

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES
DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
NO AUTORIZADO PARA USO PUBLICO

URUGUAY

**SOLUCIONES INNOVADORAS PARA EL COMERCIO
MINORISTA DE LA ALIMENTACIÓN**

(UR-M1016)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de programa integrado por: Mariana Wettstein (MIF/CUR); Antonio Gaspar (MIF/DEU); Valnora Leister (LEG/OPR1); y Bibiana Vásquez (MIF/OPS, Jefe de Equipo).

INDICE

I.	Antecedentes y Justificación.....	2
II.	Descripción del Programa.....	4
A.	Objetivos	4
B.	Descripción de los componentes	4
	Componente 1: Diseño de herramientas de TIC para el comercio minorista de cercanía	4
	Componente 2: Capacitación y asistencia técnica en uso de las TIC para comerciantes	5
	Componente 3: Profesionalización del sector a través de herramientas colectivas de gestión	6
	Componente 4: Difusión del programa.....	6
III.	Costo y Financiamiento	6
IV.	El Organismo y Mecanismo de Ejecución.....	7
A.	El organismo ejecutor.....	7
B.	Mecanismo de ejecución	7
C.	Grado de preparación del Programa	8
D.	Períodos de ejecución y desembolso	8
E.	Adquisiciones y contrataciones	9
V.	Seguimiento y Evaluación	9
A.	Seguimiento.....	9
B.	Evaluaciones.....	9
VI.	Beneficios y Riesgos del Programa	10
VII.	Análisis Ambiental y Social	10

ANEXOS

ANEXO I	Marco lógico
ANEXO II	Presupuesto detallado
ANEXO III	Lista de proyectos similares y relacionados

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE FOMIN

- ◆ Borrador de Reglamento Operativo (incluye los principales términos de referencia)
- ◆ Estatutos de CAMBADU
- ◆ Acta del CESI
- ◆ Plan de Adquisiciones (Anexo IV)

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAMBADU	Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas, Autoservicistas y Afines del Uruguay
CESI	Comité de Medio Ambiente e Impacto Social
CP	Coordinador del Programa
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
LAC	Latinoamérica y el Caribe
MYPIMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
PCR	<i>Project Completion Report</i>
PEP	Plan de Ejecución del Proyecto
POA	Plan Operativo Anual
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RO	Reglamento Operativo
SDE	Servicios de desarrollo empresarial
TIC	Tecnologías de información y comunicaciones
UE	Unidad Ejecutora del Programa

SOLUCIONES INNOVADORAS PARA EL COMERCIO MINORISTA DE LA ALIMENTACIÓN (UR-M1016)

Resumen Ejecutivo

Organismo Ejecutor:	CAMBADU- Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas, Autoservicistas y Afines del Uruguay		
Beneficiarios:	Los beneficiarios directos del programa son 300 comercios que implementarán un sistema de gestión basado en TIC. Son también beneficiarios 100 comerciantes de al menos 3 ciudades del interior del país que reciben Servicios de Desarrollo Empresarial y 2 instituciones de países de la región que -respondiendo a la iniciativa de BID/FOMIN- reciben el modelo CAMBADU para replicarlo. Son beneficiarios indirectos del Programa los sectores de la población clientes de los comercios de cercanía, quienes accederán a una mejor oferta de bienes y servicios.		
Objetivos del Programa:	El objetivo general del proyecto es contribuir a fortalecer la competitividad de las MIPyME del sector comercio minorista de cercanía en Uruguay. El propósito es contribuir a la profesionalización de los empresarios del comercio minorista de alimentación mediante el desarrollo e incorporación de herramientas innovadoras de gestión, particularmente de tecnología de la información y comunicación (TIC).		
Descripción:	Para lograr los objetivos anteriores, se prevé desarrollar el proyecto a través de cuatro componentes: (i) Diseño de herramientas de TIC para el comercio minorista de cercanía; (ii) Capacitación y asistencia técnica en uso de las TIC para comerciantes; (iii) Profesionalización del sector a través de herramientas colectivas de gestión; y (iv) Difusión del programa.		
Monto y fuente:	FOMIN Ventanilla III - A:	US\$	498.000 (60%)
	Contraparte CAMBADU:	US\$	337.810 (40%)
	Total:	US\$	835.810 (100%)
Calendario de Ejecución:	Ejecución:	36	Meses
	Desembolso:	42	Meses
Condiciones contractuales especiales:	Como condiciones previas al primer desembolso, el organismo ejecutor presentará a satisfacción del Banco evidencia de: (i) la conformación de la UE y la selección de su personal según se indica en el párrafo 4.3; (ii) que el Reglamento Operativo del Proyecto haya sido aprobado por la Junta Directiva de CAMBADU y se encuentre vigente; y (iii) Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) y Plan Operativo Anual (POA).		
Excepciones a las políticas del Banco:	Ninguna.		
Revisión social y ambiental:	El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI), en su reunión del 10 de marzo de 2006 (CESI 10-06), aprobó la presente operación.		
Coordinación con otros donantes:	Ninguna.		

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. El comercio minorista en Uruguay

- 1.1 El comercio minorista de la alimentación de cercanía en Uruguay está compuesto por las tiendas de barrio, almacenes, autoservicios, cafés, bares y restaurantes y representa el 9%¹ de las micro, pequeñas y medianas empresas; tiene el 66% del mercado de bienes de consumo masivo. El 34% restante lo tienen las grandes superficies. En Montevideo se estima que existen alrededor de 8.300 establecimientos de los cuales apenas se registran formalmente 3.600 (es decir un 43%), y de estos 2.130 (60%) están asociados al Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas, Autoservicistas y Afines del Uruguay (CAMBADU). Otros 160 comercios en el resto del país son también miembros de CAMBADU. El nivel de resultados netos promedio de estos establecimientos es de US\$800/mes con un promedio de empleados de 3 en los almacenes, 8 en los autoservicios y 10 en los cafés, bares y restaurantes.
- 1.2 En un primer proyecto apoyado con recursos FOMIN, CAMBADU implementó exitosamente un área de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) especializados, desarrollados a la medida de las empresas que actúan en el sector, respondiendo a las necesidades detectadas hace ya 7 años. Estos servicios son actualmente totalmente autónomos y financiados con recursos propios mediante el pago que realizan los propios clientes. Este trabajo se desarrolló principalmente en Montevideo, con acciones de capacitación y asistencia técnica en menor escala en otros departamentos de la República². Uno de los resultados principales es que los beneficios en cuanto a eficiencia que han obtenido los comerciantes se reflejan en los precios al consumidor final. Así según una encuesta de Nielsen realizada en el 2005, los precios en los comercios de cercanía son entre 5% y 9% menores que en los grandes supermercados.
- 1.3 En el comercio de cercanía conviven empresas con características muy diversas, tanto en lo relativo a su infraestructura, tamaño, origen, situación, modalidades de gestión, nivel de formación de los empresarios, grado de empresarialidad, estrategias de crecimiento o supervivencia, etc. Este sector de la economía ha representado históricamente -desde los inmigrantes del siglo pasado hasta los desocupados resultantes del proceso de desindustrialización ocasionado por la recesión o de la reducción del Estado- una alternativa ocupacional para aquellos que buscan generarse un puesto de trabajo y una fuente de ingresos. Permanentemente, y sin ser promovidas y/o alentadas, surgen empresas minoristas de la alimentación aunque no en las condiciones adecuadas, por lo que en muchos casos su ciclo de vida es muy corto. Este sector constituye entonces en el Uruguay una estrategia real para la reducción de la pobreza.
- 1.4 Todas las empresas del sector, independientemente de sus características, presentan carencias relevantes vinculadas a la incorporación de las tecnología de la información y comunicación (TIC) en su gestión empresarial; lo que constituye una restricción para la gestión de estos comercios y para su competitividad. Aún en el caso de las empresas de perfil más innovador es importante señalar que la única herramienta TIC que utilizan es el *hardware* y *software* de punto de venta. Con herramientas de TIC especialmente diseñadas el comerciante podría mejorar su gestión e incorporar el seguimiento de: rentabilidad, márgenes, punto de equilibrio, márgenes por categorías y familias de

¹ Datos extraídos del Censo de Comercios del Uruguay realizado en 10/2004 por la Consultora Id Retail.

² Se trabajó con 1170 empresas diferentes a través de: 282 cursos y talleres de Capacitación donde participaron 5183 personas, 662 demandas de Asistencia Técnica y 200 puntos de venta integrados en Centrales de Compra.

productos, participación de dichas categorías y familias en la facturación y la rentabilidad, administración por categorías, composición del surtido, realizar ventas y compras *on-line*, etc.

