Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Soluciones Innovadoras para el Comercio Minorista de la Alimentación

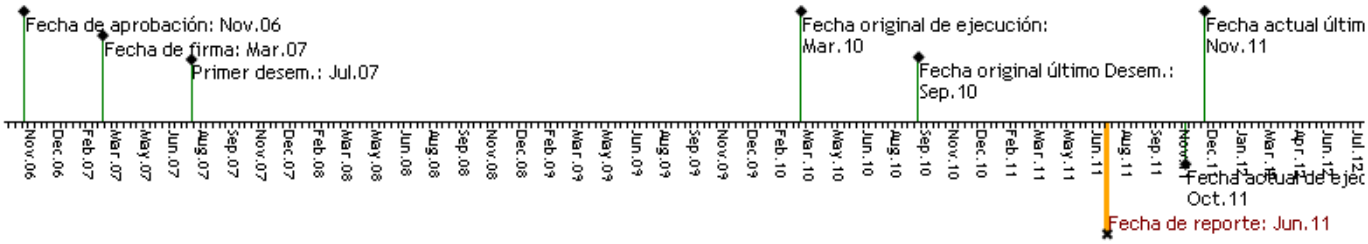
Nro. Proyecto: UR-M1016 - Nro. Operación: ATN/ME-10088-UR

Propósito: Contribuir a la profesionalización de los empresarios del comercio minorista de alimentación mediante el desarrollo e incorporación de herramientas innovadoras de gestión, particularmente de TICs.

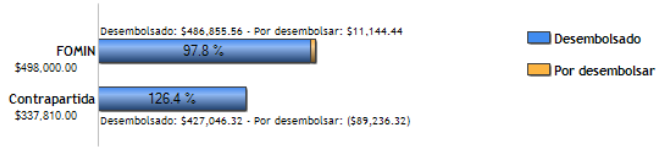
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
URUGUAY	URUGUAY	MIC - Desarrollo de la microempresa	TECH - Tecnología para el desarrollo empresarial

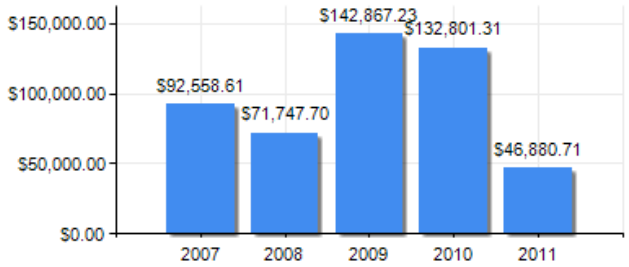
Agencia Ejecutora:	CENTRO DE ALMACENEROS MINORISTAS, BARISTAS Y AFINES DEL URUGUAY	**Líder equipo de diseño:**	Vasquez, Bibiana
		Líder equipo de supervisión:	Castillo Leska, Ana

