



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL) ENERO 2016 - JUNIO 2016

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Centro de Desarrollo de Proveedores

Nro. Proyecto: UR-M1038 - Proyecto No.: ATN/ME-13180-UR

Propósito: Promover la integración competitiva de las micro y pequeñas empresas de Tacuarembó como proveedoras de grandes y medianas empresas

País Administrador
URUGUAY

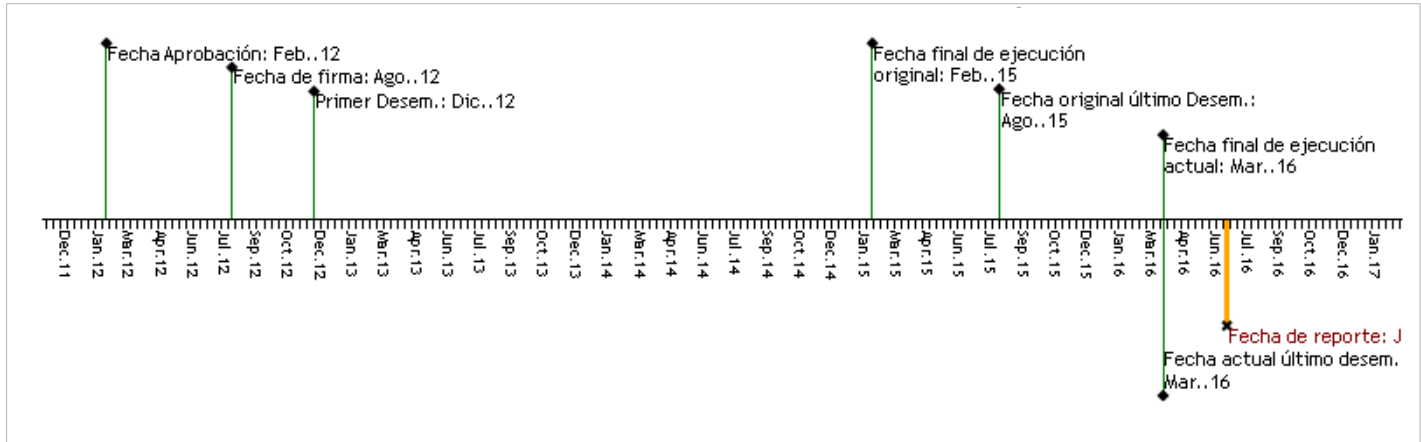
País Beneficiario
URUGUAY

Agencia Ejecutora: ASOCIACION EMPRESARIAL DE TACUAREMBO

Líder equipo de diseño: ANA CASTILLO LESKA

Líder equipo de supervisión: ANA CASTILLO LESKA

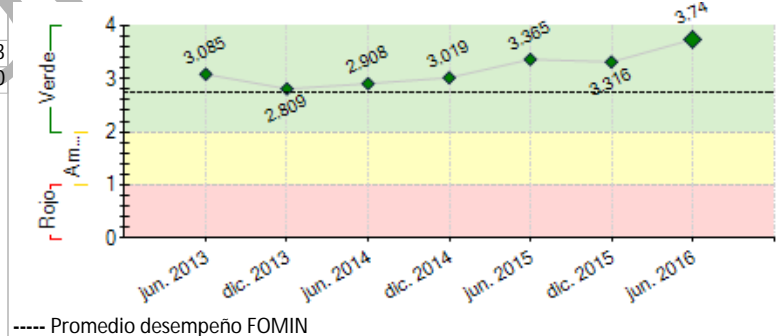
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$150,000.00	\$2,683.77	\$147,316.23
Contrapartida	\$59,700.00	\$0.00	\$107,009.10

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Se alcanzaron los resultados esperados según lo previsto en los indicadores de propósito y en varios casos se han superado. Las actividades principales se han concentrado en el fortalecimiento de las empresas proveedoras (capacitaciones, acompañamientos técnicos, charlas y talleres). Asimismo, se ha trabajado con las empresas tractoras sensibilizándolas y en la identificación de las problemáticas y rubros y empresas proveedoras a desarrollar. Para acercar oferta y demanda se han organizado dos rondas de negocio entre empresas tractoras y proveedoras que han dado como resultado la concreción de contratos o ventas puntuales de servicios o productos.

Se han elaborado productos tales como el desarrollo de la metodología del proyecto y un manual denominado Guía Metodológica para la organización de un PDP. Se ha visto favorecido el relacionamiento institucional existente y se han sumado otras instituciones a apoyar el proyecto.

Se ha logrado formar capacidades locales y el trabajo interinstitucional ha dado origen a otros proyectos.

Las instituciones INEFOP y Uruguay Mas Cerca de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República continúan apoyando al PDP. La ANDE Agencia de Desarrollo Económico ha iniciado a trabajar con el PDP y se trabajará además con esta entidad para concretar el apoyo financiero necesario para la Fase II del PDP que apuntará a seguir incorporando mas empresas al programa y trabajará en conceptos tales como innovación y regionalización.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Se ha logrado y alcanzado los productos y resultados previstos. La evaluación externa ha considerado que los resultados alcanzados han sido satisfactorios, y destaca la articulación interinstitucional como un factor clave para el éxito de la intervención.