- 1.5 Un aspecto que reviste un salto cualitativo fundamental es la posibilidad de poder generar información e indicadores que permitan realizar *benchmarking*, con el procesamiento de la información centralizada de las empresas, que cada empresa conozca su situación respecto al conjunto, teniendo en cuenta su tamaño, su ubicación geográfica, etc. Con esta información los comercios podrían saber, por ejemplo, si su rentabilidad es baja, si existen categorías subrepresentadas o que deberían incorporarse en su surtido, si están perdiendo de vender por mala administración del espacio, etc.
- 1.6 CAMBADU cuenta con la masa crítica de clientes que permite importantes economías de escala, el conocimiento y la especialización en el sector necesarios para encarar una iniciativa de estas características, la que es adicional al Programa ya ejecutado. Uruguay cuenta con recursos humanos de alta calificación y experiencia en el área informática en general y en las TIC en particular, por lo que este proyecto se apoya, además, en una fortaleza del país. Se han tenido conversaciones informales con la Cámara del Software para aprovechar las capacidades generadas con el apoyo de otro proyecto FOMIN a esa entidad.
- 1.7 Este proyecto es relevante para el comercio de cercanía, pues permitiría incrementar la competitividad de las PYMES del sector mediante una mayor profesionalización de la gestión a través del acceso al uso e incorporación de herramientas innovadoras particularmente de TIC.

B. Justificación y enfoque del programa

- 1.8 CAMBADU demostró con el primer proyecto FOMIN que es posible introducir innovación y profesionalizar la gestión en un sector tradicional como el del comercio minorista, redundando en beneficios para los consumidores finales reflejado en menores precios y por tanto constituyéndose en instrumento de reducción de pobreza.
- 1.9 Sin lugar a dudas la incorporación de conocimiento a través del uso de la tecnología permite mejorar la eficiencia y rentabilidad de estas empresas y el esfuerzo de desarrollo y adaptación que requieren estas herramientas son inaccesibles para las mismas individualmente.

C. Estrategia del FOMIN y del Banco

- 1.10 El proyecto propuesto es consistente con la estrategia del Banco para Uruguay dado que apoya el crecimiento sostenido de pequeños empresarios, mediante la promoción de la mejora competitiva. Igualmente atiende las necesidades de las poblaciones de menores ingresos, dado que al mejorar la eficiencia de los comercios de cercanía, se espera que los costos de los productos sean menores para dichas poblaciones.
- 1.11 Este proyecto se ha incluido dentro del clúster de Tecnología para el Desarrollo Empresarial. El diseño de este proyecto ha tenido en cuenta las lecciones aprendidas de otros programas FOMIN dedicados a mejorar la competitividad de los pequeños empresarios, como son: (i) utilizar la herramienta de la asociatividad como un mecanismo efectivo para reducir costos, y mejorar la capacidad de negociación de los empresarios; (ii) acompañar el crecimiento de los pequeños negocios mediante herramientas TIC; (iii) asegurar que la entidad ejecutora tiene contacto y experiencia de trabajo con los beneficiarios; y (iv) establecer estrategias de sostenibilidad financiera del proyecto, en

este caso, estableciendo una política de pago por los servicios que el programa ofrece. En particular, el FOMIN financió el proyecto de “Implementación y Desarrollo de un Sistema Innovador de Proveeduría Virtual y Logística – PVL” que tiene por objeto modernizar a los pequeños establecimientos comerciales, contribuir a la eficiencia en aspectos administrativos, tecnológicos, comerciales y sociales para lograr que sean más competitivos, generadores de empleo y motores de desarrollo, a través de una plataforma basada en Internet (ATN/ME-7956-RG-7). Mediante este proyecto se ha logrado mejorar la eficiencia de la cadena de distribución, en el manejo de las empresas, la reducción de sus costos de trámite con los proveedores, y la eficiencia de los proveedores mismos y de la logística en estos negocios. Se buscará adaptar las herramientas TIC desarrolladas por este proyecto al caso de Uruguay en la medida en que sean compatibles con las necesidades específicas de los negocios.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

A. Objetivos

- 2.1 El **objetivo general del proyecto** es contribuir a fortalecer la competitividad de las MIPyME del sector comercio minorista de cercanía en Uruguay. El **propósito** es contribuir a la profesionalización de los empresarios del comercio minorista de alimentación mediante el desarrollo e incorporación de herramientas innovadoras de gestión, particularmente de TIC.
- 2.2 Para lograr los objetivos anteriores, se prevé desarrollar el proyecto a través de cuatro componentes: (i) Diseño de herramientas de TIC para el comercio minorista de cercanía; (ii) Capacitación y asistencia técnica en uso de las TIC para comerciantes; (iii) Profesionalización del sector a través de herramientas colectivas de gestión; y (iv) Difusión del programa.

B. Descripción de los componentes

Componente 1: Diseño de herramientas de TIC para el comercio minorista de cercanía (FOMIN: US\$64.545; Contraparte local: US\$25.305)

- 2.3 El objetivo de este componente es diseñar herramientas de TIC innovadoras que permitan la implementación de una modalidad de información, capacitación, asesoramiento y seguimiento interactiva, presencial, semi-presencial, “*in business*” y/o a distancia, orientada al comercio minorista de cercanía en Montevideo y en el interior del país.
- 2.4 Para esto se financiarán las siguientes actividades y productos: (i) consultoría adaptación, el procesamiento y análisis de una encuesta, diagnóstico y línea de base; (ii) relevamiento de información sobre TIC de todos los socios de CAMBADU- consultoría de análisis y diagnóstico del sector; relevamiento de los grupos de compra y otros grupos asociativos; (iii) lanzamiento del programa: incluye prensa, taller, convocatoria; (iv) diseño de herramientas informáticas centrales: página Web interactiva; sistema de gestión del sector- *benchmarking*; (v) formación de asesores y capacitadores en TIC; (vi) diseño de herramientas informáticas para uso individual: de marketing, finanzas, recursos humanos, imagen y comunicación, etc.; y (vii) compra de equipamiento central- para la administración desde CAMBADU y para capacitación.
- 2.5 Los resultados que se esperan obtener de la ejecución de este componente son: (i) línea de base a partir de una muestra de 200 comerciantes; y (ii) se han diseñado al menos 2 herramientas informáticas centrales y al menos 4 herramientas para uso individual adecuadas a los comercios minoristas de cercanía.

Componente 2: Capacitación y asistencia técnica en uso de las TIC para comerciantes (FOMIN: US\$ 224.970; Contraparte local: US\$181.105)

- 2.6 El objetivo es implementar una modalidad de información, capacitación, asesoramiento e integración más flexible, interactiva y de mayor alcance (presencial, semipresencial, “*in business*” y/o a distancia), que contemple, además, las distintas etapas de la vida de la empresa.
- 2.7 Para esto se financiarán las siguientes actividades y productos: asistencia técnica para la implementación de sistema de gestión en 300 negocios (incluye acompañamiento periódico): para 200 empresarios con punto de venta; para 100 empresarios sin punto de venta; gestión del sistema de *benchmarking* para el sector que trabajará en dos niveles, a saber: (i) Central: CAMBADU generará mensualmente información sobre y para el sector en su conjunto a partir del insumo que representan los datos de los comercios participantes, los que constituirán una muestra del comercio minorista. Esto permitirá evaluar la situación y evolución de variables tales como: participación del comercio de cercanía en el gasto total de las familias general y por categorías, evolución del consumo, evolución de los precios (y su comparación con los de las grandes cadenas de supermercados), estructura de ventas, costos y márgenes totales y por familias de productos, indicadores de eficiencia (venta por metro cuadrado, por persona ocupada, etc.), rotación, endeudamiento, liquidez, etc. Esta información será útil para análisis prospectivos, definición de estrategias sectoriales, negociación y alianzas estratégicas con proveedores, etc.; y (ii) Individual: cada empresa contará con un conjunto de indicadores (Tablero de Control) escalable, con una base estándar común a todos los comercios, a la que se agregarán otros seleccionados por el usuario en función de sus intereses y necesidades. Mensualmente podrá seguir la evolución de sus indicadores y contará con el acompañamiento/asesoramiento de un técnico especializado en el sector que lo apoyará en la definición de estrategias, la identificación de oportunidades y problemas, así como en la generación e implementación de líneas de mejora, etc.
- 2.8 El comerciante participante del Sistema recibirá no solamente sus datos convertidos en información útil para la gestión, sino también la información general del sector, así como un *benchmarking* que comparará su desempeño en distintas dimensiones con el del conjunto del sector. Esta referencia respecto a su ubicación, superior, semejante o inferior a la media, en cada una de las variables analizadas será una orientación estratégica para política de mejora.
- 2.9 El servicio está previsto para atender a los comerciantes cualquiera sea su situación respecto a la incorporación de tecnología, adecuando en cada caso el ingreso y procesamiento de datos y la devolución de la información a la infraestructura con la que cuenta (punto de venta, PC o nada). El Programa buscará llevar a cada empresa al escalón siguiente en incorporación de tecnología y uso de TIC: asistencia técnica para la implementación de TIC (página Web interactiva, herramientas por áreas: financiera, marketing, recursos humanos) en 150 negocios (incluye acompañamiento periódico); capacitación en el uso de herramientas TIC para 300 negocios; acondicionamiento y equipamiento aula capacitación TIC; apoyo de CAMBADU a comerciantes para la elaboración de solicitudes de crédito y negociación para la adquisición de equipos y *software*; asesor para consultas a distancia a partir de la página Web.; contratación de pasantes; y material de difusión.
- 2.10 Los resultados que se esperan obtener de la ejecución de este componente son: (i) 300 empresas utilizan el sistema de gestión basado en el uso de TIC; (ii) 150 empresas utilizan herramientas TIC para uso individual; (iii) sistema de estadísticas del sector actualizado permanentemente y disponible a partir de la muestra del sistema de gestión, difundidas entre

los socios de CAMBADU; y (iv) CAMBADU presta servicios a distancia a sus socios a través de la página Web interactiva.