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

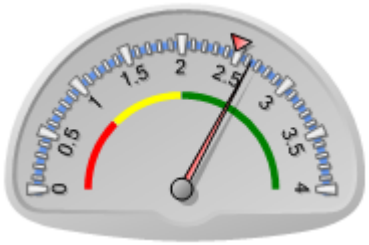


RECURSOS

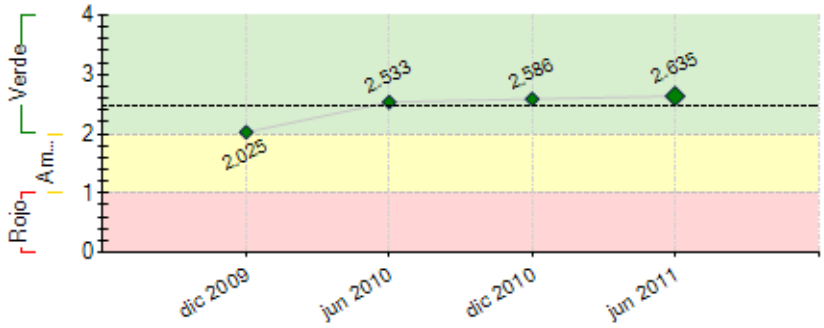




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

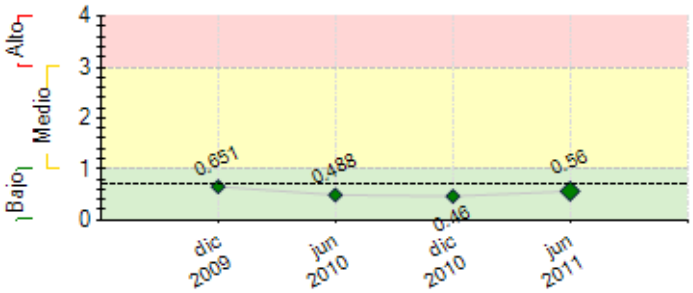


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.635
Promedio FOMIN: 2.479



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.694

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	0
Adquisiciones:	0
Capacidad Técnica:	0

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El desempeño es satisfactorio. Logros i) Diseño de 2 herramientas informáticas centrales y 7 herramientas de uso individual, ii) Utilización de Herramientas TIC de uso individual por parte de 156 socios, iii) 6 socios han obtenido el Sello de Excelencia y 12 socios están siendo evaluados para la obtención del Sello.

El plazo se vio afectado por: i) Dificultad en Captar, Contratar y Retener los recursos humanos, ii) Lo dilatado y dificultoso de las etapas y tareas involucradas en el diseño de las Herramientas, iii) Imposibilidad de promover Herramientas y Servicios inexistentes, implicando una etapa adicional entre la finalización de las Herramientas y la existencia de una masa de socios que las incorpore.

Obstáculos: i) La suspensión del Programa durante 2 meses por problemas financieros de CAMBADU, ii) Caída en la cotización del dólar que deterioró el poder adquisitivo.

El nivel de riesgo del Proyecto es bajo, se modificó la propuesta comercial hasta que se diseño una propuesta exitosa, la que además de adaptarse a las características del ramo, apoya la sostenibiliad.

La perspectiva futura del Proyecto en cuanto al logro de objetivos es optimista. La estrategia comercial apunta a aumentar la cantidad y calidad de empresas participantes, ofreciendo servicios que tienen a la sostenibilidad como requisito indispensable.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
De acuerdo con el juicio del ejecutor. Los logros del proyecto son notorios, y dispone de información en cantidad y calidad como para evaluarlos. Los indicadores de propósito no fueron ajustados a la evolución del proyecto y las lecciones que iba generando, por lo que el nivel de desempeño de acuerdo a esos indicadores, no refleja en forma adecuada el proceso y sus resultados. En este momento se está desarrollando la evaluación final del proyecto, lo que permitirá extraer conclusiones y lecciones que serán incorporadas en el próximo reporte (final)

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

En los últimos 6 meses el desempeño del proyecto ha sido satisfactorio.

Logros del semestre: i) los nuevos acuerdos por uso de Herramientas han mejorado la calidad de la cartera de usuarios, ii) el Sello de Excelencia ya entregó las primeras certificaciones, esperando otorgar más en el segundo semestre. ii) El Tablero de Control está publicado en el Portal de CAMBADU, habiendose completado los testeos y la etapa de producción. iv) El Software para Grupos de Compra está publicado en el Portal de CAMBADU.

Se presentaron dificultades para avanzar en el Tablero de Control, ya que el mismo requiere un testeo analítico y funcional que solo tiene sentido una vez cargada una masa crítica de información. Esto implica tiempo de personal destinado a cargar datos, controlar aplicaciones y analizar los indicadores que devuelve el software. En ocasiones cada testeo puede obligar a cargar los datos desde cero.

