Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

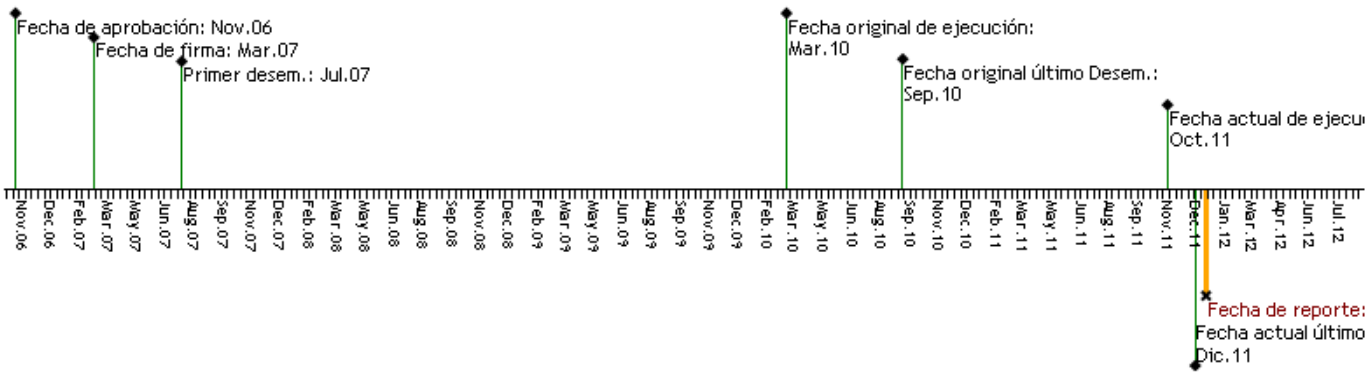
Nro. Proyecto: UR-M1016 - Nro. Operación: ATN/ME-10088-UR

Resultado: 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:	Freiria, Heber E.

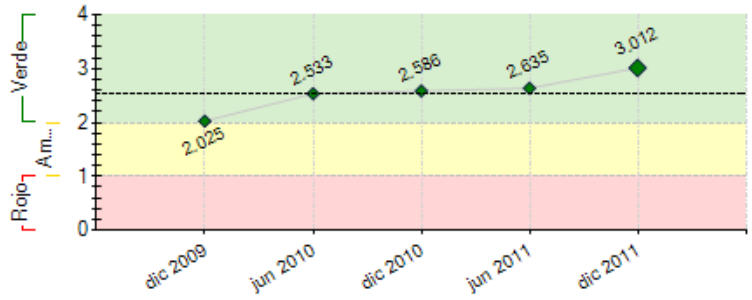
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$498,000.00	$2,526.72	$495,473.28
Contrapartida	$0.00	$337,810.00	$456,525.79

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

El desempeño una vez finalizado el Proyecto es considerado satisfactorio. A nivel de logros se señalan: i) Diseño de 2 herramientas informáticas centrales y 7 herramientas de uso individual, ii) Utilización de Herramientas TIC de uso individual por parte de 168 socios a diciembre de 2011, iii) 6 socios obtuvieron el sello de excelencia y 12 socios continuaron en el proceso en pos de la obtención del mismo, iv) comparando un grupo de 10 usuarios de TIC's con 10 no usuarios se apreció que el Grupo Usuario mostró indicadores muy superiores al Grupo no Usuario o Testigo. En ventas el Grupo Usuario creció en 47% en el período 2008-2010 y el Testigo lo hizo en 18%. En Resultado Neto, el Usuario creció 992% y el Testigo cayó -11% (en base al informe evaluación final del Proyecto del Ing. Pablo Darscht).

