead evaluator is preparing on the buyer-led approach to poverty reduction, in essence, the approach of Paraguay Vende.

The results of the analysis of attribution appear in Annex C. Although some cases are judgment calls, the overall picture that emerges is a house in order. By the accounts of Economic Service Center personnel the program's monitoring and evaluation manager appears to be doing her job: she has the reputation of taking tough stances on the numbers, which is what her job calls for her to do.

That said, the fundamental building block for assessing attribution — that is, the program's client-specific business plans — stands in need of improvement. The evaluation team noted three common deficiencies. First, many business plans are not dated, so it is difficult to get a sense of time frame. Second, and in a similar vein, in most plans planned actions do not have dates associated with them, which, all other things equal, leaves the commitments of the two parties open-ended. Third, and most importantly, many a plan fails to make crystal clear the key problem(s) the business plan addresses. As a rule, the diagnosis section errs on the side of such comprehensiveness that it is difficult to distinguish the essential — that is, the key problem(s) to address — from simply the “good.” Additionally, in some plans there are so many actions for the two parties to carry out that one has to wonder about the cost-consciousness of the drafters in homing in on what to do. In the end, there is a potentially high opportunity cost associated with overspending on one client: a dollar of scarce program resources spent there means the program cannot spend it elsewhere. Right from the beginning, the key question to ask a client must be not, “What can we do for you?” but “What is the main problem preventing your sales from growing?”

The rigor of a business plan bears a close relation to attribution of results: the clearer the articulation of cause and effect between proposed actions and expected results, the less doubt as to their attribution. In contrast, the vaguer the business plan, the harder to affirm causality.

Personnel of all the Economic Service Centers expressed one practical concern about the drafting of business plans. As the diagram in Annex D illustrates, once a client solves one problem, it is natural for a new one to rear its head. If the centers had to prepare a new business plan every time a new problem emerges, program personnel could conceivably spend exorbitant amounts of work time generating paperwork, which runs against Paraguay Vende's operations-oriented work style. In the evaluation team's opinion, an

appeal to common sense is in order. If the new problem is significant enough to call for a major reorientation of support strategy, a new business plan may make sense. But if the new problem is relatively minor, a more ad hoc way of documenting the change would appear appropriate. All that in the context of recognizing, again, what normally is the Economic Service Centers' key contribution, namely, *acompañamiento* manifested in the building of trust.

In the end, the logic of Paraguay Vende is quite straightforward: to reduce poverty, you normally have to generate jobs; and to generate jobs, you normally have to expand sales. Empirically, the logical connection between sales and jobs appears to hold up well. By all accounts, as the sales of Paraguay Vende clients have grown, so too has employment, especially in backward-linkage — that is, supplier — activities. More than that, the multiplier effect of working with a limited number of connector firm clients has been substantial: by working with just 39 clients, the program has been able to reach backward and have an effect on an estimated 25,000 suppliers. Although the evaluation team was unable to estimate the impact of that employment generation on poverty reduction, indications suggest it has not been minimal. A significant number of Paraguay Vende clients source from what traditionally have been relatively poor groups of people — Shirosawa Company from small sesame producers, FEPASA from small mandioca growers, and AgroZafra from small rice producers, to name just three.

TRADE, INVESTMENT, AND ENVIRONMENT

From its early days, Paraguay Vende has given top operational priority to assisting individual clients, devising and implementing solutions to the main impediments to the growth of those clients' trade chains. In one sense, that applied problem-solving approach is an ideal trade and investment promotion strategy in that it gets down to the nuts and bolts of what actually prevents trade and investment from occurring. As the program has evolved, however, so too has the approach, with more frequent forays into activities with the potential for impact beyond Paraguay Vende's own clients. The assistance the program has given the Paraguayan-American Chamber in helping small Paraguayan producers access the Chilean market and supermarkets domestically is a clear case in point. So, too, are the various forums that Paraguay Vende has helped sponsor or participated in during the last year. Even its communications strategy has undergone an evolution. For example, its latest bulletin still reports individual client successes, but it has a broader national tenor than earlier editions. Particularly with the advent of the new government, that shift in emphasis would appear to make sense. In principle, Paraguay Vende has much to offer the new government, and if the program comes off looking like a *proyectito* at the margins of national concerns, it is likely that the government will regard it just that way.

Overall, Paraguay Vende's growing openness to building trade and investment capacity more broadly and to dialoguing more closely with the government on business environment concerns appears a wise shift in implementation strategy. That said, a clear note of caution is also in order. As development programs become more visible and their potential for impact presumably expands, there is an accompanying danger, namely, that the programs start becoming all things to everybody and have no practical effect on anybody. Paraguay Vende's success to date has its roots in keeping its feet planted firmly in binding business problems whose resolution leads to tangible results. That guiding principle must continue in place as Paraguay Vende goes forward: yes, be open to working with broader clienteles, to studying and working on more wide-ranging issues, to interfacing more with government, etc., but be sure to keep the program's clear problem-solving, results-oriented focus firmly in place, giving priority only to those forums, studies, policy dialogue activities, etc., that, in a *prima facie* cause-effect way, one can expect to lead to increases in sales, exports, jobs, and investment.

FYI, the leader of the evaluation raises this red flag from experience, having seen PRA business advisors become more visible and "important" in local business and government circles, but, in the end, delivering less, not more, results.

Finally, another evolution under the program also merits comment – and commendation. During its first phase, Paraguay Vende distinguished itself among the various programs applying the buyer-led approach to poverty reduction around the world by conducting formal environmental and human health reviews before signing business plans. In its second phase, Paraguay Vende has gone one step farther, incorporating an increasing number of environment-related actions within client business plans, not only to mitigate possible negative effects but also to help make the businesses themselves more competitive. Its current portfolio of clients also includes more businesses with explicit environmentally friendly missions – COMPASA and Forestal la Poderosa, for example.

RECOMMENDATIONS

Although there is always room for improvement, the adage, “if it ain’t broke, don’t fix it,” applies very well to Paraguay Vende. By objective criteria, the program is performing well, and rare indeed were the negative criticisms that emerged from the evaluation team’s interviews. The chemistry among program personnel appears strong, and it is clear that the extended team thinks of itself as just that, a team. All that said, every development program needs periodic fine-tuning, and the evaluation team offers the five recommendations below in that spirit:

- **Include attributable post-graduation sales, exports, and jobs in results reporting.**

The evaluation team understands the rationale for the current practice of cutting off results as clients graduate from association with Paraguay Vende. With only one monitoring and evaluation specialist, maintaining regular contact with graduated clients would constitute a prohibitive burden. On the other hand, the program is short-changing itself by failing to take credit for ongoing flows of benefits attributable to its support. One possible way of accounting for those results cost-effectively would be the following: in years subsequent to a client’s association with Paraguay Vende, assume that the sales, exports, and jobs of the last year remain constant, but discount those amounts to their current value. If one assumes a discount rate of ten percent, for example, that procedure would involve multiplying the last year’s values by 0.90 in the first year after graduation, by 0.81 in the second year, etc. Applying such a methodology would eliminate the need for long-term maintenance of client contact, but would yield a reasonable – and most likely conservative – estimate of the ongoing benefits attributable to the program. The only caveat would be that Paraguay Vende limit the reporting of these estimates to aggregate results reporting, since, in contrast to the years of a client’s association with the program, the estimates in question would be just that, estimates, not verified data.

- **Make business plans more rigorous.** Implement the three suggestions outlined above: (1) date the business plans themselves; (2) date the actions the signatories will carry out; and (3) limit actions to what is essential – repeat, essential – to bring about sales, exports, jobs, and investment results.

- **Despite possible image problems, continue to look to large connector firms to generate large numbers of supplier jobs.** Even though working with “fat cats” can create an image problem, expanding the sales of connector firms can be a big driver of employment among their suppliers. Despite the temptation to work only with small enterprises, therefore, it makes eminent sense to continue to give priority to large connector firms with strong backward linkages. In brief, the rationale for that strategy is threefold:

- Once a development program takes the mantra of “demand-driven” seriously, it has no other choice than to make demand its starting point. As a rule, where is the

- demand for the goods and services of micro and small enterprises? More often than not, in large and medium enterprises!
- Empirically, the strategy works: as noted above, by working with just 39 (relatively large) clients, Paraguay Vende has been able to reach 25,000 (relatively small) suppliers.
 - In many cases, the large connector firm is not so much the recipient of technical assistance as the channel to direct it to small suppliers. Paraguay Vende's support of Shirozawa Company was a case in point: yes, Shirozawa made more money, but, as a practical matter, who received the bulk of program assistance? The many small farmers who now had a guaranteed outlet for their production and produced more and better quality product on their holdings.
- **Continue to take a portfolio approach to accomplish Paraguay Vende's various objectives.** In a program like Paraguay Vende, it is always tempting to delimit the products one works with as a way to meet certain program objectives – increased employment, generation of high-quality jobs, inclusion of women, increases in exports, expansion of “green” goods and services, etc., etc. To date, Paraguay Vende has resisted that temptation, and it is important that it continue to do so. Why? Again, three reasons suggest themselves:
 - No one product or sector—or set of products or sectors—is likely to satisfy every criterion postulated—and even if it did, it is highly questionable that the program could crystal ball those products or sectors beforehand. At the beginning of Paraguay Vende, very few observers foresaw the tremendous impact Paraguay Vende would have on the sesame sector.³ To meet its various objectives, it makes sense for Paraguay Vende to continue to keep its options open, all under the aegis of the 5:1 rule. Just as stock brokers have holdings with short- and long-term maturities, with low and high risk, etc., so too does it behoove Paraguay Vende business promoters to diversify their portfolio of clients. For example, USAID, like most financiers of development programs, wants to see results as soon as possible. It therefore make sense to secure quick wins while, at the same time, nurturing opportunities with potentially dramatic results in the medium term. In a similar vein, it is advisable to work with businesses that traditionally hire women while, at the same time, looking at opportunities where women do not work now but conceivably could in the future. In short, the overall guiding criterion must be cost-effectiveness, but under that umbrella lies ample scope for attending to other concerns of interest.
 - Paraguay's productive apparatus is decidedly small in relation to international demand. It therefore makes sense for Paraguay to focus on niche markets—or to put it another way, not to put all of its eggs in one basket.
 - Sesame itself is an interesting case. A key determinant of its success long term will be finding suitable rotation crops. Even in this instance of a relative commodity, one cannot abstract from other product possibilities.