Componente 3: Profesionalización del sector a través de herramientas colectivas de gestión (FOMIN: US\$47.500; Contraparte local: US\$58.500)

- 2.11 El objetivo es favorecer la integración horizontal y vertical de las MIPyMEs del sector mediante el uso de herramientas de TIC. Para esto se financiarán las siguientes actividades y productos: (i) relevamiento, generación, análisis y difusión de información sobre el sector comercio (entorno, sector, empresariales); (ii) consultoría para desarrollo del sello de calidad; consultoría desarrollo de servicios al cliente; (iii) consultorías en asociatividad: actividades de asistencia técnica y capacitación para grupos de comerciantes; (iv) promoción de formación de grupos (asociatividad vertical, horizontal); y (v) concurso de ideas innovadoras para grupos de empresas existentes.
- 2.12 Los resultados que se esperan obtener de la ejecución de este componente son: (i) 10 grupos de compra y asociativos han establecido nuevos convenios con proveedores; (ii) 5 grupos han establecido alianzas estratégicas con empresas de otros sectores relacionados; (iii) 12 grupos utilizan herramientas TIC en su operativa de negocios; y (iv) 70 empresas que cumplen con los estándares de calidad para el sector, generando un efecto demostración.

Componente 4: Difusión del programa (FOMIN: US\$ 22.980; Contraparte local: US\$12.000)

- 2.13 Este componente busca promover modelos similares de apoyo a dueños de pequeños comercios y tiendas que constituyen un porcentaje importante de las micro y pequeñas empresas en los países de la región de Latinoamérica y el Caribe (LAC) donde los niveles de profesionalización son bajos.
- 2.14 Para esto se financiarán las siguientes actividades y productos: (i) consultoría para empaquetar el modelo CAMBADU; (ii) promoción en al menos 3 ciudades del Uruguay (pasajes y viáticos y formación de formadores (talleres y materiales); y (iii) promoción en al menos 2 países de LAC y 1 taller regional (pasajes, viáticos, formación de formadores y materiales).
- 2.15 Los resultados que se esperan obtener de la ejecución de este componente son: (i) 100 comerciantes de al menos 3 ciudades acceden a servicios de desarrollo empresarial; (ii) 20 comerciantes de al menos 3 ciudades utilizan herramientas TIC; y (iii) 2 instituciones en países de la región LAC han recibido el modelo CAMBADU para replicarlo.

III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 3.1 El presupuesto total del programa es de US\$835.810 (100%), de los cuales el FOMIN aportará US\$498.000 (60%) de carácter no reembolsable. CAMBADU aportará US\$337.810 (40%) como contraparte local, con un 50% como mínimo en efectivo. El aporte en especie de CAMBADU cubrirá principalmente los gastos administrativos, de apoyo de personal para la formación en TIC, la elaboración de solicitudes de crédito, la gestión del sistema de *benchmarking* y las consultorías en asociatividad. Con recursos del FOMIN se financiará el diseño de las herramientas TIC apropiadas para el sector, la capacitación y asistencia técnica para los comerciantes, el desarrollo de un sello de calidad para los comercios y buena parte de la difusión del proyecto.

Cuadro Presupuesto del Programa (en US\$)

Categorías presupuestarias	FOMIN	CAMBADU	TOTAL	%
Componente 1: Diseño de herramientas de TICs para el comercio minorista de cercanía	64.545	25.305	89.850	10,8%
Componente 2: Capacitación y asistencia técnica en uso de las TICs para comerciantes	224.970	181.105	406.075	48,6%
Componente 3: Profesionalización del sector a través de herramientas colectivas de gestión	47.500	58.500	106.000	12,7%
Componente 4: Difusión del proyecto	22.980	12.000	34.980	4,2%
Unidad Ejecutora	104.400	60.900	165.300	19,8%
Evaluaciones	12.300	-	12.300	1,5%
Taller de cierre	5.000	-	5.000	0,6%
Auditoría	9.225	-	9.225	1,1%
Imprevistos	7.080	-	7.080	0,8%
TOTAL	498.000	337.810	835.810	100%

- 3.2 La sostenibilidad del Programa se logrará en la medida en que se atiendan tres áreas de actuación fundamentales: (i) la creación de un mercado de servicios empresariales innovadores basados particularmente en tecnología de la información y comunicación (TIC); (ii) una estructura institucional que brinde servicios basados en TIC adecuados y con los niveles de calidad e innovación requeridos; y (iii) clientes dispuestos y con posibilidades de demandar y pagar por estos servicios.

IV. EL ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

A. El organismo ejecutor

- 4.1 La agencia ejecutora para este programa es el Centro de Almaceneros Minoristas Baristas Autoservicistas y Afines del Uruguay (CAMBADU) una gremial empresarial sin fines de lucro con 113 años de antigüedad dirigida por un Consejo Directivo integrado por 20 comerciantes honorarios. Cuenta con 3102 socios -siendo 2300 de ellos comercios en actividad- y con 76 funcionarios. Brinda servicios de: inscripción, trámites, habilitaciones, liquidaciones y pagos ante todos los organismos públicos; asesoramiento jurídico, notarial, contable y de arquitectura; contabilidad de empresas asociadas; convenios con distintas instituciones bancarias, tarjetas de crédito, de salud, de enseñanza, mayoristas, servicios, etc. Todos los servicios anteriormente mencionados han sido y son totalmente autofinanciados al igual que la línea de Servicios de Desarrollo Empresarial introducida con el apoyo del FOMIN. El presupuesto anual de CAMBADU según su último balance cerrado al 30 de junio de 2005 asciende a US\$1.051.000 financiado completamente con recursos propios.
- 4.2 CAMBADU deberá: (i) supervisar directamente el avance del Proyecto a través de la Unidad Ejecutora del Proyecto; (ii) acoger los parámetros de medición y seguimiento del Proyecto que se deriven de las recomendaciones de las Consultorías del Componente 1; (iii) recopilar y procesar los datos que permitan evaluar los impactos según las líneas de base finalmente recomendadas y aprobadas; (iv) realizar el monitoreo permanente a la evolución del Proyecto. sobre la base de las líneas trazadas por el Marco Lógico contenido en el Anexo I del Memorando de Donantes; y (v) avalar los informes semestrales de progreso preparados por la Unidad Ejecutora del Proyecto, conforme a los requisitos estándares de información que aplica el Banco.

B. Mecanismo de ejecución

- 4.3 Para la ejecución del proyecto se conformará una Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP). La UEP tendrá las siguientes funciones: (i) preparar y ejecutar los Planes Operativos Anuales

(POA); (ii) coordinar las actividades del proyecto; (iii) contratar de acuerdo con las normas del Banco y supervisar las adquisiciones de bienes y servicios; (iv) supervisar la ejecución oportuna y eficaz de los componentes del proyecto; (v) efectuar los trámites de solicitud de desembolsos ante el Banco; (vi) la preparación y presentación de estados de cuenta e informes de gestión al Banco; y (vii) el seguimiento de los indicadores de desempeño establecidos en el Marco Lógico. La UEP estará compuesta por un coordinador general y un asistente administrativo-contable, contratados de acuerdo a las normas del Banco.

4.4 El *Coordinador General* reportará a los directores de CAMBADU y tendrá las siguientes funciones: (i) responsable del desarrollo del proyecto y deberá planear, organizar, ejecutar, controlar y verificar todas las actividades del mismo; (ii) gerenciar las actividades del proyecto; (iii) ejecutar el procedimiento de selección y contratación de los bienes y servicios, y de los consultores individuales o empresas; (iv) supervisar y verificar el trabajo de los consultores contratados; (v) controlar la gestión y el manejo del presupuesto mediante los procedimientos establecidos; (vi) tramitar las solicitudes de desembolsos de la contribución del Banco; (vii) preparar los estados de cuenta de los recursos utilizados; (viii) preparar los informes administrativos y técnicos para el Banco; (ix) asegurar el uso racional de los recursos de la operación a fin de cumplir con las metas del Proyecto; (x) representar a la Unidad Ejecutora del Proyecto ante todos los organismos e instituciones del sector público y privado necesarias para la viabilidad del Proyecto y ante el Banco Interamericano de Desarrollo y el FOMIN; y (xi) monitorear el cumplimiento de los indicadores de desempeño y objetivos del Proyecto, establecidos en el Marco Lógico.

4.5 Serán funciones del *asistente administrativo-contable*: (i) llevar los registros de actividades e indicadores para la gestión y seguimiento del Proyecto; (ii) llevar los registros del Proyecto de acuerdo al Plan de Cuentas aprobado por el Banco; (iii) preparar la información de base para la elaboración de los informes periódicos del Proyecto; (iv) preparar las solicitudes de desembolsos del Proyecto al Banco, coordinando los requerimientos de cada uno de los Componentes; (v) realizar las conciliaciones de las cuentas bancarias y atender todos los aspectos administrativos de las mismas; y (vi) realizar todas las actividades que dentro de su área específica le encomiende el Coordinador General.

