



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# 

#### 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**  
URUGUAY

**País Beneficiario**  
URUGUAY

**Grupo**  
SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa

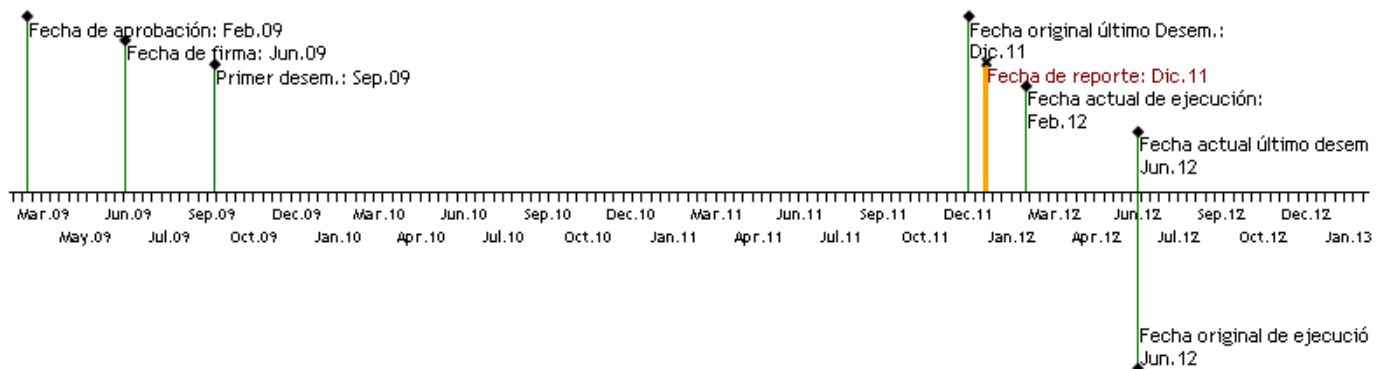
**Subgrupo**  
TECH - Tecnología para el desarrollo empresarial

**Agencia Ejecutora:**

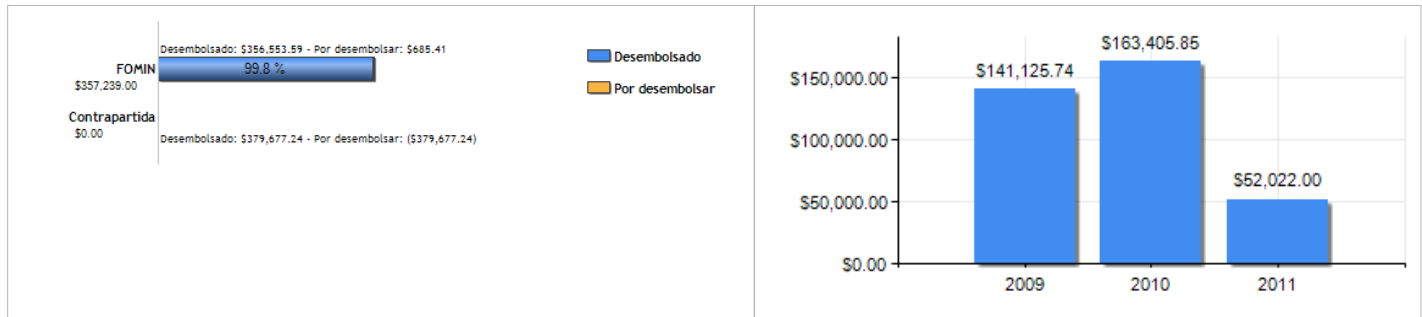
FUNDACION STRO (SOCIAL TRADE ORGANIZATION) **Líder equipo de diseño:** Perez-Gold, Aminta