³ In a similar vein, eight of PRA's top 15 clients produced goods and services that program designers would never have selected beforehand.

- **Start thinking beyond Paraguay Vende II.** The positive and frequently ebullient tone of the evaluation team’s various interviews—and especially the concern expressed emphatically by the Paraguay-American Chamber of Commerce that Paraguay Vende continue—raises the question of what will happen after Paraguay Vende II. Clearly, USAID cannot continue to finance Paraguay Vende forever. Nor is it realistic—given the public-good nature of trust building, its key service—to expect Paraguay Vende to privatize itself and cover the lion’s share of its costs through client fees. In that connection, the evolution of PRA in Peru contains some pointers that USAID/Paraguay may want to look at. As PRA grew and matured, a growing number of large enterprises—mining companies, especially—came to value the program’s business approach to poverty reduction and two, in particular, volunteered to underwrite the costs of Economic Service Centers in the corridors where they work. USAID/Peru is currently building on that momentum and, in PRA’s next phase, will look more and more to private parties to step to the plate financially. Paraguay is obviously different from Peru, but what is happening in Peru may indeed have relevance to how USAID/Paraguay shapes its future poverty reduction program. Informal contacts suggest strongly that a number of private sector parties – large companies, sector/industry associations, and banks, for example—might be amenable to underwriting future Paraguay Vende operating costs. To transform that potential openness into financial commitments would demand perseverance and take time, however. Accordingly, if the Mission wishes to explore such an option to make Paraguay Vende “sustainable,” the time to start is now.

ANNEX A: Scope of Work

Chemonics International Inc.
Paraguay Vende Project
Scope of Work for Mid-term Evaluation

Business Advisor, Level I
Paraguay Private Sector Specialist, Short term local professional

Assignment: Mid-term evaluation

Background:

The objective of the Paraguay Vende II project is to increase incomes for the poor in three principal corridors of Paraguay. The strategy is to assist businesses and small rural producers in these corridors by providing services to improve their access to buyers, both in national and international markets. The results achieved during the first period of implementation – a 16 month period from June 2007 to September 2008, called the extended FY 2007 – far exceed the targets established in the TO. Furthermore, the project’s impact in terms of poverty reduction partially accounts for the drop from 46% to 35% of the Paraguayan poor population between 2003 and 2007.

Despite the accomplishments of these results, it will be useful for the continued success of the project to evaluate the stakeholder’s perceptions of the project’s work, which may vary, especially at this time when the Paraguayan society is more openly discussing strategies for poverty reduction.

Purpose:

The Business Advisor and the Paraguay Private Sector Specialist will evaluate the performance of the Paraguay Vende II project throughout the first period, which has been established as the time frame from June 2007 - September 2008, in order to fulfill the contractually required mid-term program evaluation. Utilizing interviews and field visits, the consultants will evaluate the project’s progress against contract results for sales, jobs and investment. The evaluation shall focus on several key themes related to project performance:

1. Perceptions at the client firms of the effectiveness of economic service centers’ (ESCs) assistance
2. Perceptions at the GOP, business associations, NGOs, and other donor organizations (stakeholders in general), of the measurement of increases of client sales and the “attributability” to Paraguay Vende.
3. The perceptions of the stakeholders of the impact of increased sales upon employment increases of clients and the “attributability” to Paraguay Vende.
4. Sustainability and continuity of commercial relationships forged through project interventions
5. Effectiveness of the project’s activities for improving the trade & investment capacity and the trade & investment environment

Tasks:

The *Business Advisor* will provide the methodology and specific tools for the evaluation. Before his arrival to Paraguay, the consultant will be in contact with USAID/Paraguay and the Paraguay Vende staff in order to establish the methodology and specific objectives of the evaluation. The consultant will use this orientation to work with the *Private Sector Specialist* in order to establish the scheme of interviews with staff from the ESCs and the Asunción office, project beneficiaries, USAID officials involved with the project, the GOP, business associations and organizations of the civil society.

1. The *Business Advisor* will develop and work with USAID and Paraguay Vende to finalize the methodology and the focus for the mid-term evaluation (should be started prior to arriving in Paraguay).
2. The *Business Advisor* will provide orientation to the *Private Sector Specialist* in order to start conducting interviews (should be started prior to arriving in Paraguay).
3. The *Private Sector Specialist* will establish a list of open ended questions and a list of candidates for interviewing which should be discussed with USAID and the project staff.
4. The *Business Advisor* will meet with selected project beneficiaries (firms and SMEs from the corridors) and representatives of the organized private sector, the government and civil society to examine specific project interventions, the degree to which results can be directly attributed to project interventions, and the sustainability and continuity of relationships developed by the ESCs and Paraguay Vende team.
5. The *Business Advisor* and the *Private Sector Specialist* will speak with selected representatives of the above mentioned stakeholders to examine Paraguay Vende's interaction and cooperation with other local actors to advance project goals.

Deliverables:

The consultants will prepare one mid-term evaluation report on the activities and results of the Paraguay Vende project. The final product will be the responsibility of the *Business Advisor*. It is expected that the report will not exceed ten pages, although there will be additional information in the annexes. The *Private Sector Specialist* will be primarily responsible for information contained in the annexes. This may include specific summary information gathered by the *Private Sector Specialist* and used during the pre-selection of the stakeholders to be interviewed by the *Business Advisor*.

The evaluation will include the following:

- Analysis of the effectiveness of project performance measured by contract results for sales, exports, investments and employment **compared and contrasted to** the effectiveness from the perspectives of the project stakeholders.
- Analysis of the causal link and correlation between the activities of the project and the measured project performance results
- Performance of the activities for improving the Trade & Investment capacity and environment as mentioned in the TO.
- Recommendations for improvements to the Paraguay Vende project.
- List of all individuals contacted and interviewed regarding project performance.

Timing/Duration:

Business Advisor. Assignment will begin on/about December 3, 2008 and continue until on/about December 13, 2008. A six-day work week is authorized. The overall level of effort for this assignment will be 10 days, of which at least 4 days of which will be used for in-country interviews and a presentation to USAID Paraguay. The final evaluation will be due to USAID by December 31, 2008 providing that the consultants have received comments from USAID in a timely manner.

Paraguay Private Sector Specialist. Assignment will begin on/about November 25, 2008 and continue until on/about December 11, 2008. A six-day work week is authorized. The overall level of effort for this assignment will be 15 days of which at least 8 days will be used for in-country interviews and meetings. The specialist will collect both quantitative and qualitative data from project stakeholders that will be used to select the interviews the *Business Advisor* conducts while in Paraguay. This information will therefore need to be ready on/about December 3, 2008, when the *Business Advisor* arrives in Paraguay. This information as well as other supplementary data will be presented as annexes to the midterm evaluation report.

Location:

Asunción, Paraguay, with travel to the three regional economic service centers and project beneficiaries in the economic corridors.

Reporting:

While in Paraguay, the consultants will report directly to Chief of Party, Reinaldo Penner, with consultations with USAID or any successor appointed by Chemonics. Mr. Penner is responsible for monitoring the consultant's overall performance under the terms of the contract. Additionally, the consultants will work in collaboration with USAID/Paraguay and Paraguay Vende project staff in the project and home office as required.

Qualifications:

Business Advisor. Requires knowledge of microeconomics, macroeconomics and international development; experience with USAID funded projects (IQC and task orders); strong attention to detail and analytical skills; proficient Spanish language skills. Must meet requirements for a Level I, Business Advisor under the GBTI IQC.

Local Private Sector Specialist. Broad knowledge of methodologies used to measure USAID-funded private sector development projects and of the Paraguayan context for private sector development. A minimum of 5 years of experience working in private sector development. Good facilitation skills and knowledge of the political environment in Paraguay.