Como logros principales se destaca:

- Las Mipymes que ya eran proveedoras, lograr tener continuidad, aumentar las ventas y profesionalizar su gestión

- Estas empresas pequeñas desarrollaron nuevas ofertas de productos e incluso algunas iniciaron procesos de implementación de normas ISO 9000

- Muchas Mipymes que no eran proveedoras ahora lo son, a partir de recibir asistencia del Programa con Servicios de Apoyo Empresarial que mejoraron su performance como proveedores.

- Las empresas "tractoras" manifiestan que aumentaron sus compras locales en relación al 2014, y que la relación con las proveedoras es pensada como un espacio de cooperación.

- El PDP hoy cuenta con interés y con apoyo tanto de empresas tractoras como proveedoras

Por último destacar el interés expresado por la Agencia Nacional para el Desarrollo de escalar esta pequeña experiencia y darle un alcance nacional.

Evaluación final**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

[Evaluación final](#)

SECCIÓN 3: INDICADORES

Indicadores		Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje	
Propósito: Promover la integración competitiva de las micro y pequeñas empresas de Tacuarembó como proveedoras de grandes y medianas empresas Clasificación: Satisfactorio	R.1	Porcentaje de proveedores locales actuales de grandes o medianas empresa que mantiene o incrementa sus ventas	0	50	60	0 %
	R.2	Porcentaje de pequeñas empresas beneficiarias que hasta ahora no proveen a las grandes empresas realizan al menos una transacción de aprovisionamiento con las grandes y medianas empresas.	0	30	30	0 %
	R.3	Procentaje de empresas proveedoras beneficiarias evalúan positivamente los resultados obtenidos (negocios previstos) por su empresa luego de haber participado del programa	0	80	88	0 %
	R.4	Se incrementa en un 20% la cartera promedio de proveedores locales de las grandes y medianas empresas	23.7	28.4	40	0 %
	R.5	Porcentaje de empresas tractoras que valoran satisfactoriamente los resultados del aprovisionamiento local actual y potencial previsto al finalizar el proyecto	33	80	81	0 %
Componente 1: Fortalecimiento de empresas proveedoras locales Peso: 51% Clasificación: Satisfactorio	C1.11	Número de diagnósticos realizados a partir de las necesidades de las empresas Tractoras	0	4	44	0 %
	C1.12	Cantidad de micro y pequeñas empresas sensibilizadas que participan activamente del Programa	0	20	65	0 %
	C1.13	Porcentaje de beneficiarios que evalúan positivamente la actividad recibida (capacitación y/o asesoría)	0	80	91	0 %
	C1.14	Cantidad de participantes que elabora un plan de trabajo/negocios en el área referida	0	10	17	0 %
	C1.15	Documento de metodología de trabajo ajustada	0	1	1	0 %
	C1.16	Programa de articulación de la demanda y oferta de capacitación establecido	0	1	1	0 %
Componente 2: Consolidación del rol de demandantes de las grandes y medianas empresas Peso: 14% Clasificación: Satisfactorio	C2.11	Número de equipos de compras de empresas demandantes que participan de talleres de sensibilización y de intercambio de buenas prácticas	0	6	13	0 %
	C2.12	Requisitos de proveeduría establecidos para al menos cuatro grandes y medianas empresas	0	4	4	0 %
	C2.13	Manual de buenas prácticas redactado	0	1	1	0 %

Componente 3: Promoción de la aproximación entre la oferta y la demanda. Peso: 35% Clasificación: Muy Satisfactorio	C3.11	Cantidad de personas que asisten a los dos eventos de presentación del programa	0	30	560	0 %
	C3.12	Número de presencias en medios de prensa locales que difunden información sobre el programa.	0	12	67	0 %
	C3.13	Los eventos de divulgación de resultados del programa generan al menos tres expresiones de interés de otros departamentos y/o grandes empresas	0	3	10	0 %
	C3.14	Cantidad de participantes en instancias de intercambio entre proveedoras y tractoras	0	25	128	0 %
	C3.15	Existe un sistema de información que vincula MIPYMES y empresas tractoras que participaron en el programa	0	1	1	0 %

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
-------	-------------	-------------------	---------	-----------------------	--------

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO*[No se reportaron factores para este período]***SECCIÓN 4: RIESGOS****RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN****1.** Cambios en las condiciones macroeconómicas del país**Nivel:** Baja**Responsable:** Project Guest**Estado:** Vigente**Comentarios:** Se mantienen el mismo riesgo previsto al inicio del proyecto.**2.** Falta de compromiso o demora en la toma de decisiones por parte de las empresas tractoras o demandantes para contratar proveedoras locales**Nivel:** Baja**Responsable:** Project Guest**Estado:** Vigente**Comentarios:** El riesgo esta vigente aunque se nota una mayor sensibilidad por la compra local por parte de los responsables de compras de las empresas tractoras.**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 4 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 2**SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD****Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** P - Probable