C. Grado de preparación del Programa

4.6 La necesidad de incorporar herramientas TIC en la gestión de los comercios de la alimentación de cercanía para mantener su competitividad se comenzó a detectar en forma creciente en los últimos 2 años. A los efectos de que el Programa responda a las necesidades reales de estos comerciantes, CAMBADU ha realizado relevamientos de la demanda de las empresas en esta área y de la oferta disponible en el mercado. En el caso de la demanda se relevó información de una muestra de 730 comercios de Montevideo y 90 del interior, especialmente del área metropolitana, referida -primeramente- a la disponibilidad o no de *hardware* y *software* y sus características y uso y -en segundo lugar- sobre las necesidades de herramientas TIC en función de las características de los comercios (tamaño, nivel de informatización, rubros, localización, etc.). El diseño del Programa responde a la realidad detectada.

D. Períodos de ejecución y desembolso

4.7 El Programa previsto será ejecutado en un período de 36 meses y el desembolso de los recursos de la contribución se hará en un período de 42 meses. Conforme a las necesidades estimadas de ejecución del programa se constituirá un fondo rotatorio equivalente hasta el 10% de la contribución del FOMIN, que será manejado en una cuenta independiente.

E. Adquisiciones y contrataciones

- 4.8 **Contrataciones de servicios de consultoría y bienes.** Los procedimientos que seguirá CAMBADU para la adquisición de los bienes y servicios a ser financiados por el proyecto deberán efectuarse siguiendo los procedimientos del Banco establecidos en las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores financiados por el Banco (GN-2350-7) y en las Políticas para la Adquisición de Obras y Bienes financiados por el Banco (GN-2349-7).. Para los contratos por montos inferiores a US\$20.000 la revisión de los procesos de selección y contratación será efectuada por el Banco de forma *ex-post*, salvo las primeras tres adquisiciones que se harán de forma *ex-ante*. CAMBADU preparará un plan de contrataciones detallado que será aprobado por el Banco. El Plan de Adquisiciones se encuentra en el Anexo IV.

V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

F. Seguimiento

- 5.1 La Representación del Banco en Uruguay será responsable de las actividades de supervisión y control, del seguimiento del cumplimiento de las cláusulas contractuales, de la tramitación de solicitudes de desembolso y de recibir los estados financieros auditados. CAMBADU será responsable de recopilar y analizar la información relevante para el seguimiento continuo de los indicadores establecidos en el Marco Lógico del Programa (Anexo I). También presentará informes semestrales de situación, tanto sobre las actividades financiadas por el FOMIN como aquellas apoyadas por CAMBADU, conforme a los requisitos estándar de información que aplica el Banco. Estos informes serán utilizados para el acompañamiento del Programa y la preparación del informe de cierre (PCR) según las normas del Banco.

G. Evaluaciones

- 5.2 El Banco contratará, con recursos previstos en el rubro de evaluación y auditoría, dos (2) consultorías para las evaluaciones intermedia y final del programa. La evaluación intermedia se realizará cuando se hayan desembolsado al menos 50% de los recursos del FOMIN o hayan transcurrido 18 meses de ejecución, lo que ocurra primero. Su objetivo será verificar el cumplimiento de actividades utilizando los indicadores del Marco Lógico como referencia el uso de los recursos, la entrega de productos y servicios y el logro de los objetivos en términos de impacto sobre los beneficiarios y otros agentes involucrados.
- 5.3 La evaluación intermediaria se concentrará en: (i) el nivel de avance de las actividades programadas; (ii) la evolución de los indicadores del Marco Lógico; (iii) el cumplimiento del *pari passu* de la contraparte en conformidad con el Reglamento Operativo; (iv) la asignación por parte de CAMBADU del personal necesario previsto en el Programa a cargo de la Contrapartida; y (v) la satisfacción de los empresarios beneficiarios. Este Informe debe indicar además las acciones correctivas necesarias que garanticen la correcta ejecución del Programa. Con base en las evaluaciones externas y los informes semestrales de progreso, la representación en Uruguay con el apoyo de CAMBADU, determinarán si el Programa debe continuar, ser suspendido o cancelado. La evaluación final se concentrará en: (i) el nivel de ejecución de las actividades previstas; (ii) el grado de cumplimiento de los objetivos específicos; (iii) el impacto del Programa en las empresas participantes; (iv) satisfacción de los usuarios; y (v) la sostenibilidad de las acciones impulsadas por el Programa una vez finalizada la contribución del FOMIN.

VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROGRAMA

- 6.1 **Beneficios del Programa.** El Programa permitirá mejorar la competitividad de los comercios de cercanía, lo que se traducirá en el fortalecimiento del sector, la reducción de la tasa de fracasos, el incremento de la esperanza de vida de las empresas, la mejora del desempeño de las mismas y una mejor oferta a la población.
- 6.2 **Beneficiarios.** Los beneficiarios directos del Programa son: 300 comercios que implementarán un sistema de gestión basado en TIC; 150 negocios que acceden a herramientas TIC de información y uso individual; 70 empresas que trabajan en la implementación de un Sello de Calidad CAMBADU; y 15 grupos utilizan herramientas colectivas de gestión. Son también beneficiarios 100 comerciantes de al menos 3 ciudades del interior del país que reciben Servicios de Desarrollo Empresarial y 2 instituciones de países de la región que -respondiendo a la iniciativa de BID/FOMIN- reciben el modelo CAMBADU para replicarlo. Son beneficiarios indirectos del Programa los sectores de la población clientes de los comercios de cercanía, los que accederán a una mejor oferta de bienes y servicios.
- 6.3 En todos los casos -con excepción de las empresas del interior del país y de los grupos- serán elegibles los comercios vinculados con los subsectores representados en CAMBADU, dándose preferencia a los socios de la Institución, sin que esto sea una condición excluyente; siempre que muestren voluntad de pago por estos servicios. Se aplicará un criterio más amplio respecto al sector de actividad en el caso de las empresas del interior, accediendo las mismas a los servicios a través de los Centros Comerciales e Industriales y/o Asociaciones de PYMES locales a las que pertenezcan. En este caso no se requerirá ni se priorizará ser socio de CAMBADU. Los grupos de empresas beneficiarios, en función de sus características y objetivos, podrán estar integrados parcialmente por empresas de otras ramas de actividad, las que en cuyo caso no necesariamente deberán ser socias de CAMBADU.
- 6.4 **Riesgos.** El Programa presenta riesgos potenciales relacionados con: (i) que -una vez superada la crisis económica- las cadenas de supermercados tornen más agresiva su competencia; (ii) que el gobierno introduzca una distorsión en el mercado mediante su anunciado control de precios; y (iii) que los comercios no cuenten con los recursos suficientes para invertir en la compra de equipos, *software* y conectividad.
- 6.5 Para mitigar estos riesgos: (i) el fortalecimiento de los comercios de cercanía busca hacerlos más competitivos aún frente a las grandes cadenas de supermercados; esta ha sido la experiencia del proyecto anterior de CAMBADU y sobre esta misma experiencia se basa el presente proyecto; (ii) el proyecto apoya el desarrollo de *benchmarks* que servirán como base para la fijación de precios, el control de inventarios y el manejo de mercancías en los pequeños negocios; igualmente CAMBADU como gremio tiene capacidad de negociación frente a cuestiones de política pública que puedan afectar la competitividad del sector; y (iii) una de las actividades del proyecto es apoyar a los comercios en la solicitud de créditos para la adquisición de equipos. Una vez se pruebe que las herramientas informáticas son un instrumento de mejora competitiva, se espera que los negocios tengan incentivos para adquirirlas.

VII. ANÁLISIS AMBIENTAL Y SOCIAL

- 7.1 El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI), en su reunión del 10 de marzo de 2006 (CESI 10-06) revisó la presente operación que no presenta riesgos ambientales negativos y tiene efectos sociales positivos dado que apoya a individuos de menores ingresos en Uruguay.

ANEXO I - MATRIZ DE MARCO LÓGICO
"SOLUCIONES INNOVADORAS PARA EL COMERCIO MINORISTA DE LA ALIMENTACION" (UR-M1016)