**Líder equipo de supervisión:** Castillo Leska, Ana

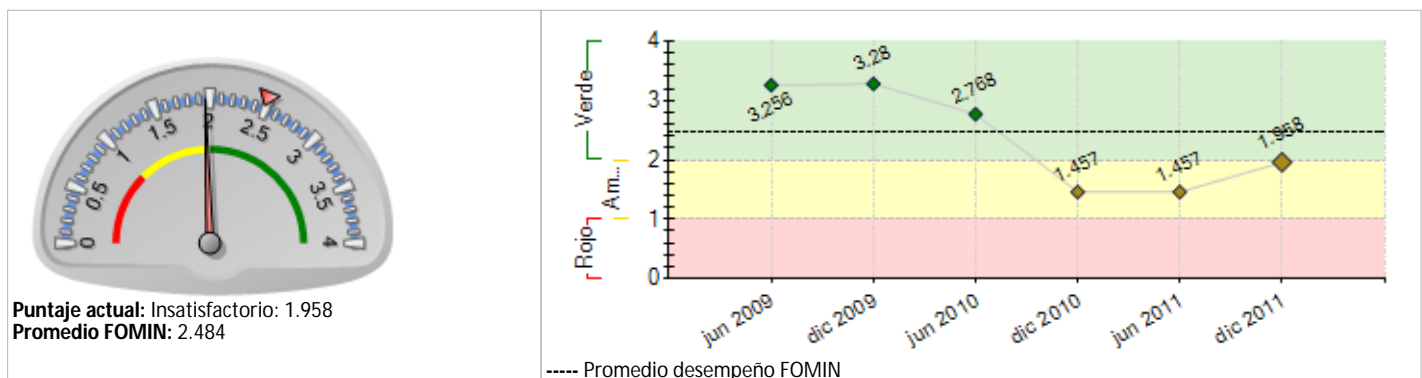
#### CRONOLOGÍA DE EVENTOS



#### RECURSOS



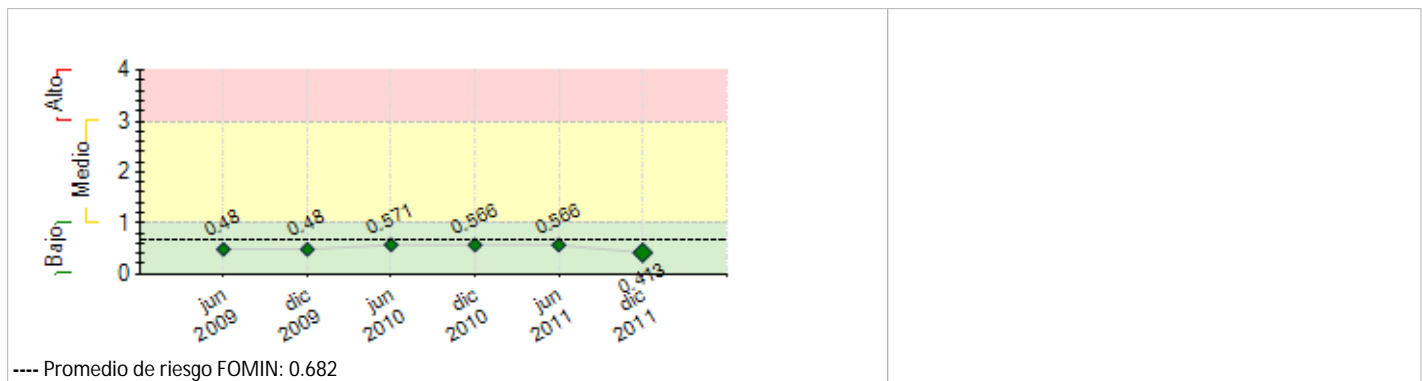
#### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