Se presentaron dificultades para avanzar en el Software para Grupos de Compra, ya que el poveedr no tiene interés en finalizar el trabajo, debido a que está trabajando en otros proyectos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Se considera que el desempeño reciente ha sido muy satiafactorio. Se logró obtener productos de procesos que ghabían presentado retrasos, y se han hecho ajustes progresivos a las políticas de venta y tarifa de los servicios, orientadas a la sostenibilidad.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Contribuir a la profesionalización de los empresarios del comercio minorista de alimentación mediante el desarrollo e incorporación de herramientas innovadoras de gestión, particularmente de TICs.	**P.I1**	Porcentaje de aumento en la rentabilidad de los negocios.	0				10	20.2	
			Mar 2007				Mar 2011	Mar 2011	
	P.I2	Porcentaje de incremento en la capacidad de compra de los clientes (canasta de 8 productos básicos).	0				5	8	
			Mar 2007				Mar 2011	Mar 2011	
	P.I3	Porcentaje de las empresas apoyadas por el Proyecto que reportan altos niveles de satisfacción con las herramientas TIC y los servicios de CAMBADU.	0				80	88.6	
			Mar 2007				Mar 2011	Mar 2011	
Componente 1: Diseño de herramientas de TIC para el comercio minorista de cercanía. **Peso:** 16%	**C1.I1**	Establecimiento de las líneas de base a partir de una muestra de 200 comerciantes.	0				1	1	Finalizado
			Mar 2007				Ene 2008	Mar 2011	
	C1.I2	Diseño de herramientas informáticas centrales adecuadas a los comercios minoristas.	0				2	2	Finalizado
			Mar 2007				Jul 2008	Abr 2011	
	C1.I3	Diseño de herramientas para uso individual adecuadas a los	0				4	7	Finalizado

Clasificación: Muy Satisfactorio		comercios minoristas.	Mar 2007					Jul 2008	Dic 2010	
Componente 2: Capacitación y asistencia técnica en uso de TIC para comerciantes **Peso:** 71% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Número de empresas capacitadas en la implementación de herramientas TIC para uso individual. (número de empresas)	0 Mar 2007				30 Jul 2008	540 Mar 2011	Finalizado
	C2.I2	Sistema de estadísticas del sector actualizado y disponible a partir de la muestra del sistema de gestión, difundido entre los socios de CAMBADU.	0 Mar 2007				1 Sep 2008	1 Mar 2011	Finalizado
	C2.I3	Cantidad de empresas utilizando el sistema de gestión basado en el uso de TIC.	0 Mar 2007	150 Jul 2009			300 Jul 2010	23 Mar 2011	Finalizado
	C2.I4	CAMBADU presta servicios a distancia a sus socios a través de la página Web interactiva. (servicois disponibles que registran ingresos de usuarios en la web)	0 Mar 2007				1 Jul 2009	1 Mar 2011	Finalizado
	C2.I5	Número de empresas qie utilizan herramientas TIC suministradas por el proyecto en forma individual.	0 Mar 2007				75 Jul 2010	156 Mar 2011	Finalizado
Componente 3: Profesionalización del sector a través de herramientas colectivas de gestión. **Peso:** 12% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Número de empresas que implementan el sello de calidad.	0 Mar 2007				18 Mar 2011	18 Mar 2011	Finalizado
	C3.I2	Grupos de compra que establecen nuevos convenios con proveedores.	0 Mar 2007				10 Mar 2011	0 Dic 2010	Atrasado
	C3.I3	Grupos que establecen alianzas estratégicas con empresas de otros sectores relacionados.	0 Mar 2007				5 Mar 2011	0 Dic 2010	Atrasado
	C3.I4	Grupos que utilizan herramientas TIC en su operativa de negocios.	0 Mar 2007				2 Mar 2011	1 Mar 2011	Finalizado
	C3.I5	Número de empresas que cumplen con los estándares de calidad para el sector, generando un efecto demostración.	0 Mar 2007				55 Mar 2011	6 Mar 2011	Finalizado
Componente 4: Difusión del Proyecto. **Peso:** 1% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Puesta en marcha del sistema de gestión y monitoreo.	0 Mar 2007				1 Ene 2008	1 Mar 2011	Finalizado
	C4.I2	Cantidad de comerciantes de al menos una ciudad del interior del país que acceden a servicios de desarrollo empresarial.	0 Mar 2007				100 Jul 2010	108 Mar 2011	Finalizado
	C4.I3	Cantidad de comerciantes de al menos una ciudad del interior del país que utilizan herramientas TIC.	0 Mar 2007				20 Jul 2010	21 Mar 2011	Finalizado