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
El objetivo general es contribuir a fortalecer la competitividad de las PYMES del sector del comercio minorista de cercanía en Uruguay.	Tres años después de terminado el proyecto: 1. El comercio minorista de cercanía mantiene su participación de mercado.	1. Evaluación <i>ex post</i> 2. Estadísticas de producción del sector del comercio minorista.	1. El escenario macroeconómico no presenta alteraciones mayores.
PROPÓSITO			
El objetivo específico es 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.	Los comerciantes participantes reportan en promedio, respecto a sus líneas de base, los siguientes resultados: 1. Aumento en la rentabilidad de los negocios del 10%. 2. Un 5% de mayor capacidad de compra por parte de los clientes (medida a través de una canasta de 8 productos básicos). 3. Al menos el 80% de la empresas apoyada reportan un alto grado de satisfacción con las herramientas TIC y los servicios de CAMBADU.	1. Informes semestrales de gestión por parte del ejecutor. 2. Informes de evaluación intermedio y final del proyecto. 3. Información referencial de líneas de base. 4. Reportes Sistema de control de gestión y monitoreo Proyecto. 5. PPMR y PCR del proyecto.	1. Los comerciantes tienen disponibilidad a pagar parcialmente por los servicios que desarrolle y ofrezca el proyecto. 2. No se registran aumentos excesivos en la canasta de productos que se ofrecen en los comercios. 3. La capacidad de compra de los clientes se mantiene o aumenta.
COMPONENTES			
1. Diseño de herramientas de TIC para el comercio minorista de cercanía.	A los 6 meses del primer desembolso: 1.1 La línea de base a partir de una muestra de 200 comerciantes. A los 12 meses del primer desembolso: 1.2 Se han diseñado al menos 2 herramientas informáticas centrales y al menos 4 herramientas para uso individual adecuadas a los comercios minoristas de cercanía.	1. Informes de gestión semestrales. 2. Diagnósticos del sector 3. Estudio de línea de base. 4. PPMR y PCR del proyecto. 5. Evaluaciones intermedia y final.	1. Los comerciantes confirman su participación en el proyecto. 2. Disponibilidad de personal calificado para la elaboración de líneas de base.
2. Capacitación y asistencia técnica en uso de las TIC para comerciantes.	A los 12 meses del primer desembolso: 2.1 30 empresas capacitadas en la implementación de herramientas TIC para uso individual. A los 14 meses del primer desembolso: 2.2 Sistema de estadísticas del sector actualizado permanentemente y disponible a partir de la muestra del sistema de gestión, difundidas entre los socios de CAMBADU.	1. Planes de negocio de los comerciantes. 2. Informes de gestión semestrales. 3. PPMR y PCR del proyecto. 4. Evaluaciones intermedia y final.	1. Predisposición y capacidad de pago de los comercios que participan en los eventos de capacitación y asistencia técnica. 2. Disponibilidad de entidades locales o nacionales para aportar los recursos a que se han comprometido para aportar la capacitación y asistencia técnica.

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>A los 24 meses del primer desembolso:</p> <p>2.3 150 empresas utilizan el sistema de gestión basado en el uso de TICs.</p> <p>2.4 CAMBADU presta servicios a distancia a sus socios a través de la página Web interactiva.</p> <p>A los 36 meses del primer desembolso:</p> <p>2.5 300 empresas utilizan el sistema de gestión basado en el uso de TICs.</p> <p>2.6 150 empresas utilizan herramientas TIC para uso individual.</p>		
3. Profesionalización del sector a través de herramientas colectivas de gestión.	<p>A los 18 meses del primer desembolso:</p> <p>3.1 Al menos 25 empresas han implementado el sello de calidad.</p> <p>A los 36 meses del primer desembolso:</p> <p>3.2 10 grupos de compra han establecido nuevos convenios con proveedores.</p> <p>3.3 5 grupos han establecido alianzas estratégicas con empresas de otros sectores relacionados.</p> <p>3.4 12 grupos utilizan herramientas TICs en su operativa de negocios.</p> <p>3.5 70 empresas que cumplen con los estándares de calidad para el sector, generando un efecto demostración.</p>	<p>1. Informes de gestión semestrales.</p> <p>2. Reportes del sistema de control de gestión y monitoreo del programa.</p> <p>3. Encuesta satisfacción a los comerciantes.</p> <p>4. Sistemas de información y software para los negocios.</p> <p>5. PPMR y PCR del proyecto.</p>	<p>1. Nivel de precio de los productos se mantiene.</p> <p>2. Las empresas individuales mantienen sus compromisos con el grupo.</p> <p>3. Las empresas están dispuestas a pagar por los servicios recibidos.</p>
4. Difusión del programa.	<p>Al mes 6 del primer desembolso:</p> <p>4.1 Puesta en marcha del sistema de gestión y monitoreo.</p> <p>A los 36 meses del primer desembolso:</p> <p>4.2 Al menos 100 comerciantes de al menos 3 ciudades acceden a servicios de desarrollo empresarial.</p> <p>4.3 Al menos 20 comerciantes de al menos 3 ciudades utilizan herramientas TIC.</p> <p>4.4 Al menos 2 instituciones en países de la región LAC han recibido el modelo CAMBADU a replicar.</p>	<p>1. Informes de gestión semestrales.</p> <p>2. Reportes del sistema de control de gestión y monitoreo del programa.</p> <p>3. Encuesta satisfacción a los comerciantes.</p> <p>4. Sistemas de información y software para los negocios.</p> <p>5. PPMR y PCR del proyecto.</p>	<p>1. Hay interés de otras asociaciones de replicar el modelo.</p>
ACTIVIDADES			
Componente 1. Diseño	de Total: US\$ 89.850		• Disponibilidad de expertos locales

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
herramientas de TICs para el comercio minorista de cercanía. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultoría adaptac, procesam y análisis encuesta, diagnóstico y línea de base ▪ Relevamiento de información sobre TICS de todos los socios de CAMBADU- consultoría análisis y diagnóstico del sector. ▪ Relevamiento de los grupos de compra y otros grupos asociativos. ▪ Lanzamiento del programa: incluye prensa, taller, convocatoria ▪ Diseño de herramientas informáticas centrales: página Web interactiva; sistema de gestión del sector- benchmarking. ▪ Diseño de herramientas informáticas; herramientas de marketing, finanzas, recursos humanos, imagen y comunicaciones, etc. ▪ Formación de asesores y capacitadores en TICs. ▪ Compra de equipamiento central-administración desde CAMBADU y para capacitación. 	<p>FOMIN: US\$ 64.545 Contraparte: US\$ 25.305</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de la unidad ejecutora conformado al finalizar el mes 1: el director del proyecto, jefe de informática, asistente administrativo y contable. - La línea de base para antes del mes 4. - Diagnóstico del sector en temas TICs antes del mes 5. - Diagnóstico de grupos asociativos antes del mes 5. - Lanzamiento del proyecto al mes 6. - Sistema de gestión para información del sector al mes 12. - Sistema de gestión para información del sector al mes 12. - Herramientas informáticas individuales diseñadas al mes 11, para 200 empresas con punto de venta y 100 sin punto de venta. - Formación de 15 asesores y 5 pasantes al mes 12: 3 para capacitar en aulas, 1 coordinador, 1 director, 3 de CAMBADU y 7 externos. - Compra de 1 servidor, 12 computadoras, 5 <i>laptops</i>, 3 impresoras y el software y sistema de seguridad antes del mes 7. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de trabajo del Programa 2. Informes semestrales de gestión. 3. Informes de líneas de base 4. Diagnósticos de los comerciantes. 5. Evaluaciones de talleres de capacitación. 6. Visitas de inspección. 	<p>capacitados en trabajar con el grupo de comerciantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interés de los comerciantes de participar en el proyecto, incluyendo a los no asociados a CAMBADU.
Componente 2. Capacitación y asistencia técnica en uso de las TICS para comerciantes. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistencia técnica para la implementación de sistema de gestión en 300 negocios (incluye acompañamiento periódico): Para 200 empresarios con punto de venta; Para 100 empresarios sin punto de venta ▪ Gestión sistema de benchmarking para el sector ▪ Asistencia técnica para la implementación de TICS (página Web interactiva, herramientas por áreas: financiera, marketing, recursos humanos) en 150 negocios (incluye 	<p>Total: US\$ 406.075 FOMIN: US\$ 224.970 Contraparte: US\$ 181.105</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia a cargo de un equipo de: el director del proyecto, el jefe de informática, 1 asesor senior y 2 asesores júnior, 5 pasantes. - 150 empresas con sistema de gestión basado en el uso de TICs implementado al mes 24. - 300 empresas con sistema de gestión basado en el uso de TICs implementado al mes 36. - Sistema de benchmarking implementado y a cargo del personal de CAMBADU desde el mes 12. - 150 empresas han implementado herramientas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informes semestrales de gestión 2. Informes de asesorías técnicas 1. Registros de satisfacción de empresas usuarias de servicios de asesoría técnica. 2. Evaluaciones de talleres de capacitación. 3. Visitas de inspección. 4. Informes de monitoreo por muestra de grupos de comerciantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los comerciantes tienen capacidad de pago de los porcentajes establecidos para los servicios de capacitación y asistencia técnica. • Hay interés de formadores y asesores de apoyar el sector de comerciantes.