ANNEX B: INDIVIDUALS CONTACTED

List of All the People Contacted and Interviewed in regards to the Performance of the Project

First Name	Last Name	Institution
1 Lilian	Almeida	MMKM S.A.
2 Claudia	Alvarez	CSE Centro
3 José	Amarilla	Compañía de Petróleo y Asfalto S.A. (COMPASA)
4 Adrian	Arrua	CSE Sur
5 Nancy	Ayala	CSE Sur
6 Fernando	Balsevich	USAID Paraguay
7 Bernardo	Barboza	Industria y Comercio de Fiberglass (FIBRAC)
8 Ruben	Benítez	Destisur S.A.C.I.A.
9 Magdalena	Bertoli	CSE Sur
10 Eloy	Boggino	Semillas Kemagro S.A. - Alimentos Ecológicos
11 Sergio	Feliciángeli	CSE Centro
12 Francisco	Fretes	CSE Centro
13 Cristian	Gamarra	Semillas Kemagro S.A. - Alimentos Ecológicos
14 Fernando	García	Shirosawa Co. SAIC
15 Norah	Giménez	Aravoré S.A.
16 Manuel	González	Destisur S.A.C.I.A.
17 Víctor	González	Cámara de Comercio Paraguay Americana
18 Sigura	Gwynn	Semillas Kemagro S.A. - Alimentos Ecológicos
19 Claudio	Hilscher	UPISA
20 Mercedes	Juvinel	Monitoreo y Evaluación
21 Kyoko	Kobuchi	Shirosawa Co. SAIC
22 Francisco	Latourrette	CSE Este
23 Susana	Manzur	CSE Este
24 Gerald	McCulloch	Cámara de Comercio Paraguay Americana
25 Cynthia	Mendoza	CSE Centro
26 Richard	Mora	CSE Este
27 Henry	Moriya	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
28 Reinaldo	Penner	Director Ejecutivo
29 Richard	Petters	Alex S.A.
30 Eduardo	Quiroga	Frutika S.R.L.
31 Reginaldo	Raimondi	Féculas Paraguayas S.A. (FEPASA)
32 Luís	Roa	PAZHMA
33 Guillermo	Sosa	Ministerio de Industria y Comercio (MIC)
34 Natalia	Stadecker	Hierbapar S.A.C.I. - Arasy
35 Luís	Torres	Semillas Kemagro S.A. - Alimentos Ecológicos
36 Pericles	Valinotti	Shirosawa Co. SAIC
37 Daniel	Vera	CSE Sur
38 Héctor	Zub	AgroZafra S.A.
39 Pilar	Zubizarreta	Pollpar S.A.

Summary of Individuals Contacted by Institution

Assisted Firms

- 1 AgroZafra S.A.
- 2 Alex S.A.
- 3 Alimentos Ecológicos
- 4 Arasy
- 5 Aravoré S.A.
- 6 Compañía de Petróleo y Asfalto S.A. (COMPASA)
- 7 Destisur S.A.C.I.A.
- 8 Féculas Paraguayas S.A. (FEPASA)
- 9 Frutika S.R.L.
- 10 Hierbapar S.A.C.I.
- 11 Industria y Comercio de Fiberglass (FIBRAC)
- 12 MMKM S.A.
- 13 PAZHMA
- 14 Pollpar S.A.
- 15 Semillas Kemagro S.A.
- 16 Shirosawa Co. SAIC
- 17 UPISA

Paraguayan Government

- 1 Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
- 2 Ministerio de Industria y Comercio (MIC)

Paraguay Vende Project

- 1 Dirección Ejecutiva
- 2 CSE Centro
- 3 CSE Este
- 4 CSE Sur
- 5 Monitoreo y Evaluación

Business Associations

- 1 Cámara de Comercio Paraguayo Americana

United States Government

- 1 USAID Paraguay

Annex C: Performance of Selected Clients and Attribution of Their Results

1	Nombre de la Empresa		Oportunidad / Cuello de botella					Resultados a Monitorear
			Punto 1	Punto 2	Punto 3	Punto 4	Punto 5	
	AgroZafra S.A.		Existen potenciales compradores en Brasil aún no descubiertos	Existe oportunidad de incrementar ventas locales. Bajo nivel de capacitación del personal en control de plagas				Ventas a clientes nuevos, ventas incrementales sobre la producción promedio anual
	Producto		Plan de Trabajo a cargo de Py V					Resultados Obtenidos
	Arroz		Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
	Arroz		Buscar compradores en el exterior (Chile, Brasil)	Buscar distribuidor local para sus productos. Realizar capacitación en control de plagas				En el 2008 incrementó 25% la superficie cultivada de arroz. Elevaron el rendimiento por ha de 3.500 a 7.000 toneladas.
Mercado		Seguimiento de las Acciones del Plan de Trabajo					Atribuibilidad	
	Local	Externo	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
	15%	85%	Py V, ayudó a entrar a los mercados: Chileno y Boliviano; además, obtuvo 1 nuevo cliente en Brasil	Py V, ayudó a contactar a un Distribuidor local, iniciarán actividades en enero 2009. Py V, está organizando el curso de capacitación en control de plagas				Atribuible
	Comentarios		El ejecutivo entrevistado dijo que la persona de Py V que le asiste "... es como de la empresa, pelea por nuestros intereses", "... es espectacular!".					

2	Nombre de la Empresa		Oportunidad / Cuello de botella					Resultados a Monitorear
			Punto 1	Punto 2	Punto 3	Punto 4	Punto 5	
	Alex S.A.		La empresa tiene en Brasil un mercado potencial, pero a corto plazo no pretende desarrollar este mercado	No se tiene previsto intermediarios comerciales. Identificar técnico para el proceso de homologación				Ventas de exportación a Brasil
	Producto		Plan de Trabajo a cargo de Py V					Resultados Obtenidos
	Ensamblaje y comercialización de motocicletas		Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
	Ensamblaje y comercialización de motocicletas		Buscar y seleccionar una empresa en Brasil, que pretenda importar motocicletas ensambladas de Paraguay	Acompañar proceso de alianza comercial, para concretar programa de exportaciones de motocicletas a Brasil				En mayo 2007 exportaron las primeras 100 motos a Brasil. Están en proceso de homologación
Mercado		Seguimiento de las Acciones del Plan de Trabajo					Atribuibilidad	
	Local	Externo	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
	100%	0%	Py V, buscó y seleccionó una empresa en Brasil	Py V, acompañó el proceso de alianza comercial.				Atribuible
	Comentarios		Están por iniciar un proceso de homologación en Brasil, que a partir de enero 2009 se vuelve más exigente.					

Nombre de la Empresa		Oportunidad / Cuello de botella					Resultados a Monitorear
		Punto 1	Punto 2	Punto 3	Punto 4	Punto 5	
Alimentos Ecológicos		Deben definirse bien las actividades, para evitar que se desvíe la atención en lo financiero, comercial y organizacional	Los acopiadores deben ser fidelizados, con acompañamiento permanente, además de las condiciones y precios pactados	Para iniciar los trabajos de entre zafra, se debe partir del mercado y asegurar la cadena comercial. El maíz zafriña se muestra como uno de los más indicados	El cultivo de sésamo aún puede extenderse en los Dptos. de Caaguazú, Guairá y Caazapá; en estos dos últimos el rubro es prácticamente desconocido, mientras que el clima y el suelo son adecuados	El desarrollo de un rubro de entre zafra dará mayores ingresos a los productores, además de poder contribuir a las condiciones de suelo con agregado de nutrientes y cobertura	Crecimiento en ventas de grano de sésamo
Producto		Plan de Trabajo a cargo de Py V					Resultados Obtenidos
		Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
Granos de Sésamo		Clara definición de las actividades a realizar, con sus procedimientos, planificación, cuantificación. Desarrollar un análisis FODA	Acompañamiento permanente a la COOPROSE (Coordinadora de Productores de Sésamo) acopiadores, para su desarrollo y fortalecimiento, tanto en cultivo de sésamo como en rubros de entre zafra.	Búsqueda de mercado y semillas para el maíz zafriña	Contratar un Ing. Agrónomo, para promoción, extensión, asistencia técnica, acompañamiento y retroalimentación a productores y acopiadores de sésamo en los Dpto. de Caaguazú, Guairá y Caazapá	Contratación de un Ing. Agrónomo para brindar asistencia técnica, acompañamiento y retroalimentación a productores de maíz zafriña	Incremento de la superficie cultivada de Sésamo INIA, de 300 a 6.000has. Se plantó por primera vez 600has de sésamo negro. Se inició cultivos experimentales de Girasol confitero en 4 has.
Mercado		Seguimiento de las Acciones del Plan de Trabajo					Atribuibilidad
Local	Externo	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
0%	100%	Py V, recomendó y realizó un análisis FODA.	Py V, recomendó y contrató un Ing. Agr. que apoyó un programa de producción de 6.000has de cultivo de sésamo, fuera de la COOPROSE. En Caaguazú, Guairá, Caazapá e Itapúa. Continué el apoyo a la COOPROSE y nació el Programa de Girasol confitero	Esta actividad será realizada a partir de febrero 2009	Py V, contrató un Ing. Agr. desde set 2007 a jun. 2008, quien cumplió con todas las actividades planeadas. Dio inicio al cultivo de una nueva variedad de sésamo, el sésamo negro	Esta actividad será realizada a partir de febrero 2009	Atribuible
Comentarios		El Girasol confitero utiliza intensivamente mano de obra, y esperan que tenga mejor precio que el sésamo.					