En el transcurso del proyecto, 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 que tradicionalmente fue bajo, se mitigó finalmente con la mejora en la propuesta comercial y la estabilidad de los RRHH en el tramo final (riesgo

que se minimizó mucho), hecho que motivó un aumento del valor facturado en el total y en promedio por caso, alcanzando al cierre de 2012 el equilibrio entre ingresos y gastos de los servicios.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Se comparte el juicio del ejecutor, en el sentido de que el desempeño fue satisfactorio. El Propósito, de acuerdo a los indicadores manejados, se ha cumplido. Al realizarse la evaluaciópn final, y gracas al apoyo del erquipo de gestión y al cantidad y calidad de la información disponble, se realizó un análisis adicional, intentando mejorar la "atribución" de resultados financieros del proyecto (ver anexo 4 de informe de evaluación final). El ejecutor hace mención a uno de los indicadores estimados. En una visión más general, el resultado del análisis permite observar que:· En 2008 el grupo testigo presentaba, en promedio, mejores indicadores de el grupo de usuarios. Las empresas en ambos grupos han crecido y mejorado sus indicadores de actividad.· El grupo de usuarios ha mejorado más que el testigo entre 2008 y 2010, presentando valores iguales o mejores que el grupo testigo para casi todos los indicadores de rentabilidad utilizados.· Tanto en lo referente a activo como a patrimonio, el grupo de usuarios creció mucho más que el grupo testigo.· El grupo de usuarios, habiendo crecido más rápido, incrementó en algo su endeudamiento, y presenta menor liquidez que el grupo testigo.
La Unidad de Desarrollo Empresarial de la Institución, ha alcanzado su punto de equilibrio en la provisión de los servicios del proyecto. No obstante, una amenaza para la futura sostenibilidad es el carácter intensivo en recursos humanos de calidad de los servicios prestados a los comerciantes en el área de asesoría económica. Esto hace difícil estandarizar el servicio más allá de ciertos límites, y reducir costos. Se deberá por tanto monitorear la eficiencia del proceso de cerca, y desarrollar una política de recursos humanos orientada a dar estabilidad a los más capacitados, a la vez que trabajar en la importancia y legitimación de los servicios ante autoridades y mandos medios de la institución.Otro aspecto destacable del proyecto es la eficiencia y calidad profesional del equipo de gestión, el que a pesar de la rotación verificada a todos los niveles, mantuvo su desempeño. En especial, se destaca el relevamiento inicial y continuo de información, y su utilización permanente en la gestión corriente y estratégica.

Estos indiscutibles logros globales y a nvel de propósito, y de eficiencia en la gestión, no se reflejan totalmente por los indicadores de componente. En algunos casos estos aparecen como parcialmente logrados, lo que parece responder más a una inadecuada definición de los mismos, y su no revisión por el equipo, que a problemas reales en la generación de entregables.

Evaluación final

ATN/ME-10088-UR

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Se comparte el contenido de la evaluación. Se destaca que el proyecto dispone de muy buena información y la gestiona adecuadamente en el "día a día", y que ha diseñado valiosos productos del conocimiento, a pesar de lo cual, los indicadores formales que se emplearon para el seguimeitno no reflejan adecuadamente esa situación.