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
acompañamiento periódico) <ul style="list-style-type: none"> Capacitación en el uso de herramientas TICS para 300 negocios. Acondicionamiento y equipamiento aula capacitación TICS Apoyo de CAMBADU a comerciantes para la elaboración de solicitudes de crédito y negociación para la adquisición de equipos y software. Asesor para consultas a distancia a partir de la página Web. Contratación de pasantes. Material de difusión 	TIC, entre otras: uso de página Web interactiva, herramientas por áreas: financiera, marketing, recursos humanos, a partir del mes 12 hasta el mes 30. <ul style="list-style-type: none"> Capacitación en aula de CAMBADU para 300 empresas a partir del mes 8 para herramientas TIC hasta el mes 30; a partir del mes 12 para el sistema de gestión Aula de CAMBADU acondicionada en el mes 7. 100 comerciantes adquieren equipo y/o software para implementar soluciones TIC al mes 24. 100 consultas mensuales a distancia a través de la página interactiva en el mes 24 y el doble de esto al mes 36. Pasantes contratados al mes 12. Comunicación del programa a partir del mes 2. 1 revista de servicios del programa por año. 		
Componente 3: Profesionalización del sector a través de herramientas colectivas de gestión. <ul style="list-style-type: none"> Relevamiento, generación, análisis y difusión de información sobre el sector comercio (entorno, sector, empresariales). Consultoría para desarrollo del sello de calidad. Consultoría desarrollo de servicios al cliente. Consultorías en asociatividad: actividades de asistencia técnica y capacitación para grupos de comerciantes; promoción de formación de grupos (asociatividad vertical, horizontal). Concurso de ideas innovadoras para grupos de comercios existentes. 	Total: US\$ 106.000 FOMIN: US\$ 47.500 Contraparte: US\$ 58.500 <ul style="list-style-type: none"> Suscripciones a 3 revistas especializadas a partir del mes 3. Adquisición de 30 libros sobre gestión empresarial, <i>retail</i>, <i>marketing</i>, TIC para el sector al mes 24. Participación del director y el jefe de informática en eventos y seminarios especializados en el sector al mes 36. Consultoría especializada para definir estándares y parámetros de calidad en el sector y apoyo en la implementación del sello de calidad a 25 empresas y verificación periódica al mes 24. Implementación del sello de calidad en 70 empresas al mes 36. 3 consultorías a US\$2500 c/u. Resultados a ser difundidos entre al menos 500 empresas al mes 30. Asistencia a la formación y/o consolidación de 15 grupos de empresas con desarrollo de formas 	1. Informes semestrales de gestión 2. Informes de asesorías especializadas. 3. Resultados de las encuestas 4. Material de difusión 5. Visitas de inspección	<ul style="list-style-type: none"> Interés de los comerciantes de asociarse. CAMBADU mantiene el interés en profesionalizar a sus miembros.

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	de trabajo conjunto innovadoras antes del mes 30. - 1 concurso de ideas de productos/servicios/ formatos comerciales/negocios para grupos por año.		
Componente 4: Difusión del proyecto <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultoría para empaquetar modelo CAMBADU. ▪ Promoción en al menos 3 ciudades del Uruguay. ▪ Pasajes y viáticos ▪ Formación de formadores (Talleres y materiales) ▪ Promoción en al menos 2 países de LAC y 1 taller regional. ▪ Pasajes y viáticos ▪ Formación de formadores (Talleres y materiales) 	Total: US\$ 34.980 FOMIN: US\$ 22.980 Contraparte: US\$ 12.000 - Modelo sistematizado al mes 24. - Talleres de promoción y formación en al menos 3 ciudades del interior del Uruguay, dispuestas a cofinanciar la replicación del modelo, al mes 30. - Talleres de promoción y formación en al menos 2 países de América Latina y el Caribe, dispuestas a cofinanciar la replicación del modelo, al mes 36. - Presentación del modelo de apoyo a comerciantes en un taller internacional mes 36.	1. Informes semestrales de gestión 2. Informes de asesorías especializadas. 3. Materiales de difusión para talleres 4. Sistemas de información sistematizados 5. Visitas de inspección	<ul style="list-style-type: none"> • Hay interés de otras asociaciones de replicar el modelo tanto en Uruguay como en otros países.

ANEXO II - PRESUPUESTO "SOLUCIONES INNOVADORAS PARA EL COMERCIO MINORISTA DE LA ALIMENTACION" (UR-M1016)

		FOMIN	CONTRAPARTE CAMBADU			TOTAL	% del total
			Efectivo	Especie	SubTotal		
1	Componente 1: Diseño de herramientas de TICs para el comercio minorista de cercanía	64.545	19.305	6.000	25.305	89.850	10,8%
1.1	Consultoría adaptación, procesam y análisis encuesta, diagnóstico y línea de base	3.000	-	-	-	3.000	0,4%
1.2	Relevamiento de los grupos de compra y otros grupos asociativos	1.500	-	-	-	1.500	0,2%
1.3	Lanzamiento del programa: incluye prensa, taller, convocatoria	5.000	5.000	-	5.000	10.000	1,2%
1.4	Relevamiento de información sobre TICs de todos los socios de CAMBADU- consultoría análisis y diagnóstico del sector	-	-	2.000	2.000	2.000	0,2%
1.5	Diseño de herramientas informáticas centrales: página Web interactiva; sistema de gestión del sector	24.000	-	-	-	24.000	2,9%
1.6	Diseño de herramientas informáticas individuales: herramientas de marketing, finanzas, recursos humanos, imagen y comunicaciones, etc.: expertos informáticos	10.000	-	-	-	10.000	1,2%
1.7	Compra de equipamiento central-administración desde CAMBADU y para capacitación	21.045	14.305	4.000	18.305	39.350	4,7%
2	Componente 2: Capacitación y asistencia técnica en uso de las TICs para comerciantes	224.970	106.600	74.505	181.105	406.075	48,6%
2.1	Jefe de informática	-	54.000	-	54.000	54.000	6,5%
2.2	Asistencia técnica para la implementación de sistema de gestión en 300 negocios (incluye acompañamiento periódico)	100.000	-	-	-	100.000	12,0%
2.2.1	Para empresarios con punto de venta	80.000	-	-	-	80.000	9,6%
2.2.2	Para empresarios sin punto de venta	20.000	-	-	-	20.000	2,4%
2.3	Asistencia técnica para la implementación de otras herramientas TIC en 150 negocios (incluye acompañamiento periódico)	37.500	-	-	-	37.500	4,5%
2.4	Gestión sistema de <i>benchmarking</i> para el sector	-	9.000	9.000	18.000	18.000	2,2%
2.5	Mantenimiento y <i>hosting</i> Sistema de Gestión	12.000	-	-	-	12.000	1,4%
2.6	Mantenimiento, <i>hosting</i> y actualización página Web	7.500	13.500	-	13.500	21.000	2,5%
2.7	Capacitación en el uso de herramientas TICs para 300 negocios	18.900	-	18.900	18.900	37.800	4,5%
2.8	Acondicionamiento y equipamiento aula capacitación TICs	-	7.000	-	7.000	7.000	0,8%
2.9	Conexión Internet capacitación	-	2.100	-	2.100	2.100	0,3%
2.10.	Mantenimiento equipos	-	3.000	-	3.000	3.000	0,4%
2.11.	Apoyo de CAMBADU a comerciantes para la elaboración de solicitudes de crédito y negociación para la adquisición de equipos y software	-	-	30.000	30.000	30.000	3,6%
2.12.	Asesor para consultas a distancia a partir de la página Web	11.070	-	16.605	16.605	27.675	3,3%
2.13	Contratación de pasantes	20.000	-	-	-	20.000	2,4%
2.14	Material de difusión	18.000	18.000	-	18.000	36.000	4,3%
3	Componente 3: Profesionalización del sector a través de herramientas colectivas de gestión	47.500	22.500	36.000	58.500	106.000	12,7%
3.1	Relevamiento, generación, análisis y difusión de información sobre el sector comercio (entorno, sector, empresariales)	12.000	15.000	-	15.000	27.000	3,2%
3.2	Consultoría para desarrollo del sello de calidad para 75 empresas	17.500	-	-	-	17.500	2,1%

**ANEXO II - PRESUPUESTO "SOLUCIONES INNOVADORAS PARA EL
COMERCIO MINORISTA DE LA ALIMENTACION" (UR-M1016)**

3.3	Consultoría desarrollo de servicios al cliente	-	7.500	-	7.500	7.500	0,9%
3.4	Consultorías en asociatividad: actividades de asistencia técnica y capacitación para grupos de comerciantes; promoción de formación de grupos (asociatividad vertical, horizontal)	18.000	-	12.000	12.000	30.000	3,6%
3.5	Concurso de ideas innovadoras para grupos de empresas existentes		-	24.000	24.000	24.000	2,9%
4	Componente 4: Difusión del proyecto	22.980	-	12.000	12.000	34.980	4,2%
4.1	Consultoría para empaquetar modelo CAMBADU	-	-	12.000	12.000	12.000	1,4%
4.2	Promoción en al menos 3 regiones de Uruguay	10.680	-	-	-	10.680	1,3%
4.2.1	Pasajes y viáticos	1.680	-	-	-	1.680	0,2%
4.2.2	Formación de formadores (Talleres y materiales)	9.000	-	-	-	9.000	1,1%
4.3	Promoción en al menos 2 países de LAC y 1 taller regional.	12.300	-	-	-	12.300	1,5%
4.3.1	Pasajes y viáticos	12.300	-	-	-	12.300	1,5%
4.3.2	Formación de formadores (Talleres y materiales)	-	-	-	-	-	0,0%
5	Unidad Ejecutora	104.400	21.300	39.600	60.900	165.300	19,8%
5.1	Director del Programa	102.000	8.700	-	8.700	110.700	13,2%
5.2	Asistente del Programa	-	-	28.800	28.800	28.800	3,4%
5.3	Equipos	2.400	-	-	-	2.400	0,3%
5.4	Arriendo	-	-	10.800	10.800	10.800	1,3%
5.5	Gastos operativos	-	12.600	-	12.600	12.600	1,5%
6	Evaluaciones y auditoría	33.605	-	-	-	33.605	4,0%
6.1	Evaluaciones	12.300	-	-	-	12.300	1,5%
6.1.1	Evaluación Intermedia	6.150	-	-	-	6.150	0,7%
6.1.2	Evaluación Final	6.150	-	-	-	6.150	0,7%
6.2	Taller de cierre	5.000	-	-	-	5.000	0,6%
6.3	Auditoría	9.225	-	-	-	9.225	1,1%
6.4	Imprevistos	7.080	-	-	-	7.080	0,8%
	TOTAL	498.000	169.705	168.105	337.810	835.810	100%
	PARTICIPACIÓN %	59,6%	20,3%	20,1%	40,4%		