3

Nombre de la Empresa		Oportunidad / Cuello de botella					Resultados a Monitorear
		Punto 1	Punto 2	Punto 3	Punto 4	Punto 5	
Arasy		Si bien la empresa tiene sus años de operación y ya han trabajado en el mercado internacional de sésamo, deben lograr que las operaciones con los compradores sea sostenible. Es necesario continuar con el desarrollo del mercado, convencional y orgánico	Existe alta demanda en los mercados internacionales de maíz y otros rubros de invierno, que pueden ser cultivados a continuación del sésamo	Para la asistencia a productores, se necesitan profesionales y técnicos con presencia permanente en el campo, para brindar conocimientos, retroalimentación y acompañamiento. Los cultivos de invierno brindan ingresos adicionales, otorgan cobertura de suelo, evitan la compactación del mismo y pueden agregar nutrientes para mejorar el rendimiento en los de verano			Aumento de las ventas de exportación de la empresa. Nuevas inversiones
Producto		Plan de Trabajo a cargo de Py V					Resultados Obtenidos
		Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
Sésamo convencional, sésamo orgánico, maíz		Buscar aliados para la producción y comercialización de productos de entre zafra. Buscar empresas interesadas en productos orgánicos, para desarrollar con estas cultivos	Captar la demanda internacional de otros rubros del agro, principalmente los que son de invierno y compatibles con el sésamo	Contratar consultores especialistas en sésamo orgánico para promover, orientar, formar, acompañar a los productores, líderes y acopiadores. Contratar consultores para la promoción, capacitación y seguimiento de cultivos de invierno			Aumentaron 100% las exportaciones de granos de sésamo en 2008 (exportaron 12.000 tn); desarrollo de ventas de maíz
Mercado		Seguimiento de las Acciones del Plan de Trabajo					Atribuibilidad
Local	Externo	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
0%	100%	Py V, trajo la idea de plantar como productos de entre zafra al orégano y el maíz. Formó un Proyecto Orégano, basado en una experiencia similar realizada en Bolivia. Con el desarrollo de cultivos de entre zafra lograron mantener al productor relacionado todo el año con Arasy	Detectaron que Japón demanda sésamo orgánico desde el 2008	Py V, recomendó contar con la asistencia permanente de un Ing. Agr. Py V, luego realizó la selección y contratación del profesional.			Atribuible
Comentarios		Esta empresa en el 2008 ocupó el 2do. lugar en cantidad exportada de granos de sésamo. Estiman mucho el apoyo de USAID Paraguay Vende, al entrar en las oficinas de la empresa se observa distintivos del Proyecto Py V, en casi todas las oficinas.					

Nombre de la Empresa		Oportunidad / Cuello de botella					Resultados a Monitorear
		Punto 1	Punto 2	Punto 3	Punto 4	Punto 5	
Aravore S.A.		A raíz del crecimiento de la demanda de sus productos, necesita incrementar la producción, formando tejedoras para la producción de prendas de vestir.	Cuenta con un solo proveedor de hilo de algodón orgánico, necesita nuevos proveedores para evitar seguir dependiendo de un solo proveedor.	Necesita un proveedor de cartón y otros accesorios para la elaboración del producto que llene las expectativas de los consumidores finales. Actualmente los empaques se realizan en Inglaterra.			Aumento de las ventas de exportación de la empresa. Nuevas inversiones
Producto		Plan de Trabajo a cargo de Py V					Resultados Obtenidos
		Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
Prendas de vestir para niños fabricados con hilos de algodón orgánico y lana orgánica.		Iniciar talleres de capacitación en la formación de nuevas tejedoras que pasen a formar parte de mano de obra calificada de la empresa. Buscar una asesoría en diseño y talles orientados a los productos de la empresa	Búsqueda de alguna alianza empresarial para la producción de algodón orgánico, o formación de una cuenca de producción de conformidad a las exigencias de las certificadoras internacionales	Búsqueda de industrias locales que puedan lograr cajas y embalajes acorde con las exigencias de los mercados premium			Con la asistencia de Py V, la empresa Aravore logró desarrollar nuevos productos, y las primeras ventas se iniciaron en Junio 2008.
Mercado		Seguimiento de las Acciones del Plan de Trabajo					Atribuibilidad
Local	Externo	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
0%	100%	Py V, realizó los talleres de capacitación (Junio 2008)	Se logró una alianza empresarial con PRO-ORGÁNICA, que produce algodón e hilo orgánico	Py V, identificó una empresa nacional con el cual Aravore se encuentra negociando			Atribuible
Comentarios		Py V, también sugirió y realizó un contacto con el Colegio Gutenberg (posee un Bachillerato Técnico en Confección) y acordaron un convenio de pasantías por Aravore. Es un buen ejemplo para integrar instituciones de enseñanza dentro de una cadena de producción específica. Podría servir el ejemplo para FIBRAC.					

Nombre de la Empresa		Oportunidad / Cuello de botella					Resultados a Monitorear
		Punto 1	Punto 2	Punto 3	Punto 4	Punto 5	
COMPASA		Dada su actividad de gran impacto ambiental y social, tiene condiciones para establecer alianzas estratégicas con organismos multilaterales, organizaciones, proyectos e instituciones públicas, que pueden darle facilidades para su crecimiento y fortaleza	Tiene mucho campo para el desarrollo de acopiadores, son numerosos los puntos del país donde pueden ser encontrados y fidelizados para un trabajo en equipo, que permita a la empresa aumentar el volumen de aceite usado de motor.	Existen potenciales proveedores, que deben ser contactados, formados, acompañados y convertidos en aliados fundamentales en la tarea de captar más materia prima, para atender en mayor medida la demanda insatisfecha de aceite reciclado			Aumento de las ventas de aceite mineral reciclado y regenerado
6	Producto	Plan de Trabajo a cargo de Py V					Resultados Obtenidos
		Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
	Aceite mineral, reciclado y regenerado	Establecer alianzas estratégicas para el mayor desarrollo de la empresa.	Captación de nuevos acopiadores en el interior del país.	Realizar capacitaciones y asistencia a acopiadores, proveedores, sociedad civil, etc. Promover la conciencia civil y la responsabilidad social empresarial.			De febrero 2007 a noviembre 2008 lleva recolectado 1.900.000 litros de aceite
Mercado		Seguimiento de las Acciones del Plan de Trabajo					Atribuibilidad
Local	Externo	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
		Con la asistencia de Py V, se realizaron alianzas estratégicas con CADAM, SEAM, Cargill, Petropar, Esso, Toyotoshi, Rieder	Se logró captar nuevos acopiadores (Coronel Oviedo).	Py V, organizó el curso "Prevención y manejo de residuos de Hidrocarburos"			Atribuible
Comentarios		Esta empresa en un notable ejemplo de beneficios indirectos. Se estima que 1 gota de aceite contamina 1.000 litros de agua. El ejecutivo de la firma dijo que gracias a la seriedad de USAID Paraguay Vende logró muchas alianzas que resultaron en un aumento enorme en la demanda de sus servicios					

Nombre de la Empresa		Oportunidad / Cuello de botella					Resultados a Monitorear
		Punto 1	Punto 2	Punto 3	Punto 4	Punto 5	
Destisur S.A.C.I.A.		Mas de 500 pequeños productores de caña de azúcar censados con capacidad de extensión de área de cultivo	Agricultores que quieren iniciarse en el cultivo de caña de azúcar	Elevación del rendimiento por hectárea con incorporación de nuevas variedades	Parcelas de caña de azúcar con productividad muy baja por falta de abono o por acidez de suelo		Producir y vender 4 millones de litros de alcohol carburante y rectificado
7	Producto	Plan de Trabajo a cargo de Py V					Resultados Obtenidos
		Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
	Alcohol carburante, alcohol rectificado	Mejorar la planificación y organización de la entrega de caña de azúcar a la industria de Guyra Hugua (Pastoreo)	Asistir a productores proveedores en técnicas y tecnologías de producción para aumentar los rendimientos de campo	Promover la expansión de superficie cultivada de variedades tempraneras y tardías	Actualización permanente de la base de datos de proveedores		900 cañicultores censados y controlados. Aumentaron 4 veces la superficie cultivada de caña de azúcar. Mejoraron el rendimiento tn/ha de la caña de azúcar de 35 a 70 tn por ha.
Mercado		Seguimiento de las Acciones del Plan de Trabajo					Atribuibilidad
Local	Externo	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
		Se cumplió con mejorar la planificación y organización de la entrega de caña.	La asistencia a productores está en plena ejecución	Se expandió la superficie cultivada de caña de azúcar.	La base de datos de proveedores de caña está actualizada.		Atribuible
Comentarios		Destisur vendió su fábrica de alcohol en febrero de 2008, pero continuó los trabajos relacionados a la producción de caña de azúcar. Actualmente tienen una oferta de inversionistas brasileiros para abrir una nueva fábrica de alcohol.					