#### RIESGOS EXTERNOS

#### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Resultados obtenidos: a) Unidad administradora de transacciones de la plataforma PFP instalada en STRO, b) Plataforma PFP instalada y operativa con funcionalidades básicas disponibles c) versión final de la plataforma y sistema SMS funcionando, d) Al menos seis usuarios capacitados en el marco de la Red de Taxis. Se presentan retrasos en el cumplimiento del Hito 3, la firma de los acuerdos con las Empresas públicas, la cual está sujeta a la incorporación de la DGI al sistema C3U. Las empresas públicas ya han realizado los contratos a medida, han demostrado su voluntad de adherirse a la red sujeta a la firma entre OPP y DGI la cual no se ha formalizado aún. Luego de la firma de este acuerdo y de los contratos, se podrá cumplir el Hito 3, 5 y 6. Otros imprevistos: a) disolución en 12/2010 de DIPRODE, b) OPP asume como ejecutor pero sin la capacidad para realizarlo, por lo cual en 11/2011 comenzaron las negociaciones para trasladar la ejecución del proyecto a la CND. Se ha comenzado la implementación de la Red de transacciones para Taxi y ha logrado el cumplimiento del Hito 8 (Al menos seis usuarios vinculados al proyecto capacitados) con la adhesión de la IMM como principal cliente de CPATU capacitando a 12 funcionarios. Se presentaron atrasos en el Hito 9 (número de transacciones realizadas por empresas 120) por las razones expuestas en el desempeño semestral. En el corto plazo CPATU estará incorporando a 470 empresas-clientes lo cual se espera mitigará el atraso registrado.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El desempeño del proyecto sigue siendo moderadamente insatisfactorio. Luego de la evaluación intermedia se planteó una prórroga, dado que a pesar de que el ejecutor había desarrollado con eficacia las actividades técnicas que estaban bajo su control, la incorrecta evaluación de la respuesta del sector público como aliado, y el grado de madurez del mercado, llevaron a un estancamiento en los avances esperados que condujeran al Propósito, tal cual fue enunciado y caracterizado. Como alternativa se planteó la validación de la solución tecnológica aplicada al pago de servicios de Taxi a través de SMS, la que se encuentra en proceso. El plan piloto avanza con cierto retraso, y permitirá probar la capacidad de la solución técnica desarrollada, así como la aceptación por parte de un grupo de usuarios. Esto, de resultar exitoso, representará un logro parcial de los objetivos, pudiéndose afirmar desde ya que no se alcanzará, tal como fue definido al inicio, el objetivo de desarrollo.

### Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

La implementación del Proyecto Piloto Red de transacciones para Taxis, en etapa de ejecución ha logrado el cumplimiento del Hito 8) Al menos seis usuarios capacitados con la adhesión de la IMM como principal cliente de CPATU capacitando a 12 funcionarios. Se presentaron atrasos en el Hito 9) número de transacciones realizadas por empresas 120 dado que CPATU exigió utilizar su propio servicio de Gateway, en lugar del Gateway contratado por STRO. El servicio de Gateway de CPATU incluye solamente a la telefónica ANTEL hasta el momento, el cual reduce la cantidad de clientes que podrían utilizar las otras dos compañías telefónicas, además de los atrasos en la firma del acuerdo entre CPATU y el servicio de Gateway ESTARPLUS. Por estos motivos el comienzo de las transacciones planificadas para 10/2011 comenzaron en 12/2011. Hasta la fecha se han realizado 12 transacciones con éxito, con 1 cliente la IMM. La CPATU ha enviado a 470 empresas clientes un comunicado a los efectos de buscar mayor adhesión para la utilización del sistema propuesto con la exigencia de adherirse en un plazo máximo de tres meses lo cual busca aumentar el número de pagos efectuados vía SMS utilizando Cyclos. Asimismo el servicio de Gateway se ha comprometido incluir a las telefónicas MOVISTAR Y CLARO. El Gerente gestión y administración área políticas territoriales de OPP como responsable del Proyecto en 11/2011 comenzó las negociaciones para trasladar la ejecución del Proyecto a la CND.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