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: 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. **Clasificación:** Satisfactorio	**P.I1**	Porcentaje de aumento en la rentabilidad de los negocios.	0	10	20.2	202 %
	P.I2	Porcentaje de incremento en la capacidad de compra de los clientes (canasta de 8 productos básicos).	0	5	8	160 %
	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	111 %
Componente 1: Diseño de herramientas de TIC para el comercio minorista de cercanía. **Peso:** 16% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Establecimiento de las líneas de base a partir de una muestra de 200 comerciantes.	0	1	1	100 %
	C1.I2	Diseño de herramientas informáticas centrales adecuadas a los comercios minoristas.	0	2	2	100 %
	C1.I3	Diseño de herramientas para uso individual adecuadas a los comercios minoristas.	0	4	7	175 %
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	30	540	1,800 %
	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	1	1	100 %
	C2.I3	Cantidad de empresas utilizando el sistema de gestión basado en el uso de TIC.	0	300	23	8 %
	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	1	1	100 %
	C2.I5	Número de empresas que utilizan herramientas TIC suministradas por el proyecto en forma individual.	0	75	156	208 %
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	18	18	100 %
	C3.I2	Grupos de compra que establecen nuevos convenios con proveedores.	0	10	0	0 %
	C3.I3	Grupos que establecen alianzas estratégicas con empresas de otros sectores relacionados.	0	5	0	0 %
	C3.I4	Grupos que utilizan herramientas TIC en su operativa de negocios.	0	2	1	50 %
	C3.I5	Número de empresas que cumplen con los estándares de calidad para el sector, generando un efecto demostración.	0	55	6	11 %
Componente 4: Difusión del Proyecto. **Peso:** 1% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Puesta en marcha del sistema de gestión y monitoreo.	0	1	1	100 %
	C4.I2	Cantidad de comerciantes de al menos una ciudad del interior del país que acceden a servicios de desarrollo empresarial.	0	100	108	108 %
	C4.I3	Cantidad de comerciantes de al menos una ciudad del interior del país que utilizan herramientas TIC.	0	20	21	105 %

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	6	Sep 2007	6	Jun 2007	Logrado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Otros, cuáles?: Los socios de CAMBADU han retrocedido en zonas de mayor nivel socioeconñoico a expensas de grandes superficies. Son mayoría en zonas periféricas, con problemas de seguridad . Esto dificultó su atención, y puede afectar el desarrollo en el futuro

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 8 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 6

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

El proyecto actual acumula los esfuerzos realizados pro una primera operación FOMIN, que permitió crear una Unidad de Desarrollo Empresarial, proveedora de servicios sostenibles fnancieramente. Sobre el final de la actual operación, se logró el punto de equilibrio financiero en la prestación de los nuevos servicios. Estos elementos garantizan la sostenibilidad, sujeto a que se cumplan dos condiciones:(i) Se monitoree en forma sercana la calidad y costo de los servicios prestados:(ii) Se mantenga el respaldo político de las autoridades. Este respaldo, que en la actualidad es pleno, debe trabajarse en forma permanente, dado el caráter electivo y rotativo de las autordades

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[X] Riesgo de alto costo de servicios	Carácter intensivo en recursos humanos de alta calificación de los servicios prestados dificulta estandarización; y si se relajan los controles, puede desembocar en costos que reduzcan la demanda y la capacidad de pago

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se procedió analizando la cartera de clientes del sector, segmentando de acuerdo a las características y subsector al que pertenecían y cruzando esa información con la historia de uso de TIC's en cada uno de esos segmentos, de forma de definir el nicho a apuntar con cada uno de los servicios. En las herramientas TIC's se trabajó en tres dimensiones: a) capacitación de los técnicos en temas financieros que pudieran complementar lo que oofrecen las herramientas ya diseñadas, b) generación de propuestas con base en el análisis financiero complementario al análisis que realizan las herramientas TIC's. c) Presentación de propuestas de valor más elevado y crecimiento en ese segmento de clientes de mayor disponibilidad a pagar. De este modo, se logró alcanzar a mediados de 2012 la equivalencia entre los ingresos y egresos provenientes de las herramientas TIC's, siendo éste un hecho muy relevante y que no se había podido observar antes en la Institución. En lo que tiene que ver con el Sello de Excelencia, se analizaron cambios que pretenden focalizar más a los empresarios en el diagnóstico y el proceso de mejora que en la certificación.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=35124685