Nombre de la Empresa		Oportunidad / Cuello de botella					Resultados a Monitorear
		Punto 1	Punto 2	Punto 3	Punto 4	Punto 5	
FEPASA		Existe demanda identificada, tanto local como externa. Existe interés en los mercados regionales como Brasil, Argentina y Chile.	La fábrica es prácticamente nueva, trabaja a 25% de su capacidad. Existen focos de asistencia en todas las áreas: acopio, producción y comercialización. No se tiene identificados acopiadores con los que se pueden realizar acuerdos de provisión e intentar asegurar cantidades mínimas de materia prima de la fábrica.	No se han desarrollado cuencas de producción en las que FEPASA puede jugar un papel importante para asegurar la venta de pequeños, medianos y grandes productores de mandioca en regiones cercanas a la planta con lo que valores de flete darían mayor margen a los productores.			Ventas locales y de exportación de almidón, fécula y su-productos
Producto		Plan de Trabajo a cargo de Py V					Resultados Obtenidos
		Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
Almidón y fécula de mandioca y sus subproductos		Búsqueda e identificación de compradores en los siguientes mercados local y externo.	Organizar la oferta mediante el trabajo de desarrollo de cuencas de producción (base de datos de acopiadores, cooperativas y productores) identificar las regiones de producción más competitiva para garantizar el volumen mínimo necesario para la planta	Trabajar con los productores a fin de introducir variedades y especies de mandioca que generen un mayor rinde industrial a la planta mediante la asistencia técnica a productores a través de técnicos especializados			Se logró contactos con compradores locales e internacionales. Se desarrollan cuencas de producción de mandioca.
Mercado		Seguimiento de las Acciones del Plan de Trabajo					Atribuibilidad
Local	Externo	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
		Py V, logró contactos con compradores locales (pizzerías, chiperías, frigoríficos). Y logró contacto con el mercado internacional (Colombia, Argentina). Brindan asistencia constante en ésta actividad.	Py V, contrató un profesional para el desarrollo de las cuencas de producción. Tienen un área experimental de semilla de mandioca, charlas a productores, charlas con el MAG, cooperativas de productores, hicieron base de datos de productores y acopiadores.	Cultivaron 15 has con varias variedades de mandioca para experimentar y seleccionar la mejor variedad (en cuanto a rendimiento) para la fábrica.			Atribuible
Comentarios		El ejecutivo consultado manifestó estar "muy satisfecho con el servicio de Py V". "Tienen afinidad, buen relacionamiento y rápido feedback".					

8

Nombre de la Empresa		Oportunidad / Cuello de botella					Resultados a Monitorear
		Punto 1	Punto 2	Punto 3	Punto 4	Punto 5	
Frutika S.R.L.		Existe una creciente demanda internacional de productos naturales, especialmente en la categoría de jugos naturales.	Acompañar el crecimiento comercial con actualizaciones estratégicas. Transformar exportaciones casuales a programas de exportación estables.	La calidad y el sabor de los jugos son un componente fundamental en la comercialización a consumidores finales, debe complementarse con la competitividad en precios del producto mediante el aumento del productividad integral en los procesos industriales de fabricación.			Aumento de las ventas permanentes en jugos naturales, mermeladas, salsas y extractos de tomates y ají, cáscara deshidratada de cítricos y concentrados de frutas cítricas.
9	Producto	Plan de Trabajo a cargo de Py V					Resultados Obtenidos
		Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
Jugos de frutas en envases tetra para pronto consumo, mermeladas de frutas, miel de abejas, salsas picantes (ají), salsas y extractos de tomates, frutas frescas, concentrados y aceites esenciales de frutas cítricas.		Identificar nuevos compradores en el mercado internacional, principalmente USA, Canadá, Centro América, Europa y África. Elaborar un programa de asistencia y participación en ferias locales, regionales e internacionales para la promoción de los productos y la identificación de potenciales compradores.	Asistir a Frutika para fortalecer alianzas estratégicas con importadores actuales y potenciales de la empresa.	Ayudar a identificar un especialista preferentemente con experiencia internacional en gestión de costos industriales, que asesore la implementación de programas de incremento de productividad en todas las áreas claves de la planta industrial.			Con la asistencia de Py V, la empresa logró mejorar su productividad. Esto permitió aumentar 17% las ventas reales.
Mercado		Seguimiento de las Acciones del Plan de Trabajo					Atribuibilidad
Local	Externo	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
93%	7%	Py V, logró el contacto con un cliente de Brasil. Este logro otro cliente de África. Py V, logró que Frutika participa de la Feria de Alimentos y Bebidas (FABE).	Se logró establecer un programa de exportación firmado con un cliente de África.	Py V, contrató un profesional uruguayo. Este logró mejorar el sistema de costo unitario, planificó la producción (se evitaron los quiebres de stock de materia prima). Mejoró la productividad de la empresa.			Atribuible
Comentarios	Esta empresa asistida opinó que con el solo apoyo de Py Vende, logró el acceso a la FABE. Anteriormente no podía acceder.						

Nombre de la Empresa		Oportunidad / Cuello de botella					Resultados a Monitorear
		Punto 1	Punto 2	Punto 3	Punto 4	Punto 5	
Hierbapar S.A.C.I.		Los consumidores paraguayos están comprando cada vez más hierbas. La demanda internacional de sésamo sigue creciendo, especialmente Japón	La empresa está cada vez más expuesta a la opinión pública y se ha comprometido a cumplir un cronograma de trabajo social empresarial, lo cual requiere de una organización más dedicada a la calidad, el mejoramiento tecnológico, la interacción con las comunidades y la comunicación.	Falta fortalecer a los líderes de grupos de productores para aumentar áreas de cultivo y el número de agricultores comprometidos. Desarrollar y fortalecer a los acopiadores. Falta promocionar el cultivo de hierbas y sésamo en el país. Introducir variedades de invierno.			Aumento de las ventas de sésamo escoba blanca, convencional y orgánico, además de hierbas.
Producto		Plan de Trabajo a cargo de Py V					Resultados Obtenidos
		Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
Sésamo escoba blanca, hierbas culinarias, medicinales y para té de origen nacional y de importación.		Buscar nuevos mercados para hierbas y sésamo orgánico. Búsqueda de alianzas estratégicas (outsourcing) para productos elaborados a partir de hierbas.	Introducir la planificación estratégica, mejorar la organización y la comunicación. Desarrollar la tecnología de secado de orégano.	Contratar consultores especialistas en hierbas y sésamo para promover, orientar, formar, acompañar a los productores, líderes y acopiadores. Promocionar el cultivo a través de encuentros con productores, líderes de la sociedad, etc.			Con la asistencia de Py V, la empresa logró planear y cultivar las hierbas de tal manera que tengan cosecha todo el año y no falte materia prima durante el año. Esto hizo posible que aumentaran sus ventas.
Mercado		Seguimiento de las Acciones del Plan de Trabajo					Atribuibilidad
Local	Externo	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
		Con la asistencia de Py V logró aumentar su mercado internacional (Japón 95% de las ventas, USA 5%)	Py V, diagnóstico y realizó la planificación para la empresa. Se logró que no falte materia prima al cultivar en forma planificada. Py V contrató un técnico en secado de orégano y están trabajando en este tema.	Py V contrató un consultor en sésamo. Logró estandarizar el proceso de producción del sésamo. Se formaron 7 nuevas cooperativas de productores y se adhirieron 4 cooperativas. Se contrató un consultor en orégano, formaron un Comité de Mujeres (200 socias).			Atribuible
Comentarios		Esta empresa es un ejemplo de como a través de los incentivos de mercado, se logró formalizar a los productores de hierbas. Se formaron 7 nuevas cooperativas que trabajan con Hierbapar. Y 4 cooperativas que ya existían comenzaron a trabajar con Hierbapar. También se formó un Comité de Mujeres que cultivan orégano (200 socias), con muy buenos resultados.					

Nombre de la Empresa		Oportunidad / Cuello de botella					Resultados a Monitorear
		Punto 1	Punto 2	Punto 3	Punto 4	Punto 5	
FIBRAC		Creciente demanda de productos de fibra de vidrio, como tanques, piscinas y bañeras	Existe demanda de otros productos a base de fibras de vidrio, tales como casetas de guardia, bañeras con diseño novedoso e hidromasaje, etc.	Existe demanda de productos de mármol cultivado para uso domiciliario, en el mercado local y a precios muy competitivos	Ampliación de oferta para clientes finales. Fidelización de clientes por mayor satisfacción de los mismos.	Crecimiento de ventas con aumento de consumo de volumen de clientes y captación de nuevos clientes	Aumento de la venta de los productos a base de fibras de vidrio y comenzar las ventas de los productos de mármol cultivado en el mercado interno
Producto		Plan de Trabajo a cargo de Py V					Resultados Obtenidos
		Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
11	Tanques para agua, piscinas, bañeras de hidromasaje de diferentes modelos.	Identificar nuevos compradores a base de fibra de vidrio y mármol cultivado	Desarrollar nuevos modelos de piletas, hidromasajes y casetas de seguridad, contratando un especialista en diseño	Desarrollar moldes para diversificar productos de mármol cultivado, contratando un especialista en diseño.	Capacitación y concienciación sobre seguridad industrial. Implementar producción más limpia con especialista contratado	Búsqueda de distribuidores de los nuevos productos, tanto de mármol cultivado como de fibra de vidrio	Con los nuevos diseños y nuevos distribuidores pudieron aumentar la oferta. La producción y ventas crecieron 30% anual en el 2007 y 2008.
Mercado		Seguimiento de las Acciones del Plan de Trabajo					Atribuibilidad
Local	Externo	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
		Py V ayudó a contactar con nuevos clientes de productos de fibra de vidrio y mármol cultivado	Py V contrató un especialista que diseñó los nuevos modelos de piletas	Otro especialista diseñó nuevos modelos de bañeras y casetas	No se realizó	Py V ayudó a conseguir nuevos distribuidores locales	Atribuible
Comentarios		El propietario dijo: "Es una ayuda muy grande contar con el apoyo de Py V". Una sugerencia del propietario fue contar con un profesional a tiempo completo, que trabaje y enseñe en la empresa. Está dispuesto a compartir los gastos. El acceso a créditos es su obstáculo principal para poder expandirse aún más.					