De acuerdo. El ejecutor respondió y se adaptó a la evolución de los hechos, e incorporó las recomendaciones de la evaluación intermedia, logrando rápidamente diseñar y comenzar a implementar un plan piloto alternativo. Han enfrentado algunos problemas de coordinación, pero se espera que puedan alcanzar los objetivos que se plantearon con el mismo. El énfasis en los próximos seis meses debe centrarse en la ejecución del piloto, el levantamiento de información y su procesamiento.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores		Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
<b>Propósito:</b> 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.	<b>P.11</b> - Cantidad de MIPYMES integradas a la Plataforma de la Red C3U y operando (con crédito vigente).	0				450 Feb 2012	0 Dic 2010	
	<b>P.12</b> - Porcentaje de MIPYME que califican el sistema como bueno o muy bueno	0				70 Feb 2012	0 Dic 2010	
	<b>P.13</b> Monto en dólares USA financiado a MIPYMES por las Instituciones Financieras participantes del sistema.	0				2000000 Feb 2012	0 Dic 2010	
	<b>P.14</b> Porcentaje de las empresas participantes se ubican geográficamente en el interior del país (cualquier localización excluyendo Montevideo).	0				35 Feb 2012	0 Dic 2010	
	<b>P.15</b> Cantidad mínima de empresas que pasan del sistema de crédito informal al formal.	0				50 Feb 2012	0 Dic 2010	
	<b>P.16</b> 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					Feb 2012	No Dic 2010	
<b>Componente 1:</b> Desarrollo de la plataforma de oferta de financiamiento a las MIPYMES  <b>Peso:</b> 42% <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	<b>C1.11</b> 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 Cycles.	0	300 Dic 2010			900 Jun 2011	0 Ene 2011	Atrasado
	<b>C1.12</b> -Número de empresas participando en la versión piloto del sistema	0				30 Jun 2010	0 Ene 2011	Atrasado
	<b>C1.13</b> Documento de evaluación del piloto, con informe de áreas de mejora, en caso que las hubiere.	0				1 Jun 2010	0 Ene 2011	Atrasado
<b>Componente 2:</b> Desarrollo de nuevos canales de acceso a la plataforma  <b>Peso:</b> 33% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	<b>C2.11</b> Número mínimo de empresas que han consultado en los últimos seis meses, el portal de financiamiento para MIPYMES desarrollado, publicado y en funcionamiento	0				5000 Jun 2011	0 Ene 2011	Atrasado
	<b>C2.12</b> Sistema SMS funcionando a través de la Plataforma Tecnológica (PFP)	0				1 Jun 2010	1 Jun 2010	Finalizado
<b>Componente 3:</b> Implantación del piloto, mercadeo y capacitación de participantes  <b>Peso:</b> 25% <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	<b>C3.11</b> Número de instituciones de apoyo que participan en la Red (Intendencias Municipales, e instituciones financieras).	0	5 Dic 2010			12 Jun 2011	0 Ene 2011	Atrasado
	<b>C3.12</b> Logro de la adhesión de la Corporación Nacional para el Desarrollo.					Feb 2011	Si Dic 2010	Finalizado
	<b>C3.13</b> Número mínimo de MIPYMES que participan de la Red realizando transacciones (al menos una al mes) en moneda alternativa.	0				450 Jun 2011	0 Jun 2011	Atrasado

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
<b>H0</b> Condiciones previas	5	Dic 2009	5	Sep 2009	Logrado
<b>H1</b> [*] Unidad Administradora de las transacciones realizadas a través de la Plataforma PFP, instalada en STRO.	1	Mar 2010	1	Dic 2009	Logrado
<b>H2</b> [*] Plataforma PFP instalada y operativa en STRO, con las funcionalidades básicas disponibles al inicio del Proyecto.	1	Mar 2010	1	Dic 2009	Logrado
<b>H3</b> Versión final de la Plataforma PFP desarrollada y sistema SMS funcionando en la Plataforma.	1	Sep 2010	1	Nov 2010	Logrado tarde
<b>H4</b> Cantidad de usuarios vinculados al proyecto que se han capacitado	6	Oct 2011	10	Dic 2011	Logrado tarde
<b>H5</b> Número de transacciones realizadas pro empresas	120	Oct 2011	0	Dic 2011	No Logrado
<b>H6</b> Cantidad de transacciones (acumuladas) hechas por empresas, acumuladas en el periodo 01/10/2011 a 31/01/2012	2000	Ene 2012			