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. La introducción de una propuesta novedosa, disruptiva, en una organización con una cultura organizacional conservadora , exige asumir que se trata de un proceso de cambio organizacional importante, cuyo éxito depende en buena medida de la gestión de las personas y del conocimiento.. En general, requerirá de una “fase de enclave” y una posterior (y en lo posible cercana) “primera cosecha”, para luego ingresar en una de “asimilación y contagio”. En el medio, en general se exige la gestión de las inevitables tesiones entre “elite disruptiva” y “masa conservadora”.	Implementation	Freiria, Heber E. *[FOMIN]*
2. La incorporación de TICs en sectores de negocios tradicionales puede conducir a resultados exitosos, y es posible hacerlo en forma compatible con la promoción y el desarrollo. Sin embargo, el foco de las acciones de promoción y comunicación debe ponerse en el asesoramiento a los negocios, y no en la herramienta (las TIC’s). El interés de los empresarios por incorporar TIC´s viene luego que identifican que ellas son el mejor camino para solucionar problemas concretos	Design	Freiria, Heber E. *[FOMIN]*
3. Las decisiones sobre diseño/adquisición/adaptación de software, el modelo de negocios a adoptar para su gestión, resultan un factor absolutamente crítico en proyectos de estas características. En este caso, el desarrollo a medida fue finalmente exitoso, a partir de un excelente trabajo de especificación técnica y ajujste de la convocatoria por parte del equipo. A pesar de ello, el tiempo que esto insumió demoró la eejcución de toda la operación (paso crítico) y puso en riesgo su éxito. Es recomendable analizar otros modelos posibles , procurando generar alternativas que quiten el desarrollo de software del camino crítico del proyecto.	Implementation	Freiria, Heber E. *[FOMIN]*
4. Es importante compatibilizar la inoovacón con la acumulación de conocimiento específico. CAMBADU está ejecutando su segunda operación con FOMIN en áreas relacionadas. El actual proyecto no sería explicable sin la ejecución del primero, el que aportó sensibilización, recursos humandos, legitimidad institucional y convicción de que el cambio era posible. A la vez, este segundo Proyecto aportó un tiempo y un recurso humano muy valioso para permtir la consolidación de los muy buenos resultados obtenidos por el primer programa.	Design	Freiria, Heber E. *[FOMIN]*
5. La capacitación de los asesores y la generación de nuevas herramientas a partir de las anteriores, conjuntamente con la valorización económica de las mismas son necesarias para la proyección de los servicios y la sostenibilidad de los mismos.	Sustainability	Williman, José Claudio
6. El foco debe centrarse tanto en la pertinencia y aplicabilidad de la solución a la que se arriba como en la idoneidad del equipo que implementa la misma en las empresas. La capacidad del asesor de generar vínculo con el empresario y adecuar la solución a su medida es uno de los	Implementation	Williman, José Claudio

