Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2012 - JUNIO 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Plataforma de acceso al financiamiento para Pymes (PFP) en el Uruguay

Nro. Proyecto: UR-M1033 - Nro. Operación: ATN/ME-11542-UR

Resultado: El propósito del proyecto es implementar una plataforma tecnológica que facilite el acceso de las MIPYMES a programas y servicios de financiamientos no bancarios adecuados, accesibles y de bajo costo.

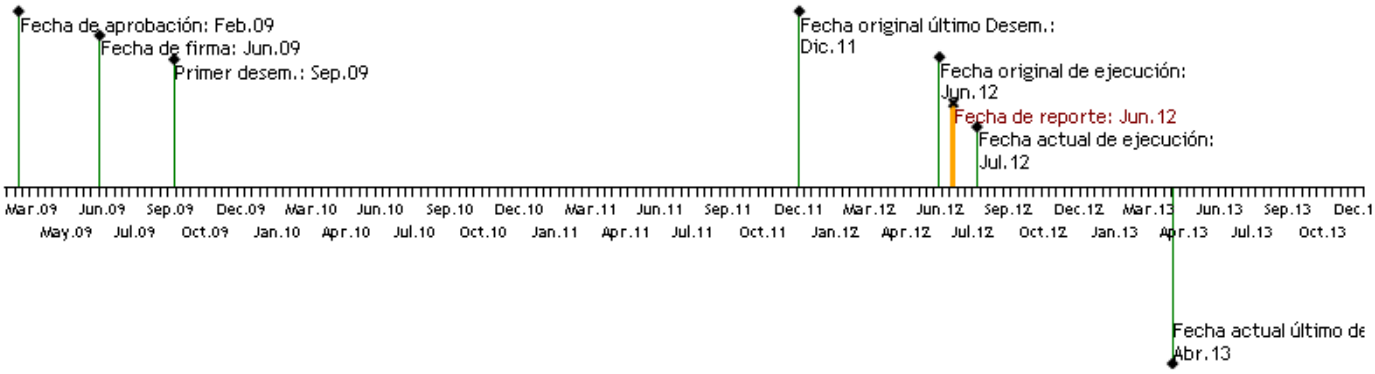
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
URUGUAY	URUGUAY	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	TECH - Tecnología para el desarrollo empresarial

Agencia Ejecutora: FUNDACION STRO (SOCIAL TRADE ORGANIZATION)

Líder equipo de diseño: Perez-Gold, Aminta

Líder equipo de supervisión: Castillo Leska, Ana

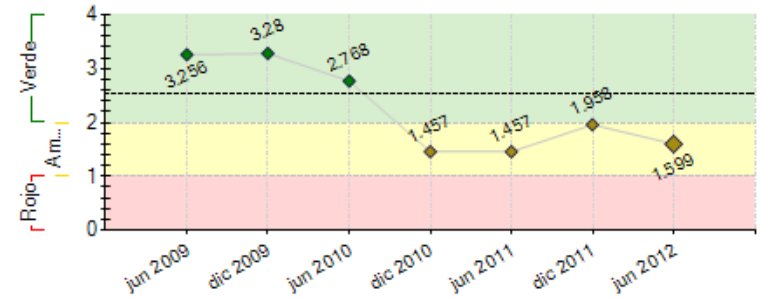
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$369,084.00	$29,350.41	$339,733.59
Contrapartida	$323,772.00	$0.00	$379,677.24