ANEXO III – PROYECTOS SIMILARES Y AFINES
URUGUAY: SOLUCIONES INNOVADORAS PARA EL COMERCIO MINORISTA DE LA ALIMENTACIÓN - UR-M1016

A. Proyectos FOMIN en Uruguay similares o relacionados al proyecto

Numero de proyecto y la fecha de aprobación	Título del Proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de firma, periodo original de desembolsos y extensiones en meses	Monto desembolsado	Comentarios
<u>ATN/ME-6604-UR</u> 4-Ago-99	Creación Centro Desarrollo Empresarial Formation of Center for Business Development CAMARA DE INDUSTRIAS DEL URUGUAY \$1,266,000	4-Nov-99 54 11	100%	El programa tuvo una ejecución satisfactoria porque cumplió con los lineamientos del mismo y logró incorporar como beneficiarios a la masa crítica de empresas y empresarios que se había predeterminado. En el contexto de recesión económica de 2000-2002 y fuerte incertidumbre sobre el futuro económico de los negocios, los empresarios han revalorizado el apoyo del CDE como forma de tener apoyaturas externas a las empresas para encarar sus mejoras de competitividad al interior de las empresas, sin esperar que cambios en los contextos macroeconómicos fueran determinantes para mejorar la situación económico-financiera de la empresa.
<u>ATN/ME-7423-UR</u> 16-May-01	Creación Empresas Tecnología Información Inf. Technology Company Startup Program LABORATORIO TECNOLOGICO DEL URUGUAY \$946,000	26-Jun-01 42 30	74%	El Proyecto sigue avanzando a buen ritmo, y con un nuevo empuje como resultado de la asociación con la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI), con la que se hizo un llamado a proyectos asociativos orientados a la internacionalización y el reciente llamado al Concurso de video juegos, ambas actividades aprobadas por FOMIN y que llevaron a la extensión del plazo de ejecución del Proyecto.
<u>ATN/ME-7424-UR</u> 16-May-01	Desarrollo Industria de Software Development Software Industry Sector CAMARA URUGUAYA DE SOFTWARE \$891,000	26-Jun-01 42 7	100%	Si bien no se cumplió el supuesto de estabilidad de la situación macroeconómica, se observa el cumplimiento casi completo de las metas previstas para el Proyecto. La relativa demora inicial en el cumplimiento de las condiciones previas, sumado al efecto de la crisis macroeconómica, tuvieron como única consecuencia un cierto retraso en la ejecución de algunas actividades, lo que se tradujo en una prórroga total de doce meses en el periodo de ejecución.

ATN/ME-9558-UR 2-Dic-05	<p>Sistema Transferencia Tecnología para Sector Agropecuario mediante el uso de TIC</p> <p>System for Technology Transference for Agriculture Sector by Using TIC</p> <p>Instituto Plan Agropecuario</p> <p>\$100,000</p>	<p>15-Mar-06</p> <p>24</p> <p>0</p>	20%	<p>En este período la ejecución del proyecto ha transitado por la resolución de los aspectos de coordinación interna y externa, dando cumplimiento a los aspectos contractuales requeridos, la articulación con el IICA en su rol de colaboración con los aspectos de seguimiento, conformación del equipo técnico interno y la evaluación de alternativas y formas de operación técnica de los cursos.</p> <p>La mayor complejidad de este proyecto, es la de articular desde el inicio una serie de consultorías que deben ser realizadas en forma temprana en el proyecto (en el próximo semestre) y que deben ser capitalizadas como experiencia y acervo de conocimiento para su utilización sostenida por el equipo técnico del proyecto con actividades y experiencias en otras áreas</p>
----------------------------	--	-------------------------------------	-----	---

B. Proyectos del Banco en Uruguay similares o relacionados al proyecto

Número de proyecto	Título del Proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de aprobación y Período de desembolsos	Objetivo
UR0110	<p>Programa de Desarrollo Tecnológico</p> <p>Technological Development</p> <p>Ministerio de Educación y Cultura (MEC)</p> <p>\$30.000.000 (BID)</p>	<p>12/13/2000</p> <p>5 años</p>	El objetivo general del Programa de Desarrollo Tecnológico (PDT) consistiría en contribuir a movilizar la capacidad innovativa del país para fortalecer la competitividad productiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) productoras de bienes y servicios, y mejorar las condiciones de desarrollo científico y tecnológico. El aumento de la capacidad de innovación sería alcanzado a través de la generación, uso y adaptación de nuevas tecnologías en procesos de producción, gestión, distribución, y de actividades de Ciencia y Tecnología.
UR-L1030	<p>Programa de Desarrollo Tecnológico II</p> <p>Technological Development Program II</p> <p>Ministerio de Educación y Cultura (MEC)</p> <p>\$30.000.000 (BID)</p>	<p>En preparación por la división de RE1/FI1 (Pipeline 2007A)</p>	El objetivo de esta operación es continuar las acciones desarrolladas por el PDT I (UR0110), para lo cual se prevé incluirá los siguientes componentes: (1) apoyo a las empresas en innovación y mejora de la competitividad; (2) desarrollo científico y tecnológico; e (3) integración y difusión de innovaciones tecnológicas e investigación aplicada.

C. Proyectos del Clúster de “Tecnología para el Desarrollo Empresarial (TECH)”

Número del proyecto y la fecha de aprobación	Título del proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de firma, período de desembolsos y extensiones en meses	Monto desembolsado	Comentarios
<u>ATN/ME-7956-RG-1</u> 24-Jul-02	Programa Innovación Tecnología Información y Comunicaciones Comercio Electrónico ICT Innovation Program for E-Business and SME Development INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK \$525,479	24-Jul-02 54 0	76%	Programa para mejorar la competitividad de las PyME de la Región. Ya completó las dos rondas previstas para la selección de proyectos y es considerado una mejor práctica.
<u>ATN/ME-7956-RG-2</u> 24-Jul-02	ICT4BUS Proyecto Piloto (ME) - LANIA Café de Veracruz ICT4BUS Pilot Project (ME) - LANIA Veracruz Coffee Laboratorio Nacional de Informatica Avan \$368,700	15-Ago-03 30 13	99%	Proyecto para apoyar las actividades dirigidas a la certificación, control de la calidad y comercialización de la denominación de origen Café Veracruz. Se encuentra en su fase final y su ejecución ha sido altamente satisfactoria.
<u>ATN/ME-7956-RG-3</u> 24-Jul-02	ICT4BUS Proyecto Piloto (AR) - ACDI Exportación de Carnes ICT4BUS Pilot Project (AR) - ACDI Meat Exportation Asociacion Cultural para el Desarrollo I \$490,000	28-Jul-03 30 8	100%	Proyecto para fortalecer la competitividad de la carne argentina en el mercado internacional mediante el desarrollo de un sistema de trazabilidad. Se encuentra en su fase final y su ejecución ha sido altamente satisfactoria.
<u>ATN/ME-7956-RG-4</u> 1-Mar-04	ICT4BUS Proyecto Piloto (CH) - CCS Servicios del Web ICT4BUS Pilot Project (CH) - CCS Web	1-Mar-04 30	70%	Proyecto para ayudar a las PyMe a mejorar su competitividad y productividad a través del acceso a herramientas tecnológicas innovadoras de gestión logística y de gestión comercial. A la fecha, las actividades se están ejecutando de acuerdo a lo

	Services CAMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO \$302,000	7		planificado.
<u>ATN/ME-7956-RG-5</u> 1-May-03	ICT4BUS Proyecto Piloto (VE) - FUNDES Sector Farmacia ICT4BUS Pilot Project (VE) FUNDES Pharmacy Sector Fundacion para el Desarrollo Sostenible \$229,000	18-Jun-03 30 14	53%	Proyecto para fortalecer el modelo de negocio y la competitividad de las PYME independientes del sector farmacia a través de una plataforma basada en Internet. Proyecto con problemas en la etapa de arranque por la inestabilidad política en Venezuela. Se han tomado acciones para garantizar el alcance de las metas.
<u>ATN/ME-7956-RG-6</u> 1-May-03	ICT4BUS Proyecto Piloto (BR) - FAT Comercio Electrónico ICT4BUS Pilot Project (BR) - FAT Electronic Commerce Fundacion Andres Tosello \$435,000	4-Jun-03 30 0	20%	Promueve la competitividad de las PyMe a través de su introducción al comercio electrónico.
<u>ATN/ME-7956-RG-7</u> 1-May-03	ICT4BUS Proyecto Piloto (CO) - FUNDECOMERCIO Proveeduría Virtual y Logística ICT4BUS Pilot Project (CO) - FUNDECOMERCIO Virtual Provisioning and Logistics Fundacion Centro para el Desarrollo Tecn \$411,000	16-Jun-03 30 9	100%	Plataforma basada en Internet dirigida a mejorar los procesos de la cadena de abastecimiento de los pequeños retailers minoristas (tiendas de barrio o superetes). Proyecto en su etapa final. Ejecución altamente satisfactoria.
<u>ATN/ME-7956-RG-8</u> 16-Jul-04	ICT4BUS Proyecto Piloto: Proyecto Tierra Inka: Acceso al Mercado Turístico ICT4BUS Pilot Project: Inca Homeland Project: Access to the Tourism Market	16-Jul-04 30 0	72%	Proyecto para mejorar la posición competitiva de las (PyME) turísticas del destino turístico Machu Picchu. Presento algunos problemas administrativos ya resueltos y se encuentra ejecutando en forma satisfactoria.