Nombre de la Empresa		Oportunidad / Cuello de botella					Resultados a Monitorear
		Punto 1	Punto 2	Punto 3	Punto 4	Punto 5	
MMKM S.A.		La empresa se encuentra en una etapa de crecimiento y expansión con desequilibrios en la organización de la empresa.	Se precisa adecuar y diseñar procedimientos, generar rutinas y canales de información necesarias para los controles de usos y destinos de fondos, de tal modo que el crecimiento sea sostenible.	No se realizan prospecciones para el acceso a nuevos clientes y mercados debido a los cuellos de botella detectados en el sector administrativo financiero de la empresa.			Aumento en sus ventas
Producto		Plan de Trabajo a cargo de Py V					Resultados Obtenidos
		Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
12	Prendas deportivas, bermudas, shorts, t-shirts, buzos, conjunto de prendas para motociclistas, etc.	Realizar el diagnóstico de la situación administrativa y financiera de la empresa. Crear canales de información y circuitos administrativos que facilitan la comunicación interna documentaria entre las distintas secciones de la empresa. Recomendar el nivel óptimo de deudas, apalancamiento financiero e inversiones.	Crear una estructura organizacional adecuada al negocio proponer un organigrama. Realizar el análisis y descripción de cargos para que las personas tengan la competencia adecuada para cada cargo. Capacitar al personal para el desempeño de nuevas prácticas gerenciales, si fuera necesario.	Ayudar a fortalecer los contactos identificados, además de buscar nuevos compradores internacionales para productos a confeccionar por la empresa, a medida que MMKM alcance niveles de eficiencia en el sector administrativo financiero.			La asistencia de Py V, ayudó a desarrollar el mercado local (antes solo exportaban). Con el mercado local aumentó 100% el volumen de producción y duplicar la mano de obra empleada directamente. Las ventas crecieron en mayor porcentaje, porque el nuevo producto (chalecos) tiene precios mas altos.
Mercado		Seguimiento de las Acciones del Plan de Trabajo					Atribuibilidad
Local	Externo	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
0%	100%	Py V, contrató un Profesional que realizó el diagnóstico.	El profesional contratado por Py V, basado en el diagnóstico elaborado cumplió con todas las actividades contempladas en esta actividad.	Py V, ayudó a contactar con compradores locales e internacionales (Argentina).			Atribuible
Comentarios		Están muy contentos con el servicio prestado por Py V. Sin su ayuda creen que no hubieran logrado mayor productividad y la apertura del mercado local. Sugieren que el Proyecto "permanezca más tiempo". Porque "atiende las necesidades de la empresa". Este es uno de los casos en que el profesional contratado por Py V para asistir a la empresa, quedó finalmente como empleado.					

Nombre de la Empresa		Oportunidad / Cuello de botella					Resultados a Monitorear
		Punto 1	Punto 2	Punto 3	Punto 4	Punto 5	
PAZHMA		La zanahoria tiene sobre oferta interna entre agosto y octubre. La CAPASU es un comprador potencial. Existe oportunidad de incrementar las ventas en el interior del país.	Ausencia de una estructura administrativa adecuada	Falta capacitar a los productores para mejorar el rendimiento de sus cultivos	Buscar compradores internacionales (Brasil, Uruguay) para destrabar la sobre oferta interna de zanahoria	Falta adecuarse a la Ley Ambiental	Ventas con clientes nuevos. Ventas incrementales sobre la producción promedio anual
Producto		Plan de Trabajo a cargo de Py V					Resultados Obtenidos
		Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
Zanahorias, Remolachas		Buscar compradores que tengan gran demanda para lograr ventas en periodo de sobre oferta. Negociar con la CAPASU directamente. Buscar nuevos compradores en Encarnación, CDE y otras ciudades del interior del país.	Orientarles en la formación de una estructura administrativa. Formar una cooperativa o mutual.	Capacitar a los productores a través de una asistencia técnica contratada para aumentar el rendimiento de sus cultivos.	Buscar compradores internacionales.	Acompañar la gestión de la licencia ambiental.	La asistencia de Py V, abrió el mercado brasilero, obtuvo nuevos clientes locales, ayudó a formar un área administrativa/financiera y a capacitar en planificación. Ventas crecieron 17% en el 2008.
Mercado		Seguimiento de las Acciones del Plan de Trabajo					Atribuibilidad
Local	Externo	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
		Py V, ayudó a contactar con la CAPASU, hicieron ventas pero no aguantan el pago diferido. También logró nuevo cliente en Encarnación.	Py V, contrató dos profesionales que están organizando el área administrativa y contable. En enero 2009 continuarán con los trámites para formar una cooperativa	Py V, contrató un Ing. Agr., que asiste a los productores. Hizo capacitación en planificación de producción y manejo de costos de producción.	Py V, ayudó a contactar con compradores de Brasil.		Atribuible
Comentarios		Esta empresa asistida ha comentado que están muy satisfechos con la ayuda de Py V. Dijeron: "Nunca antes recibieron asistencia técnica".					

13

Nombre de la Empresa		Oportunidad / Cuello de botella					Resultados a Monitorear
		Punto 1	Punto 2	Punto 3	Punto 4	Punto 5	
Pollpar S.A.		La tradición de consumo de carne vacuna es un obstáculo para el crecimiento de la demanda de carne de pollo. Los supermercados tienen mucho poder de negociación y constituye una desventaja para la empresa	Su alianza con la empresa "Sr. Pollo" puede ser significativa para la creación de una cadena de comidas rápidas, que además de contribuir a un aumento de sus ventas, le ayudará mejor aún a posicionar su marca "K-Zero"	El status sanitario país es un limitante para la exportación de carne de pollo	Locales propios de venta requieren una atención especial y diferente a la que normalmente se tiene con sólo distribución	Necesita capacitar permanentemente a los distribuidores en el área de gestión porque tienen un desempeño que no es el esperado por la empresa	Ventas en mercado local e internacional de carne de pollo y derivados
Producto		Plan de Trabajo a cargo de Py V					Resultados Obtenidos
		Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
14	Carne de pollo	Realizar promoción del consumo de carne de pollo, mostrando las cualidades de la misma, las ventajas; buscar mejores condiciones con supermercados y aumentar presencia en sus patios de comida.	Desarrollar el trabajo con la empresa "Sr. Pollo", para la apertura de más locales, creando una cadena de comida rápida a base de pollo, pero cuidando la presencia de marca K-Zero.	Buscar mercados internacionales con precios interesantes y sin las barreras por status sanitario país, como Angola.	Buscar alianzas estratégicas con empresas como UPISA, para los locales de comercialización propios.	Contratar una consultoría especializada en comercialización y marketing, para mejorar el trabajo con los distribuidores. Asegurar que los conocimientos transmitidos por la consultora, queden en la empresa, en un equipo que se encargue de continuar el trabajo con los demás distribuidores.	Con la asistencia de Py V, la empresa aumentó sus ventas locales. La empresa asistida indicó que la acción 5 tuvo fuerte impacto, el aumento en el rendimiento de sus distribuidores locales permitió el aumento de sus ventas.
Mercado		Seguimiento de las Acciones del Plan de Trabajo					Atribuibilidad
Local	Externo	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
		No se realizó	No se realizó	Py V está trabajando en esta acción	No se realizó	Py V, dio la idea de esta acción y ayudó a concretarla. Se realizaron 90% de las capacitaciones programadas.	Atribuible
Comentarios		En esta asistencia se consideraron 6 acciones a cargo de Py V, pero solo 1 de ellas (mejorar la gestión y el rendimiento de los distribuidores locales) atacó un problema principal para la empresa. Un problema que estaba frenando su posibilidad de aumentar sus ventas.					