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	6	Sep 2007	6	Jun 2007	Logrado

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

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. No hay interés y/o recursos de otras asociaciones nacionales e internacionales para replicar el modelo.	Bajo	El Ejecutor viene monitoreando este riesgo con el apoyo del Banco. Existen indicios de respuestas podsitivas que permiten reducir ligeramente la probabilidad de ocurrencia	Coordinador del Proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 8 **RIESGOS VIGENTES:** 1 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 6

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Respecto de las herramientas TICS se realizó un análisis de la cartera de usuarios existente, dónde se estableció un sistema para determinar el costo de cada caso. Se dimensionó las horas asesor aplicadas y el margen de utilidad deseado. El resultado obtenido se comparó al valor real que aporta cada usuario, encontrando diferencias negativas.

A partir de esto se modificó la metodología de presupuestación del uso de TIC's, pasando de los contratos estandarizados a propuestas que contemplen la particularidad de cada caso.

El servicio comercializado implica la presencia del asesor, se trata de una combinación herramientas-asesor, que posibilite la inducción y capacitación del usuario en las mismas y garantiza la continuidad de la implementación en la empresa. El asesor brinda un nivel de análisis superior, con recomendaciones de marketing, economia y finanzas.

Respecto del Sello de Excelencia, se ha trabajado en su posicionamiento, junto a la apuesta de tener técnicos reconocidos. Por tanto se presenta con un precio muy superior al que venía trabajando originalmente. Paralelamente, la estrategia incorpora alianzas con programas como Fomypes o DINAPYME que financian a los usuario.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Sello de Excelencia: Al ser distinguidas con el Sello, las empresas quedan en el foco de atención de sus pares, clientes y organismos reguladores. De modo que sea hace imprescindible la realización de auditorías permanentes, acompañamiento fuerte al empresario y la exigencia del cumplimiento de las reglamentaciones gubernamentales correspondientes.	Implementation	Williman, José Claudio
2. Sello de Excelencia: Inicialmente el costo estimado para el servicio resultó insuficiente para la contratación de técnicos Senior necesarios para las evaluaciones y auditorías. Todo el proceso es muy intensivo en mano de obra calificada.	Design	Williman, José Claudio
3. Sello de Excelencia: Que el empresario incorpore el concepto de que el trabajo basado en la calidad total redundara en la mejora de la competitividad, implica un proceso de sensibilización más largo que el previsto. Esto implica que aún no hay una concepción instalada del necesario enfoque hacia la calidad total. Esto tiene como consecuencia que el ciclo de la venta del servicio requiere más horas hombre de las que se pensó en un primer momento.	Design	Williman, José Claudio
4. Sello de Excelencia: En la implementación de estos modelos se presenta la limitación de la subjetividad dada por la interpretación de la excelencia de los distintos involucrados en el proceso: coordinadora, evaluadores, auditores. La manera de minimizar dicha subjetividad es a través de: la participación de diferentes actores que le impriman distintas miradas a la evaluación, las reuniones periódicas para unificar criterios de los distintos involucrados y la mejora continua del proceso.	Implementation	Williman, José Claudio
5. Cada comerciante posee requerimientos diferentes, no hay una necesidad igual a otra, ni un punto de partida similar a otro, por tanto es imposible estandarizar los contratos por el uso de herramientas TICs. No se deben establecer costos similares por uso de herramientas TICs a comerciantes de dimensiones económicas similares, ya que la tarea de los asesores dependerá de factores que pueden hacer variar la intesidad de su asesoramiento. Por ejemplo, no requiere el mismo trabajo un comerciante que tiene todas sus boletas ya pasadas a fin de mes, que un comerciante que entrega una bolsa con las boletas sin pasar.	Sustainability	Williman, José Claudio
6. Aunque un usuario de herramientas de gestión esté en condiciones de independizarce del asesor, la necesidad de compartir su análisis es muy grande. El usuario de las herramientas necesita un técnico con el cuál discutir e intercambiar ideas, lo que se potencia debido a que los asesores técnicos manejan datos del mercado y experiencias de otros comerciantes.	Sustainability	Williman, José Claudio