	Asociación Civil Khipu \$197,150			
<u>ATN/ME-7956-RG-9</u> 6-Ago-04	ICT4BUS Proyecto Piloto: Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa ICT4BUS Pilot Project: Fundacao de Desenvolvimento da Pesquisa Fundacao de Desenvolvimento da Pesquisa \$351,733	6-Ago-04 30 0	94%	Proyecto para desarrollo de sistemas para PyME de bajo costo basados en código abierto. Se ejecuta de manera satisfactoria.
<u>ATN/ME-7956-RG-10</u> 24-Jul-02	ICT4BUS Proyecto Piloto: Facilitación y Desarrollo del Comercio Exterior ICT4BUS Pilot Project: External Trade Facilitation and Development ASOCIACION GREMIAL DE EXPORTADORES NO \$436,000	30-Mar-05 30 0	0%	Proyecto recientemente iniciado solo con aporte de la contrapartida
<u>ATN/ME-7956-RG-11</u> 18-Jun-04	ICT4BUS Proyecto Piloto: PYME Creativa ICT4BUS Pilot Project: Creative SMEs INSTITUTO TECNOLOGICO DE MONTERREY \$413,700	18-Jun-04 30 8	76%	Proyecto para la creación de nuevos modelos de negocio basados en TIC para las PYMES de la industria manufacturera. Actualmente se ejecuta en forma satisfactoria.
<u>ATN/ME-7956-RG-12</u> 1-Jul-04	ICT4BUS Proyecto Piloto: Proyecto "E-Cadena Productiva" ICT4BUS Pilot Project: 'Productive E-Chain' Project Universidad de Guadalajara \$320,400	1-Jul-04 30 6	75%	Proyecto para mejorar la competitividad individual de las PyMEy lograr la integración de su cadena de valor, utilizando TIC. Se ejecuta satisfactoriamente.
<u>ATN/ME-7956-RG-14</u> 10-Ago-04	ICT4BUS Proyecto Piloto: Plataforma TIC ICT4BUS Pilot Project: ICT Platform	10-Ago-04 30	90%	Proyecto para mejorar la eficiencia, capacidad de gestión y estructura de costos de las PyMe y a su vez promover su asociatividad e incorporación en encadenamientos productivos.

	CENTRO DE PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL \$370,096	16		A la fecha, las actividades se están ejecutando de acuerdo a lo planificado.
<u>ATN/ME-7978-CO</u> 7-Ago-02	Apoyo Desempeño Empresarial mediante Uso Tecnologías Información, Comunicaciones Support Business Performance through the Use of Information & Co.Technologies CONFEDERACION COLOMBIANA DE CAMARAS DE C \$1,000,000	10-Oct-02 42 0	100%	Proyecto para incrementar el desempeño de las PYME colombianas incentivando la formación de comunidades empresariales mediante la aplicación de tecnologías de información y el comercio electrónico. A la fecha su ejecución es altamente satisfactoria.
<u>ATN/ME-8081-PN</u> 30-Oct-02	Desarrollo del Comercio Electrónico Electronic Commerce Support CAMARA DE COMERCIO, INDUSTRIAS Y \$622,300	9-Ene-03 42 8	37%	Proyecto para mejorar la competitividad de las PyMES panameñas mediante su acceso al comercio electrónico. Se ejecuta en forma satisfactoria.
<u>ATN/ME-8431-BO</u> 10-Sep-03	Desarrollo de Oportunidades de Comercio Electrónico para PYMES en Santa Cruz Developing E-Commerce Opportunities for SMEs in the Santa Cruz Region CAMARA DE INDUSTRIA Y COMERCIO DE \$626,000	2-Dic-03 42 0	47%	Proyecto para desarrollar un modelo innovador que permita difundir la adopción de tecnologías de información en las PYMES. Su ejecución hasta el momento es satisfactoria, mostrando una clasificación S/P.
<u>ATN/ME-8586-HA</u> 18-Dic-03	Redes en Línea para Cultura, Turismo y Comercio en Haití On-Line Networks for Culture, Tourism and Commerce in Haiti PEOPLink, Haiti	28-Ene-04 30 0	Cancelado	Proyecto suspendido. Re-asignación de ejecutor todavía en proceso.

	\$470,400			
<u>ATN/ME-8762-AR</u> 7-Jul-04	Aplicación de TICs para PyMES del Sector Metalúrgico ICTs Application for SMEs in Metalurgic Sector Asociación de Industriales Metalúrgicos \$910,000	6-Oct-04 42 0	24%	Proyecto para contribuir al mejoramiento de la productividad de las PyME del sector metalúrgico de Argentina mediante la aplicación de herramientas de las TIC. A la fecha, las actividades se están ejecutando de acuerdo a lo planificado.
<u>ATN/ME-9031-GU</u> 17-Dic-04	Apoyo al Desarrollo del Comercio Electrónico Support for E-Commerce Development CAMARA DE COMERCIO DE GUATEMALA \$403,750	10-Ene-05 42 0	27%	Proyecto para incrementar la productividad y eficiencia de las pequeñas y medianas empresas de Guatemala mediante la aplicación de TIC. Se ejecuta satisfactoriamente.
<u>ATN/ME-9076-AR</u> 2-Feb-05	Apoyo a las PYMES en E-Compras Gubernamentales - B2G Government E-Procurement Support for SMEs - B2G Asamblea de Pequeñas y Medianas Empresas \$696,281	1-Jul-05 42 0	23%	Proyecto regional que se encuentra en sus etapas iniciales.
<u>ATN/ME-9077-CH</u> 2-Feb-05	Apoyo a las PYMES en E-Compras Gubernamentales - B2G Government E-Procurement Support for SMEs - B2G Cámara Nacional de Comercio de Chile \$707,207	18-Jul-05 42 0	22%	

<u>ATN/ME-9078-PE</u> 2-Feb-05	<p>Apoyo a las PYMES en E-Compras Gubernamentales - B2G</p> <p>Government E-Procurement Support for SMEs - B2G</p> <p>Cámara Nacional de Comercio de Perú</p> <p>\$490,831</p>	<p>12-Abr-05</p> <p>42</p> <p>0</p>	16%	
<u>ATN/ME-9669-BO</u> 23-Ene-06	<p>Mejoramiento Gestión Estratégica y Productividad de las Pymes a Través de TIC</p> <p>Improving the Strategic Management & Productivity of SMEs through ICT</p> <p>FUNDACION PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE</p> <p>\$472,595</p>	<p>31-Mar-06</p> <p>42</p> <p>0</p>	3%	A partir de la firma del Convenio (31/03/06), FUNDES ha trabajado en la documentación para el cumplimiento de las condiciones previas, habiéndose otorgado la elegibilidad el 15/08/06.
<u>ATN/ME-9733-RG</u> 22-Mar-06	<p>Innovación en TIC para Comercio Electrónico y Desarrollo de la PYME ICT4BUS-II</p> <p>ICT Innovation Program for E-Business and SME Development ICT4BUS-II</p> <p>INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK</p> <p>\$750,000</p>	<p>22-Mar-06</p> <p>66</p> <p>0</p>	3%	Programa para la mejorar de la competitividad de la pequeña y mediana empresa (PYME) en la región de América Latina y el Caribe ampliando su acceso a nuevas soluciones y servicios de TIC.
<u>ATN/MT-8127-CH</u> 4-Dic-02	<p>Programa Fortalecimiento de la Seguridad y Confianza Comercio Electrónico</p> <p>Program to Strengthen Chilean E-Commerce Security and Trust</p> <p>CAMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO</p> <p>\$1,000,000</p>	<p>1-Abr-03</p> <p>42</p> <p>11</p>	58%	Proyecto para desarrollar servicios y aplicaciones de seguridad y el establecimiento de mecanismos de autorregulación y el uso de buenas prácticas en Internet. A la fecha, las actividades se están ejecutando de acuerdo a lo planificado

<u>ATN/MT-9120-CH</u> 9-Mar-05	Desarrollo, Factura Electrónica y Portal Tributario para Microempresas y PyMes Development of Electronic Invoicing System and Tax Portal for Micro and SMEs Servicio de Impuestos Internos \$1,279,000	9-Abr-05 42 0	8%	Transferir capacidades técnicas y gerenciales que permitan a las PyME chilenas hacer uso de TIC en sus sistemas contables y de manejo de impuestos. A la fecha, las actividades se están ejecutando de acuerdo a lo planificado.
-----------------------------------	---	-----------------------------	----	--