Nombre de la Empresa		Oportunidad / Cuello de botella					Resultados a Monitorear
		Punto 1	Punto 2	Punto 3	Punto 4	Punto 5	
15	Semillas Kemagro S.A.	El desarrollo de acopiadores y líderes de grupos de productores, puede dar a la empresa la fortaleza para aumentar áreas de cultivo, captar más productores, mejorar en los procesos de cosecha y post cosecha. Estos productores bien atendidos y acompañados es un factor de éxito para la empresa.	El sésamo es una alternativa interesante para la familia campesina. Es ocasión propicia para promocionar su cultivo con más fuerza en el Dpto. de Misiones e iniciar trabajos de extensión en el Dpto. de Paraguari. En Misiones pueden los agricultores mejorar sus resultados con mejores prácticas.				Aumento de las ventas de granos y descuticulizados de sésamo INIA.
	Producto	Plan de Trabajo a cargo de Py V					Resultados Obtenidos
		Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
		Contratar un consultor especialista en sésamo para promover, orientar, formar, acompañar a los productores, líderes y acopiadores.	Promover el cultivo a través de medios radiales, encuentros con productores, líderes de la sociedad, etc.				Con la asistencia del Ing. Agr. Contratado por Py V, la empresa logró aumentar la superficie cultivada de sésamo en el Dpto. de Paraguari. De solo 10 has, pasó a cultivar 700 has. La empresa asistida está muy conforme con el servicio recibido por Py V.
Mercado		Seguimiento de las Acciones del Plan de Trabajo					Atribuibilidad
Local	Externo	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
		Py V, contrató un Ing. Agr. Este cumplió con la acción 1 para el año agrícola 2007/2008.	El Ing. Agr., realizó 74 encuentros con productores, de 37 comités del Dpto. de Paraguari. También se utilizó medios radiales.				Atribuible
Comentarios	Los directivos de Kemagro manifestaron una debilidad detectada entre los productores rurales de sésamo. Dada la falta de un adecuado uso de sus ingresos extraordinarios recibidos en el año agrícola 2007/2008, Kemagro planteó evaluar la idea de ofrecer a los productores capacitación para mejorar su administración con la ayuda de Py V. También consultaron que posibilidad habría que Py V provea un pequeño complemento en concepto de combustible (para motocicleta) al Técnico Agrícola contratado por Py V para asistir a Kemagro.						

Nombre de la Empresa		Oportunidad / Cuello de botella					Resultados a Monitorear
		Punto 1	Punto 2	Punto 3	Punto 4	Punto 5	
Shirosawa Co. SAIC		Interés de compradores de granos de sésamo orgánico de Países Bajos y otros países europeos. Demanda internacional creciente de granos de sésamo convencional con trazabilidad.	Demanda internacional insatisfecha de productos procesados de sésamo (aceite, harina, salsas, descuticulizados, barras energéticas, etc.)	Aumento de áreas de producción de agricultores con los que trabajan hace tiempo.	Incorporación de nuevos productores de sésamo en áreas de fuerte influencia de la empresa.	Relaciones maduras con acopiadores en distintas zonas productoras.	Aumento de las ventas en mercado internacional de sésamo confitero convencional y orgánico.
Producto		Plan de Trabajo a cargo de Py V					Resultados Obtenidos
		Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
Granos de sésamo confitero, granos de sésamo orgánico.		Identificación de compradores de granos de sésamo orgánico. Captación de demanda de sésamo convencional en mercado internacional.	Captación de demanda de derivados de sésamo convencional en mercado internacional.	Apoyar en capacitación, asistencia y orientación a los productores en producción y calidad de granos de sésamo.	Asistencia a productores semilleros.	Apoyar a la promoción y el aumento de la superficie cultivada de sésamo convencional y orgánico.	La mejora en la calidad y rendimiento de los semilleros (de sésamo) permitió a la empresa aumentar su volumen de producción. La empresa dijo claramente que sin esta mejora hubiera sido imposible lograr un aumento en su volumen de producción y ventas.
Mercado		Seguimiento de las Acciones del Plan de Trabajo					Atribuibilidad
Local	Externo	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
0%	100%	No se realizó	No se realizó	Py V, contrató un Ing. Agr., quien logró depurar el sésamo variedad escoba blanca. Logró duplicar el rendimiento por hectárea. Un segundo Ing. Agr. asistió en la producción de sésamo orgánico	El primer Ing. Agr., asistió a semilleros que sembraron 200 hectáreas de sésamo	Py V, coordinó con el MAG el lanzamiento oficial de la campaña de sésamo. Esta actividad en conjunto entre Py V y el MAG se realiza desde hace varios años	Atribuible
Comentarios		Proponen "Chía" como cultivo alternativo. Con 200 hectáreas para cultivo experimental. Esperan que la SENA (MAG) les autorice el cultivo. Muy interesante porque es intensiva en mano de obra y se aprovechará una cadena de producción que ya existe (mercado japonés, exportador-Shirosawa, acopiadores y productores).					

16

Nombre de la Empresa		Oportunidad / Cuello de botella					Resultados a Monitorear
		Punto 1	Punto 2	Punto 3	Punto 4	Punto 5	
UPISA		Tiene potenciales compradores en el exterior, pero existe el impedimento con el status sanitario que posee actualmente el Paraguay.	Capacidad limitada para atender nuevos mercados debido a la concentración en pocos productores que realizan la cría a escala empresarial, con buena genética animal y alimentación adecuada.				Aumento de las ventas permanentes de la empresa. Nuevas inversiones. Generación de nuevos proveedores.
Producto		Plan de Trabajo a cargo de Py V					Resultados Obtenidos
		Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
Carne porcina, embutidos, ahumados		Búsqueda de posibles compradores en el exterior. Acompañamiento de los avances de certificación de status sanitario .	Incentivar el incremento de los clusters de producción porcina mediante la motivación a otros productores en charlas, seminarios, encuentros y utilizando alianzas con otras misiones técnicas para el desarrollo de esta acción. Búsqueda de programas de financiamiento acordes a interés social.				Se ha verificado que las acciones del Plan de Negocios firmado en Dic. 2004 se han cumplido y permitió a la empresa crecer 100% en producción y ventas.
Mercado		Seguimiento de las Acciones del Plan de Trabajo					Atribuibilidad
Local	Externo	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
		Py V, está acompañando las gestiones ante el SENACSA para lograr la Certificación HACCP. La certificación permitirá abrir nuevos mercados.	Py V, viene organizando la asistencia a pequeños productores. Con el objetivo de disminuir sus costos y aumentar su rentabilidad.				Atribuible
Comentarios		Las acciones del segundo Plan de Negocios, han quedado sin ser realizadas. Py V decidió graduar a la empresa y concentrar la asistencia en los pequeños productores. De esta manera ayuda indirectamente a UPISA. A UPISA le parece bien que la ayuda se concentre en los productores. Actualmente UPISA subsidia a los productores. También se observa que el proceso con el SENACSA está frenado.					

17

ANNEX D: ASSESSING ATTRIBUTION OF CAUSALITY

The Client Growth Plan is the point of departure for assessing whether observed results are attributable causally to the support of a buyer-led program. The Client Growth Plan lays out the development logic of the relationship between the buyer-led program and its client: “If we do x, we expect a y increase in client sales to result.” The first check for attribution of causality, therefore, is whether the two parties have done x. If they have not, then there is no way the program’s Monitoring and Evaluation Unit can allow the program to take credit for the results in question.

Three real-life examples make the point:

- PRA and a textile client signed a Business Plan. It identified lack of buyers as the client’s principal constraint. In the plan, PRA committed itself to finding the company new buyers. It did not succeed in doing so. Even though the client’s sales went up, PRA’s Monitoring and Evaluation Unit did not accept the results as attributable to the program.
- In another Business Plan, PRA and its client identified lack of access to raw materials as the client’s major problem. Instead of addressing the client’s raw material constraint, however, PRA arranged for a training course for the company’s sales staff. Sales went up, but PRA’s Monitoring and Evaluation Unit refused to accept the results as attributable.
- A litchi exporter was one of the first clients of the Market and Trade Development Program in Madagascar. Over the first year of its life, the program helped the client improve litchi quality and build relationships of trust with small farmers. At the end of the year, those involved wanted the program to take credit for what they had done. In their haste to get going, however, the parties had not formalized anything in writing. As a consequence, there was no solid baseline to measure progress against and no empirical basis for saying that the program’s support had contributed causally to subsequent sales. As a result, the program’s Monitoring and Evaluation Unit refused to include any of the litchi exporter’s sales in the results attributable to the program.

The fact that a Business Promotion Office does “something” is not enough to make the case for attribution of causality. What the Business Promotion Office does has to square with the commitments it made in the Client Growth Plan and contribute causally to solving the problems identified therein.

Normally if a Business Promotion Office and its client adhere to the action strategy laid out in the Client Growth Plan and the actions in question contribute to overcoming the major problems identified in the plan, the Monitoring and Evaluation Unit will recognize the increase in sales that results as attributable. Normally, but not always. Suppose, for example, that client sales go up in monetary but not in real terms, and the reason for the jump in prices is market forces outside the management control of either the client or the

program. In such case, the results would not be attributable, but, clearly, that kind of scenario is much the exception that proves the rule.

In the end, the job of the Monitoring and Evaluation Unit here is not to obtain absolutely indisputable proof of attribution or to play “gotcha” with the Business Promotion Center for pushing the envelope of causality. Rather, it is simply to give an honest answer to the following question: “Objectively, is it reasonable to believe that by executing the terms of the Client Growth Plan, the program and the client helped bring about sales results that would not have occurred otherwise?” If the Monitoring and Evaluation Unit can answer that question in the affirmative, then the program can take credit for the results in question. If the answer is negative, then the opposite is the case.¹

When buyer-led programs collaborate with third parties — other development programs, financial institutions, non-governmental organizations, government agencies, etc. — as a way to leverage scarce resources and get more bang for their buck, the question often arises as to which party can take credit for results. The temptation often is to split the results fifty-fifty, that is, to say that the buyer-led program brought about half of total sales and jobs and the collaborating partner the other half. That answer may be a practical way out, but it is much too ad hoc, and begs the whole question of causality. Again, the key criterion for attribution is whether the program took the key steps to solve a problem that stood in the way of observed results coming to pass — **regardless of who actually put the solution into practice**. If the program really was the catalyst that made the difference, then it should have no qualms about taking credit for the entire increase in sales and jobs. On the other hand, if it simply helped out on something that was going to happen anyway, the attribution should be zero.