mayores factores de éxito en las empresas del sector.		
7. La inversión en TIC's no debe concebirse solamente como el diseño de las herramientas a implementar, sino que debe analizarse y preverse la reinversión en las mismas de forma permanente para incorporar aprendizajes y agregar nuevas funcionalidades que permitan fidelizar al usuario.	Sustainability	Williman, José Claudio
8. La necesidad de sistematizar el conocimiento acumulado de CAMBADU luego de la ejecución de los dos FOMINES, se ha vuelto algo estratégico no solo para la Unidad a cargo de los servicios si no para la Institución como promotora de la profesionalización del comercio de cercanía. Si bien estaba previsto en este segundo FOMIN, por los inconvenientes anteriormente detallados en "Desempeño del Proyecto una vez finalizado" no se ejecutaron tales actividades.	Risk	Williman, José Claudio
9. Contar con la opinión de los empresarios nombrados anteriormente también resultó un aporte importante a la hora de diseñar los requerimientos de herramientas y servicios.	Design	Williman, José Claudio
10. El haber contado con un exitoso primer FOMIN, que dejó tanto experiencia como capacidad instalada en la Institución y una importante masa crítica de comerciantes usuarios y demandantes de Servicios de Desarrollo Empresarial, allanó el camino para la introducción de los servicios implementados en este segundo Proyecto.	Design	Williman, José Claudio
11. La integración de un experto informático en las fases preliminares de los proyectos con fuerte componente de TiC's es fundamental para minimizar riesgos y alinear la calidad del producto final con el deseado. Sería muy positivo a la hora de diseñar un proyecto de TIC's contar con la participación de un experto informático en esa instancia.	Design	Williman, José Claudio
12. La comunicación y promoción hacia los potenciales usuarios en nuestro sector se debió basar en los negocios, no en la tecnología, primero aceptaron la Asistencia o Coaching del Asesor para luego valorar la herramienta.	Sustainability	Williman, José Claudio
13. Aún en los casos que el empresario pueda auto gestionar la herramienta, la necesidad de compartir un análisis es grande, necesitan un técnico con el cual discutir e intercambiar ideas, potenciado con el hecho de que los Asesores manejan datos del mercado y experiencias de otros comerciantes.	Implementation	Williman, José Claudio
14. Por tanto, no se deben establecer inversiones similares por el uso de herramientas TICs a comerciantes que incluso tengan dimensiones económicas similares, ya que la tarea de intervención del Asesor dependerá de factores que pueden hacer variar la carga horaria que insume el Asesoramiento, por ejemplo: no requiere el mismo trabajo un comerciante que tiene todas sus boletas ya pasadas a fin de mes, que uno que entrega una bolsa con boletas para procesar.	Sustainability	Williman, José Claudio
15. Cada comerciante y cada empresa tiene requerimientos diferentes, no hay una necesidad igual a otra, ni un punto de partida igual a otro, por tanto es imposible estandarizar los servicios por el uso de herramientas TICs.	Implementation	Williman, José Claudio
16. Tan o más importante que la propia certificación es el camino que transitan las empresas y los empresarios en ese diagnóstico integral que se realiza en el marco del proceso hacia el sello de excelencia, logrando así con este servicio la sinergia total con el resto de los servicios de desarrollo empresarial, tanto con los implementados por este último FOMIN como con los generados por el "Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista"	Implementation	Williman, José Claudio
17. Que el empresario incorpore el concepto de que el trabajo basado en la calidad total redunda en la mejora de la competitividad, implica un proceso de sensibilización más largo del previsto. Esto se traduce en que aún no hay una concepción instalada del necesario enfoque hacia la calidad total. El ciclo de venta del servicio requiere más horas hombre del que se pensó a la hora del diseño.	Design	Williman, José Claudio
18. Inicialmente el costo estimado para la ejecución del servicio "Sello de Excelencia" resultó insuficiente sobre todo por la necesidad de contratar técnicos Senior necesarios para las evaluaciones y auditorías. Todo este proceso es muy intensivo en mano de obra calificada.	Design	Williman, José Claudio
19. Al ser distinguidas con el Sello, las empresas quedaron en el foco de atención de sus pares, clientes y organismos reguladores. De modo que se hace imprescindible la realización de un seguimiento y acompañamiento permanente al empresario.	Implementation	Williman, José Claudio

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

El proyecto ha sido potente en la especificación técnica de los requerimientos, tanto estrictamente informáticos, como en materia de transferencia en gestión. Manuales como los que se adjuntan se encuentran disponibles. Por otra parte, la Unidad Ejeuctora ha participao en webinars organizados por FOMIN, y está disponible para hacerlo nuevamente.

Productos principales del proyecto

[Ene 2007] "Diseño de herramientas informáticas centrales: Tablero de control (Handbooks/Procedure guides)
Autor:

[Ene 2007] Documento para el desarrollo de técnicas de Benchmarking aplicadas a los negocios vinculados al Programa (Technical publications)
Autor:

[Ene 2007] "Diseño de herramientas informáticas centrales (Handbooks/Procedure guides)
Autor:

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

16/JUN/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=754737]
26/JUN/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=758471]
25/SEP/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=806334]
25/SEP/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=806618]
25/SEP/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=806994]
25/SEP/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=807027]
04/OCT/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=816417]
04/OCT/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=816419]
10/OCT/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=819010]

27/NOV/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=846794]
03/ENE/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=864541]
21/JUL/2010	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=35282174]
Ficha del proyecto		http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=UR-M1016&lg=SP