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Los resultados en función de los indicadores de propósito fueron el desarrollo de la Plataforma T. funcionando con los nuevos canales de acceso. Las principales actividades realizadas fueron las referentes al desarrollo de la plataforma de oferta al financiamiento a MIPYMES y desarrollo de nuevos canales de acceso. Referente al último componente Implantación del piloto, mercadeo y capacitación de MIPYMES no se pudo llevar a cabo la cual se sustituyo por un proyecto Piloto a los efectos de validar la plataforma tecnológica. De las actividades desarrolladas los resultados obtenidos fueron los siguientes teniendo en cuenta el grado de compromiso que el ejecutor tenía bajo su control: 1) Unidad administradora de transacciones realizada a través de la Plataforma PFP instalada en STRO 2) Plataforma PFP instalada y operativa en STRO con las funcionalidades básicas disponibles al inicio del proyecto.3) Versión final de la plataforma PFP desarrollada y sistema de SMS funcionando. Los resultados referentes a la implementación de una PlataformaT. que facilite el acceso de las MIPYMES, no se logró. El motivo fue el grado de dependencia con el sector público para realizar alianzas entre las entidades involucradas, en la cual los tiempos que se manejaron no fueron los acordados con el Banco llevando a un estancamiento. Esto motivó de comúm acuerdo la decision de reportar que los indicadores originales no son pertinentes(ver NOTA INDICADOR 1proposito).Luego de la evaluación intermedia el ejecutor se replanteo un piloto (Red de transacciones para taxis) a los efectos de validar la plataforma realizando pagos de servicios de Taxi vía SMS, obteniendo los resultados esperados y propuestos. En el desarrollo del Proyecto Piloto se obtuvieron los siguientes resultados :1) Usuarios vinculados al proyecto capacitados.2) Cantidad de transacciones hechas por empresas logrando el objetivo propuesto. Por lo tanto se pudo validar por parte de los usuarios del sistema la plataforma tecnológica desarrollada funcionando. Actualmente se ha logrado un crecimiento exponencial en el número de transacciones realizadas por pago de servicio de taxi vía SMS con una cooperativa de taxi continuando independiente de la culminación del proyecto y planteando nuevos escenarios a los efectos de poder utilizar la plataforma tecnológica en otras ramas de actividad. Asimismo se han planteado diversos escenarios a los efectos de desarrollar la red de transacciones para MIPYMES en el sector privado.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El proyecto tuvo fases diferenciadas. Durante la primera etapa, la actividad se focalizó en el diseño y ajuste de la plataforma tecnológica y prestaciones

asociadas. Luego, al momento de intentarse la adopción por parte de beneficiarios, se enfrentaron serios obstáculos, atribuibles a problemas en el diseño y la implementación. Efectivamente, el proyecto fue altamente dependiente de supuestos sobre adhesión del sector público y cambios normativos y de política. Durante la implementación, el proyecto no fue capaz de fortalecer o desarrollar alianzas que facilitaran el proceso, y que por su parte indujeran la demanda por los servicios. Esta incorrecta evaluación de la respuesta del sector público como aliado, y el grado de madurez del mercado, llevaron al total estancamiento en los avances esperados que condujeran al Propósito, tal cual fue enunciado y caracterizado por los indicadores propuestos .
La evaluación intermedia recomendó abandonar el camino original, dada la inviabilidad normativa y de mercado de la propuesta. Atendiendo a la existencia de la plataforma y los canales de acceso desarrollados, se propuso que el ejecutor realizara una propuesta alternativa que peritiera validar la calidad, seguridad y aceptación de las prestaciones desarrolladas. Se planteó la validación de la solución tecnológica aplicada al pago de servicios de Taxi a través de SMS. El desarrollo se completó, y se lograron las metas establecidas en el plan de trabajo.
Las características y objetivos del nuevo proyecto fueron más limitados que los objetivos iniciales del proyecto de financiamiento a las MIPYMES. Las funcionalidades del proyecto de Red de Transacciones para Taxis no representantan un medio de pago alternativo sino un mecanismo de automatización de procesos que anteriormente se realizaban en forma manual, mediante cuponeras, generando costos operativos y demoras en la percepción de efectivo por parte de la empresa. La automatización del proceso de cobranza acorta el plazo de cobro disminuyendo así el financiamiento otorgado a las empresas usuarias y por ende mejorando su propio flujo de caja.
De esta forma, se concluye que los principales productos del proyecto, así como su Propósito, no fueron alcanzados. El desarrollo tecnológico resultó validado, demostrando su utilidad y aceptación. Para caracterizar este plan piloto alternativo, el ejecutor porpuso nuevos indicadores, que fueron aceptados por el Banco, Los mismos se presentan en documentos que se anexan en la sección que analiza la ejecución del proyecto (Indocador 1 del componente 1 e Indicador 1 de Propósito), No obstante, estos logros no permiten afrimar que al hipótesis original fuera válida, por lo que el Propósito se califica como Insatisfactorio

Evaluación final
ATN/ME-11542-UR

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Se comparte el contenido de la evaluación

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

SECCIÓN 3: INDICADORES

Resultado: El propósito del proyecto es implementar una plataforma tecnológica que facilite el acceso de las MIPYMES a programas y servicios de financiamientos no bancarios adecuados, accesibles y de bajo costo.

Clasificación: Insatisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
P.I1	- Cantidad de MIPYMES integradas a la Plataforma de la Red C3U y operando (con crédito vigente).	0	450	1	0 %
P.I2	- Porcentaje de MIPYME que califican el sistema como bueno o muy bueno	0	70	0	0 %
P.I3	Monto en dólares USA financiado a MIPYMES por las Instituciones Financieras participantes del sistema.	0	2000000	0	0 %
P.I4	Porcentaje de las empresas participantes se ubican geográficamente en el interior del país (cualquier localización excluyendo Montevideo).	0	35	0	0 %
P.I5	Cantidad mínima de empresas que pasan del sistema de crédito informal al formal.	0	50	0	0 %
P.I6	El aumento en el número promedio de empleados de las MIPYMES beneficiarias es mayor al aumento en el número promedio de empleados general según el índice que emite la encuesta de hogares			No	0 %

Componente 1: Desarrollo de la plataforma de oferta de financiamiento a las MIPYMES

Peso: 42%

Clasificación: Insatisfactorio

C1.I1	Número de empresas usuarias del sistema C3U registradas, y operando a través del prototipo de solución tecnológica desarrollado según definiciones técnicas y funcionales e implementadas en el sistema Cyclos.	0	900	1	0 %
C1.I2	-Número de empresas participando en la versión piloto del sistema	0	30	0	0 %
C1.I3	Documento de evaluación del piloto, con informe de áreas de mejora, en caso que las hubiere.	0	1	0	0 %

Componente 2: Desarrollo de nuevos canales de acceso a la plataforma

Peso: 33%

Clasificación: Satisfactorio

C2.I1	Número mínimo de empresas que ham consultado en los últimos seis meses, el portal de financiamiento para MIPYMES desarrollado, publicado y en funcionamiento	0	5000	0	0 %
C2.I2	Sistema SMS funcionando a través de la Plataforma Tecnológica (PFP)	0	1	1	100 %

Componente 3: Implantación del piloto, mercadeo y capacitación de participantes

Peso: 25%

Clasificación: Insatisfactorio

C3.I1	Numero de instituciones de apoyo que participan en la Red (Intendencias Municipales, e instituciones funancieras).	0	12	0	0 %
C3.I2	Logro de la adhesión de la Corporación Nacional para el Desarrollo.			Si	100 %
C3.I3	Número mínimo de MIPYMES que participan de la Red realizando transacciones (al menos una al mes) en moneda alternativa.	0	450	0	0 %

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	5	Dic 2009	5	Sep 2009	Logrado
H1	[*] Unidad Administradora de las transacciones realizadas a través de la Plataforma PFP, instalada en STRO.	1	Mar 2010	1	Dic 2009	Logrado
H2	[*] Plataforma PFP instalada y operativa en STRO, con las funcionalidades básicas disponibles al inicio del Proyecto.	1	Mar 2010	1	Dic 2009	Logrado
H4	Versión final de la Plataforma PFP desarrollada y sistema SMS funcionando en la Plataforma.	1	Sep 2010	1	Nov 2010	Logrado tarde
H8	Cantidad de usuarios vinculados al proyecto que se han capacitado	6	Oct 2011	10	Dic 2011	Logrado tarde
H9	Número de transacciones realizadas pro empresas	120	Oct 2011	125	Abr 2012	Logrado tarde
H10	Cantidad de transacciones (acumuladas) hechas por empresas, acumuladas en el período 01/10/2011 a 31/01/2012	2000	Ene 2012	0	Jun 2012	No Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

[X] Oposición comunitaria o política
[X] Diseño del proyecto/Componentes
[X] Cambios en la política nacional
[X] Otros, cuáles?: Marco normativo que al momento del diseño no permitía implementar el Proyecto.

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 7 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 4 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: PP - Poco Probable
La calificación se otorga a la poca probabilidad de que los servicios, y sus efectos, tal como fueron planeados originalmente, se consigan y sustenten. El mantenimiento y crecimiento de los servicios de pagos automatizados a empresas, tal como se implantaron en el plan piloto alternativo, tienen buenas probabilidades de sostenibilidad

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	No existen incentivos para la participación de empresas en una red de pagos virtuales
[X] Existe **oposición o falta de interés** de actores relevantes para continuar con los servicios y/o actividades del proyecto	La propuesta suponía la adhesión de empresas públicas, y actores políticos capaces de mofdificar normativas. eso no se logró

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Con la plataforma tecnológica funcionando, probada por los usuarios, el proyecto piloto red de transacciones para pago de viajes de taxi, acordado formalmente con la Cooperativa de Taxis CPATU (con 2500 unidades), continuará transaccionando independientemente de la finalización del proyecto ICT4BUS. El número de pagos vía SMS crece exponencialmente así como las empresas adheridas al sistema. Asimismo acorde a la misión de STRO, donde se procura el desarrollo local promoviendo las MIPYMES mediante el ofrecimiento de productos financieros innovadores que llegan a través de la tecnología de punta, se han firmado acuerdos con diferentes ramas de actividad en el sector privado y público, como ser: cooperativas de consumo, de ahorro y crédito, municipalidades con algunas cadenas de distribución de empresas privadas, y con redes de pago y cobranzas, además del correo nacional.

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Las propuestas de desarrollo de medios de pago alternativos, requeiren del diseño de estímulos o incentivos a los posibles beneficiarios para que prueben el sistema En ausencia de esos estímulos, la dispisición a participar es reducida. Ejemplos de estos estímulos son: (i) que la relación pesos - derechos transferibles sea distinta de 1 a 1. En otros países (Brasil) se entrega un bono de 3% por cada depósito realizado; (ii) que las empresas públicas den un descuento a los contribuyentes o afiliados por pagar a través del sistema; (iii) que se permita el neteo entre las deudas con la DGI (oficina de rentas) y los reembolsos que puede dar esta institución.	Implementation	Ungo, Michel *[FOMIN]*
2. La implementación de proyectos de desarrollo de medios de pago alternativos requiere de garantizar una serie de condiciones previas, en materia política, normativa e institucional. En el presente proyecto, se sobrestimó la voluntad y decisión política del sector público, que resultaba determinante para la implementación de la propuesta. Esta decisión debía manifestarse en el área normativa (regulaciones bancocentralistas) y de aceptación del medio de pago y adhesión a la propuesta (entes y empresas públicas)	Design	Ungo, Michel *[FOMIN]*
3. Es imprescindible prever escenarios alternativos en el sector privado como plan de contingencia a los efectos de poder adaptarse rápidamente a las necesidades del proyecto con la finalidad de cumplir los objetivos planteados, tal cual lo hicimos.	Design	Da Silveira, Carmen
4. A pesar de tener acuerdos firmados con las principales entidades públicas involucradas en donde se establecieron objetivos específicos a cumplir, los mismos no se pudieron llevar adelante tal como se estipuló en el acuerdo, el cual se realizó en base al plan operativo anual, cronograma del proyecto. Trabajar con el Estado implica tener el apoyo de políticas públicas como puntos a favor que se reflejan en impactos de gran alcance; pero en contraposición, los tiempos de organismo públicos no son adecuados para dar cumplimiento en tiempo y forma a los compromisos asumidos dentro de un proyecto, pues aún previendo demoras, puede acontecer como en nuestro caso, que el Poder Ejecutivo, disolvió por decreto a nuestra contraparte oficial, la cual no fue reemplazada.	Implementation	Da Silveira, Carmen
5. En proyectos basados en TIC's los logros alcanzados tuvieron una relación directa con los productos tecnológicos obtenidos ya que los mismos eran responsabilidad directa del ejecutor. Los otros objetivos propuestos "implementar una red de transacciones que facilite el acceso de la MIPYMES a programas y servicios de financiamiento no bancarios adecuados, accesibles y de bajo costo" no se pudieron llevar a cabo por que los tiempos de las entidades públicas contraparte del proyecto, involucradas no fueron los acordados con el Banco.	Implementation	Da Silveira, Carmen

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

El diseño de la plataforma que permite la red de transacciones C3 en Uruguay. Puede obtenerse un panorama general en el sitio: http://www.c3uruguay.com.uy/

El desarrollo del acceso al canal SMS a través de la plataforma instalada en STRO enviando
mensajes SMS a un número determinado. Una descripción del producto, su desarrollo y prestaciones puede verse en el documento anexo como verificador del cumplimiento del hito Nº 4

Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]