[\*] Indica que el hito ha sido reformulado

## FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

- [X] Diseño del proyecto/Componentes  
[X] Cambios en la política nacional

## SECCIÓN 4: RIESGOS

## RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. 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
2. 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 promociones o beneficios especiales	Fundación STRO
3. Políticas públicas y desempeño de los mercados financieros inhabilitan la implantación de servicios financieros alternativos, como es el caso de la metodología C3	Bajo	El plan piloto diseñado como alternativa de validación de la herramienta tecnológica, no requiere de aceptación por parte de entidades públicas, bastando la aceptación, ya lograda, de las empresas participantes. No obstante, para el logro del Fin, el riesgo mantiene su vigencia, aunque con probabilidad menor a la asignada originalmente, dados los avances logrados	----
<b>NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:</b> Bajo <b>NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:</b> 7 <b>RIESGOS VIGENTES:</b> 3 <b>RIESGOS NO VIGENTES:</b> 3 <b>RIESGOS MITIGADOS:</b> 1			

## 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**

[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN

[X] Existe **oposición o falta de interés** de actores relevantes para continuar con los servicios y/o actividades del proyecto

**Comentarios**

No existe aún indicio de existencia de una demanda capaz de financiar en el corto plazo los servicios

Hasta ahora, el interés del sector público, clave en el diseño del proyecto, no se ha manifestado en acciones concretas suficientemente contundentes

**Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:**

Corto P: En 11/2011 la OPP concluyó que no dispone de capacidad técnica para ejecutar solidamente el proyecto C3U y por ello comenzaron las negociaciones por parte del Gte. gestión y administración Area Políticas Territoriales de OPP para trasladar la ejecución de este a la CND. Se prevé que la ejecución del proyecto por la CND será beneficiosa recíprocamente tanto para el C3U como para el actual programa de micro-fianzas de la CND, siendo que ya existe la capacidad instalada necesaria para una correcta ejecución. Actualmente, la CPATU ha enviado a 470 empresas clientes un comunicado a los efectos de procurar su adhesión para la utilización del sistema propuesto con la exigencia de adherirse en un plazo máximo de 3 meses lo cual busca aumentar el número pagos efectuados vía SMS utilizando el sistema Cyclos de la Red C3U lo cual llevará al crecimiento sostenible de la red expandiendo el sistema a todos sus clientes empresas. Largo P: Los técnicos de C3U en conjunto con DIPRODE/OPP, han realizado un pronóstico de flujo de fondos en un escenario conservador donde se prevé alcanzar el punto de equilibrio a los 18 meses de comenzadas las transacciones que utilizan el sistema C3U.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

<p>1. Los indicadores de efecto de proyectos basados en TICs deben guardar relación con los medios empleados y las características de los ejecutores y sus socios. El compromiso real de la entidad ejecutora fue desde un principio el desarrollo de la solución tecnológica. No obstante, asumió el compromiso de lograr y verificar aumentos en la competitividad de las PyMES usuarias, y otros de igual jerarquía, que difícilmente serán alcanzados. Se trata de un aspecto a considerar al diseñar operaciones de orientación y dimensiones similares</p> <p>2. Proyectos altamente dependientes del sector público que tienen un gran beneficio por el alcance de los mismos pero como principal riesgo los tiempos que manejan no son acordes con los tiempos que manejan instituciones privadas ni los acordados por el Banco. Los diferentes cambios de ejecutor por parte del gobierno enlentecen el proceso de implementación estipulado.</p>	Relativa a Design	Autor Castillo Leska, Ana [FOMIN]
	Implementation	Da Silveira, Carmen