La prestación de servicios está asegurada por el Convenio que ha firmado la Agencia Ejecutora con la Agencia Nacional para el Desarrollo (ANDE) y la capacidad que ha demostrado de poder articular con institucionales nacionales como Dinapyme, OPP, INEFOP, e incluso el apoyo recientemente recibido del gobierno departamental. La ANDE tiene como una de sus áreas estratégicas los Programas de Desarrollo de Proveedores. En esta área el PDP se ha posicionado como una experiencia local exitosa, con mucho potencial de ser escalado a partir del 2017/2019 lo que asegura su sostenibilidad.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO*[No se reportaron factores para este período]***Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:**

Se esta ejecutando el proyecto denominado "Fortalecimiento, innovacion y redes de interaccion de las mipymes de la region noreste", en el marco del PDP Tacuarembó co-financiado por Uruguay Más Cerca de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República que apoya algunas actividades del PDP como ser la creación de una Mesa de empresas y entidades tractoras de Tacuarembó y Rivera, el analisis de las posibilidades de innovación en las empresas del PDP y de las redes de interacción de las mipymes y el conocimientos de las herramientas disponibles para las mismas.

Se estableció con INEFOP, un programa de capacitación para las empresas proveedoras que será financiado por esta entidad, con foco en la gestión empresarial, los recursos humanos y el fortalecimiento de las empresas proveedoras del sector forestal.

Asimismo, se firmó un acuerdo con la ANDE - Agencia Nacional de Desarrollo Económico, para la financiación del equipo técnico y actividades del PDP hasta diciembre 2016. Durante ese período se diseñará la Fase II del PDP que se desarrollará de 2017 a 2019 y financiará la ANDE. Se continuará articulando con las otras instituciones que ya han colaborado.

[Plan de Sostenibilidad](#)**SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO****Lecciones Aprendidas**

- Las posibilidades de realizar negocios entre demandantes y proveedoras se acrecientan cuando las primeras están dispuestas a asumir riesgos financieros y existen políticas corporativas que promuevan las compras locales y cuando las últimas trabajan en sistemas de gestión de calidad para mejorar sus productos y servicios.
- Es fundamental que el responsable local de las empresas tractoras tenga poder de decisión para facilitar el involucramiento en un programa de estas características
- La generación de confianza es clave pero lleva tiempo. Las empresas proveedoras están dispuestas a compartir información cuando entienden que el interlocutor tiene valor para ofrecer o les genera confianza. La interevención de la Asociación Empresarial u otros referentes locales reconocidos en el medio es vital para poder achicar estos tiempos.
- En un Programa de Desarrollo de Proveedores que se realiza desde un enfoque territorial como el caso del PDP Tacuarembó, es importante que un representante de las empresas tractoras y uno al menos por las empresas proveedoras, se incorporen a la comisión directiva es decir al ámbito de toma de decisiones estratégicas del programa.
- Un Programa de Desarrollo de Proveedores que contempla el enfoque territorial y la articulación interinstitucional desde el inicio, recorre un camino más lento y complicado pero genera un impacto mayor en el territorio desde el punto de vista del desarrollo local, que va mas alla de la

Relativo a	Autor
Implementation	Castillo Leska, Ana [FOMIN]
Implementation	Castillo Leska, Ana [FOMIN]
Implementation	Castillo Leska, Ana [FOMIN]
Design	Acosta, Araseli
Design	Acosta, Araseli

concreción de negocios entre empresas tractoras y proveedoras, contribuye a la generación de capacidades locales, sensibiliza a los diferentes actores y los hace partícipes de un proceso y sienta las bases para colaboraciones institucionales fructíferas en otras áreas.

6. El programa no cobra por los servicios, pero es importante comunicar a las empresas proveedoras una idea aproximada de cuanto dinero ha invertido el programa en ellas, es decir cuanto les hubiera costado a ellas los asesoramientos, cursos, asesorías técnicas, etc si hubieran tenido que hacerlo por su cuenta.

Implementation Acosta, Araseli

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Guía metodológica para la organización de un programa de desarrollo de proveedores.

Productos principales del proyecto

[Oct. 2014] Manual de buenas prácticas (Other)

Autor: PDP Tacuarembó

[Oct. 2014] Metodología de Intervención del Programa de Desarrollo de Proveedores de Tacuarembó (Other)

Autor: PDP Tacuarembó

[Oct. 2014] Metodología de Intervención del Programa de Desarrollo de Proveedores de Tacuarembó (Other)

Autor: PDP Tacuarembó

[Mar. 2016] Guía Metodológica para la organización de un Programa de Desarrollo de Proveedores (Methodologies/training materials)

Autor: Programa de Desarrollo de Proveedores a través de la consultoría realizada por el ing. Juan Jose Bertero

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

30/ABR./2015 [Memorando de Donantes](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39607207>]

[Ficha del proyecto](#)

<http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=UR-M1038&lg=SP>