Three examples illustrate the logic.

- **Example 1.** In discussions with a potential buyer-led program client, it becomes clear that poor technological practices are its principal constraint to future growth. As the program looks around for sources of technical assistance to address the constraint, it finds that a sister development program has appropriate people on board and is willing to assign them to assist the client. The collaborating partner provides the technical assistance, but since the buyer-led program identified the problem and took the initiative to correct it, there is no reason that it should not take full credit for the increases in sales and jobs that result (in economese, the value of the marginal product it induced by its action).

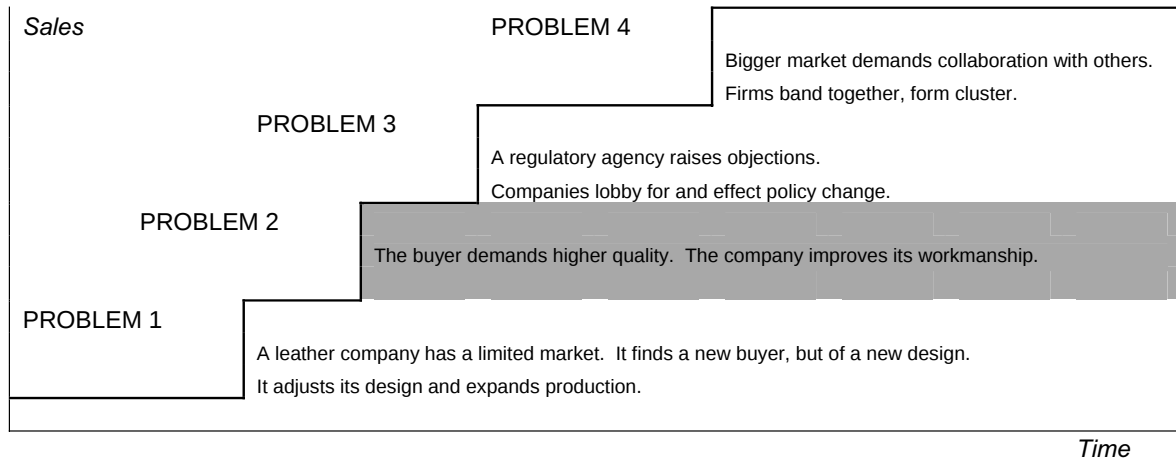
¹ Whether to attribute causality often requires judgment. Sometimes a client says it has “plans” to make improvements to sell more, but for one reason or another never quite gets around to it. What about attribution of causality, then, if a buyer-led program comes along and prompts the client to move forward? At one level, the improvements — and corresponding results — were presumably going to take place anyway. At another level, it is highly unlikely that they would have taken place at any time close to when in fact they did. In such case, if the buyer-led program can honestly say it broke the ice and accelerated actions that otherwise would have taken place only in some undefined future, it is reasonable to attribute causality to the program. At the other extreme, if the program did nothing more than board a train that was going to pull out of the station anyway — see Example 3 below — attribution is out of the question. In practice, the truth can lie somewhere between the two extremes, and whether to assign attribution is a judgment call.

- **Example 2.** In discussions with another potential client, the buyer-led program finds that lack of access to financing is the binding constraint. It introduces the client to a local bank and helps it meet the bank's requirements to secure a loan. Although the bank provides the loan, the program is the one that took the make-it-or-break-it steps to solve the problem in the first place and, once again, can take credit for the entirety of the sales and jobs that result.
- **Example 3.** In discussions with a third potential client, the buyer-led program finds that it is about to expand its factory and, specifically, to hire an industrial architect to design the layout. The program offers to pay for the architect, and the client agrees. In this instance, the expansion was going to take place anyway, and all the program did was pick up a portion of the cost that the client would have borne in any case. As a consequence, the increase in sales and jobs that the program can attribute to itself from the increase in factory space is zero.

One final point. It is of interest to note how a buyer-led program's approach to attribution of causality — in fact, its whole approach to monitoring and evaluation — dovetails with the discussion [above] of how businesses grow. . . . [See the exhibit below.] The horizontal axis makes explicit that a firm solves its problems over time. The vertical axis makes explicit that as it solve its problems, its sales normally rise. Building on the discussion above, the shaded section represents what a Monitoring and Evaluation Unit could attribute to a buyer-led program if the program came on the scene when the firm encountered Problem 2, it helped the firm solve that problem, and the firm would not have solved the problem otherwise. Under the assumptions that client sales go up and all other things stay the same, what the program can claim as attributable to its support is the increase in sales that the firm now enjoys times the number of years over which that increase lasts — in theory, *ad infinitum*; in real life, of course, much less than that.

[The exhibit] . . . also illustrates another key point stressed above: a buyer-led program does not have to stay with a client forever in order to keep taking credit for results. If a program helps solve a problem once and for all, and, as a result, the firm is able to maintain its sales at a higher level indefinitely, there is no reason that the program cannot take credit for that increase indefinitely. Again, the job of a buyer-led program is to facilitate solutions of problems; it is not to form part of a market chain. More than that, the quicker a program can help a client solve a binding problem, the better. From an opportunity-cost perspective, the sooner a program can wrap up its support to one client and attend to other clients, the more results it can bring about.

Exhibit. How Firms Grow — and Its Connection with Monitoring and Evaluation



Annex E: Business Plan Template from Other Buyer-Led Programs

Client Growth Plan Template, Afghanistan (page 1 of 3)

ASAP Business Plan Template

The ACCELERATING SUSTAINABLE AGRICULTURE PROGRAM (ASAP), financed by the United States Agency for International Development (USAID), provides business advisory services to Client firms to help them increase their sales and expand employment. ASAP helps Clients remove binding constraints to their growth through tailored, focused, cost-effective support.

ASAP and [Name of Client Business], hereinafter referred to as the Client, agree to the terms and conditions set out hereunder.

Background

General information:

[Concise description of: sector in which Client works; type of business Client engages in; goods it produces or services it provides; year Client began operations; legal status; primary markets Client sells to; distribution channels it uses; primary suppliers it sources from]

Baseline data:

During the preceding 12 months	
Sales (in AFN) of ...	[...]
Employment (in workdays) of ...	[...]

Principal constraints to growth and proposed solutions:

[Principal constraint(s) (no more than three) to increasing sales; proposed solution(s); how solution(s) will remove constraint(s) and increase sales]

Constraint	Proposed Solution	Causal Assumption
1. [...]	[...]	[...]
2. [...]	[...]	[...]
3. [...]	[...]	[...]

Scope of Business Plan

The principal constraint(s) to increasing sales that this Business Plan attacks is (are) [.....]
Under this Business Plan ASAP commits itself to help the Client remove the constraint(s) by:

- [Action 1]
- [Action 2, if necessary]
- [Action 3, if necessary]

Client Growth Plan Template, Afghanistan (page 2 of 3)

Under this Business Plan, the Client commits itself to:

- [Action 1]
- [Action 2, if necessary]
- [Action 3, if necessary]
- Ascertain and make available to ASAP each month the sales, production, employment, and investment that have taken place as a result of this Business Plan.
- Heed the recommendations of expert technical assistance provided to the Client under this Business Plan.
- Comply with all legal and regulatory requirements, including environmental, health, labor, and safety standards mandated by national authorities.
- Hold ASAP harmless against any losses or other damages that the Client may incur by implementing recommendations arising from this Business Plan.

Expected Results

The actions taken under this Business Plan are expected to result in:

- Increased sales of [...]
- Increased employment of [...]

Effective Period

This Business Plan is effective from the date of signature by the two parties until the completion of ASAP or September 2010, whichever is later.

Reporting and Confidentiality

The Client will coordinate all activities under this Business Plan with ASAP Business Promoter [Business Promoter's Name]. The Client agrees to provide access to sales, production, employment, and investment data for 12 months prior to the signing of this Business Plan and for each month from the date of signature of this Business Plan until the completion of ASAP or September 2010, whichever is later. The data for the previous 12 months, that is, the baseline data, are incorporated in this Business Plan by reference.

For its part, ASAP hereby agrees to keep all sales, production, employment, and investment data reported by the Client confidential and restrict its use to ASAP and USAID personnel. ASAP will treat all information disclosed in full confidence. ASAP may request independent verification of data in order to document and ensure their integrity. The Client agrees to cooperate with ASAP in order to verify reported results.

Client Growth Plan Template, Afghanistan (page 3 of 3)

Miscellaneous

Either party may terminate this Business Plan by giving five (5) working days prior notice in writing to the other party.

Signatures of the Parties

The two parties to this Business Plan sign two copies in English.

[Client Name] [Client Address]
Name:
Title:
Signature: _____
Date Signed: _____
Place Signed:

ACCELERATING SUSTAINABLE AGRICULTURE PROGRAM (ASAP) [ASAP Address]
Name:
Title: Business Advisor, [BSC location]
Signature: _____
Date Signed: _____
Place Signed: