Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

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

Propósito: 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.

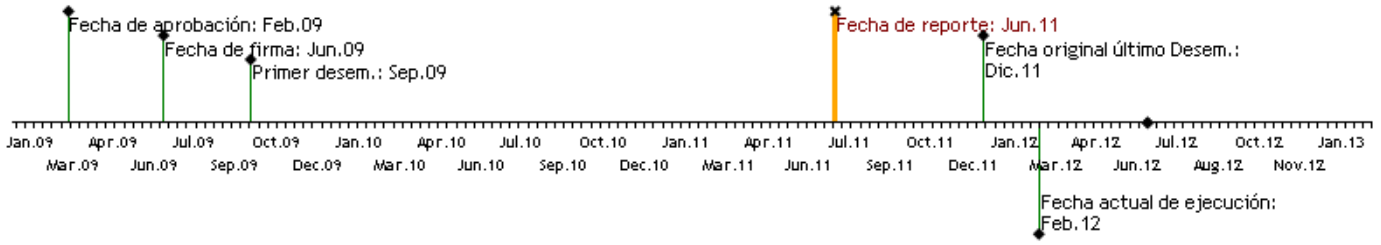
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
URUGUAY	URUGUAY	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	TECH - Tecnología para el desarrollo empresarial

Agencia Ejecutora: FUNDACION STRO (SOCIAL TRADE ORGANIZATION)

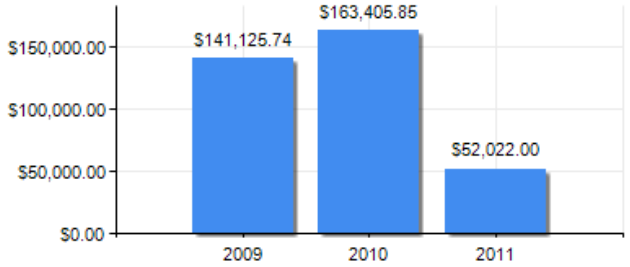
Líder equipo de diseño: Perez-Gold, Aminta

Líder equipo de supervisión: Castillo Leska, Ana

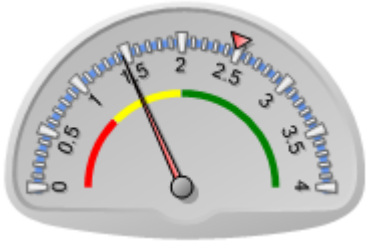
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



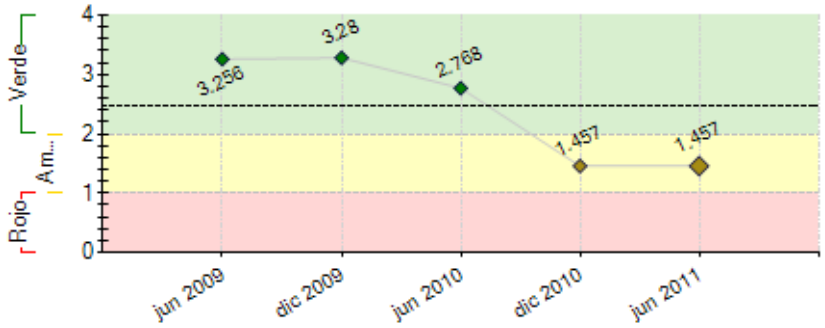
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO

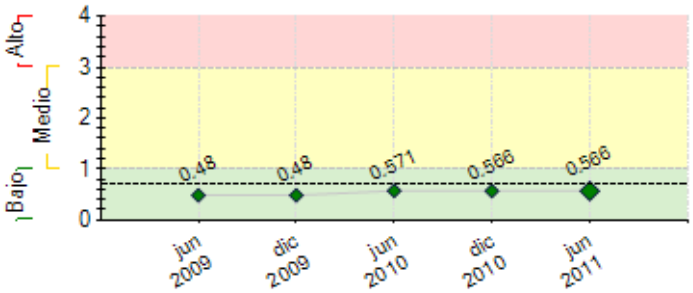


Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.457
Promedio FOMIN: 2.479



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.693

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Medio
Adquisiciones:	Medio
Capacidad Técnica:	Medio

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Los principales resultados obtenidos son: a) Unidad administradora de las transacciones de la plataforma PFP instalada en STRO, b) Plataforma PFP instalada y operativa con funcionalidad básicas disponibles, c)Plataforma PFP desarrollada con el módulo SMS operativo. Los riesgos que en su momento se identificaron, se verificaron. Se presentan retrasos en el cumplimiento de los Hitos 3 y 5. Respecto al Hito 3, la firma de los acuerdos con las Empresas Públicas - uno de los principales riesgos- está sujeta a la incorporación de la DGI al Sistema C3U, por ser el pago de impuestos el último recurso que tendrían las empresas en caso de no poder utilizar los derechos transferibles dentro de la red de transacciones. Todas las Empresas Públicas, con las cuales ya se han realizado los contratos a medida, han demostrado su voluntad en adherirse a la Red, previa firma del acuerdo entre OPP y DGI. En mayo de 2011 las Asesorías Jurídicas de ambos organismos aprobaron el texto del acuerdo aún no formalizado. Luego de firmados los contratos se podrá cumplir con el Hito 3 y posteriormente con los Hitos 5 y 6 los cuales representan pasos posteriores en la etapa de implementación. Otros imprevistos que han dificultado el cumplimiento de los hitos son: a)Disolución en diciembre 2010 de DIPRODE, b)OPP asume como Ejecutor con la dificultad expresa de brindar en el corto plazo el soporte necesario, c) Trabas del MEF por la exclusividad del fondo de garantía para Empresas Públicas, imposibilitando el otorgamiento de créditos a MIPYMEs.La demora en instrumentar los acuerdos mencionados y la persistencia de diferencias entre Instituciones, hizo que el proyecto tuviera que buscar un camino alternativo para probar la plataforma.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El desempeño del proyecto se considera moderadamente insatisfactorio. El ejecutor desarrolló con eficacia las actividades técnicas que estaban bajo cu control, pero evaluó en forma inadecuada la respuesta de sus aliados, básicamente los del sector público, lo que llevó a un estancamiento en los avances esperados para la validación de la solución, y un cuestionamiento sobre la factibilidad de alcanzar le Propósito. Eso llevó a plantear la necesidad de una prórroga. El principal desafío es lograr validar, en el período de prórroga aprobado, la utilidad y demanda por los servicios, y generar indicios de efectos en los beneficiarios.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los principales logros alcanzados durante el semestre fueron: 1) Se confirmó el interés por parte de la Dirección y Gerencias de la DGI en integrarse al proyecto C3U. 2) El área jurídica de la OPP dio el visto bueno al texto del Convenio OPP-DGI, con los agregados sobre el manejo confidencial de la información. 3) Se adelantó el parecer positivo de la Dirección de la Tesorería General de la Nación en cuanto al movimiento de cuentas DGI/Tesorería en el marco del C3U. 4) Se ha reiterado la autorización y apoyo del MEF para fase piloto, a través de créditos a proveedores del Estado respaldado con un fondo de garantía de OPP a ser depositado en la CND. 5) Se confirmó voluntad de participación en el programa C3U por parte de directivos y gerencias de Cámara de Comercio, Cámara de Industrias, Cámara Mercantil, CAMBADU y ANMYPE.

Siguiendo las recomendaciones del informe de Evaluación Intermedia y con conocimiento del MTSS, el Ejecutor acordó la puesta en marcha del C3U en otros escenarios (Taxis, INDA, Mercado Modelo, tickets alimentación, Cooperativas de consumo) a efectos de validar la propuesta tecnológica e independientemente de mantener vigentes todas las acciones para el cumplimiento de los Hitos pendientes. En la búsqueda de un piloto alternativo, se propusieron varias opciones, considerando la red de transacciones para taxis como la más factible, lo cual fue aprobado por el BID en su nota del pasado 13 de julio de 2011. El próximo paso será una nueva propuesta de hitos e indicadores para el cumplimiento de la propuesta alternativa.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El último semestre presentó dificultades, dada la falta de concreción de acuerdos con entidades del sector público, cuya participación constituía un elemento central para el logro de los objetivos y sus sostenibilidad. En función de la realidad observada y considerando las recomendaciones de la evaluación intermedia realizada, el ejecutor solicitó una prórroga que le fue otorgada, para desarrollar un proyecto piloto alternativo, prescindiendo del sector público, lo que muestra una buena capacidad de adaptación de la gestión.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: El propósito del proyecto es implementar una	**P.I1**	- Cantidad de MIPYMES integradas a la Plataforma de la Red C3U y operando (con crédito vigente).	0				450	0	
							Jun 2011	Dic 2010	

plataforma tecnológica que facilite el acceso de las MIPYMES a programas y servicios de financiamientos no bancarios adecuados, accesibles y de bajo costo.	**P.I2**	- Porcentaje de MIPYME que califican el sistema como bueno o muy bueno	0				70	0	
							Jun 2011	Dic 2010	
	P.I3	Monto en dólares USA financiado a MIPYMES por las Instituciones Financieras participantes del sistema.	0				2000000	0	
							Jun 2011	Dic 2010	
	P.I4	Porcentaje de las empresas participantes se ubican geográficamente en el interior del país (cualquier localización excluyendo Montevideo).	0				35	0	
							Jun 2011	Dic 2010	
	P.I5	Cantidad mínima de empresas que pasan del sistema de crédito informal al formal.	0				50	0	
							Jun 2011	Dic 2010	
	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	
							Jun 2011	Dic 2010	
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	300			900	0	Atrasado
				Dic 2010			Jun 2011	Ene 2011	
	C1.I2	-Número de empresas participando en la versión piloto del sistema	0				30	0	Atrasado
							Jun 2010	Ene 2011	
	C1.I3	Documento de evaluación del piloto, con informe de áreas de mejora, en caso que las hubiere.	0				1	0	Atrasado
							Jun 2010	Ene 2011	
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	Atrasado
							Jun 2011	Ene 2011	
	C2.I2	Sistema SMS funcionando a través de la Plataforma Tecnológica (PFP)	0				1	1	Finalizado
							Jun 2010	Jun 2010	
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	5			12	0	Atrasado
				Dic 2010			Jun 2011	Ene 2011	
	C3.I2	Logro de la adhesión de la Corporación Nacional para el Desarrollo.						Si	Finalizado
							Feb 2011	Dic 2010	
	C3.I3	Número mínimo de MIPYMES que participan de la Red realizando transacciones (al menos una al mes) en moneda alternativa.	0				450	0	En curso
							Jun 2011	Ene 2011	

	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
H3	Versión final de la Plataforma PFP desarrollada y sistema SMS funcionando en la Plataforma.	1	Sep 2010	1	Nov 2010	Logrado tarde
H4	[*] Red C3U con 30 empresas utilizando la Plataforma PFP de forma activa.	1	Dic 2010	0	Jun 2011	No Logrado
H5	Red C3U con 300 empresas transaccionando a través de la plataforma PFP, contando con 5 instituciones de apoyo adheridas a la Red y con la participación de 4 emisores de garantía respaldando los créditos.	1	Mar 2011	0	Jun 2011	No Logrado
H6	Cartera vigente de al menos USD 5.000.000 operando a través de la Plataforma PFP.	1	Sep 2011	0	Dic 2010	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

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

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	**Acción de mitigación**	**Responsable**
1. No se alcanzan acuerdos con las instituciones involucradas en el proyecto	Medio	Se están verificando demoras, originadas en procesos burocráticos, que retrasarán algunas de las actividades y productos esperados. Este riesgo se concretó, a la fecha se encuentra vigente, con aumento de la probabilidad de que genere demoras y problemas en la ejecución del componente. Las acciones previstas son: (a) reunir nuevamente a todos los nuevos directores de las instituciones de apoyo participantes, con el fin de presentar nuevamente el proyecto b) contactar a las personas que estos designen como referentes para este proyecto y c) procurar la firma de acuerdos con las instituciones de apoyo participantes. Se recomienda el diseño de un plan de contingencia para evaluar si existe un camino alternativo	Coordinador del Proyecto
2. Políticas públicas y desempeño de los mercados financieros inhabilitan la implantación de servicios financieros alternativos, como es el caso de la metodología C3	Medio	----	----
3. Las instituciones y empresas públicas no aceptan la moneda alternativa como forma de pago.	Bajo	Si bien no se han suscripto aún los acuerdos, las instituciones han manifestado su intención de participar en el sistema, al más alto nivel. Se mantendrá la probabilidad de ocurrencia del evento, esperando reducirla una vez que se suscriban acuerdos y se comience a operar	Fundación STRO
4. Poca aceptación de la liquidez interna como forma de pago.	Bajo	Para su mitigación el proyecto propone la revisión continua de tasas, la captación de nuevos usuarios a fin de optimizar la composición de los miembros de la Red e incentivar las transacciones a través de	Fundación STRO

		promociones o beneficios especiales	
5. No se logra el involucramiento institucional.	Bajo	En este caso se realizarán renegociaciones con Instituciones de Apoyo y Emisores de Garantía y el personal de la Red proveerá mayor soporte a los encargados de pagos y compras de las instituciones a fines de incentivar y apoyarlos en el uso del sistema	----

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

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: PP - Poco Probable

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)	El sector público no ha concretado su decisión de participar, y la demanda por el sector privado es incierta

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

CORTO PLAZO:
En el mes de diciembre se firmó el acuerdo marco entre CND y OPP donde OPP se compromete a aportar los fondos para constituir el fondo de garantía inicial de la red de transacciones C3 por la suma de USD 200.000, los cuales serán administrados por la CND. Es pertinente señalar que también por acuerdo con STRO (firmado en Julio/2010) la OPP se compromete a realizar el aporte de fondos para la operativa de la red por un monto de $U 2.663.000 para el primer año de ejecución del proyecto, liberando estos fondos a partir del 2011. El 60% de éstos fondos está pendiente de liberación hasta la firma del acuerdo DGI-OPP. Mientras tanto, STRO Group está financiando los costos del proyecto.
LARGO PLAZO:
Se ha realizado un flujo de fondos de ingresos y egresos en un escenario conservador y en un escenario optimista. El resultado basado en estimaciones realizadas mediante estudios económetricos es que el punto de equilibrio financiero se obtiene a los 18 meses de iniciadas las transacciones que utilizan el sistema C3U.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Los proyectos que intentan promover medios de pago electrónicos alternativos a la moneda, deberían prever, implementar o lograr la implementación por el gobierno, de estímulos o incentivos a los posibles beneficiarios para que prueben el sistema. Ejemplos: (i) que la relación pesos - derechos transferibles sea distinta de 1 a 1, ofrecer un premio o bono por depósitos realizados; (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 oficina de rentas y los reembolsos que puede dar esta institución; (iv) que el costo del financiamiento sea menor que el del mercado.	Design	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. Proyectos altamemnte dependientes de acuerdos con socios externos, especialmente como en este caso, entes monopólicos del sector público, deben presentar los referidos acuerdos consoliddos como condición previa a la elegibilidad	Design	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*