Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2015 - JUNIO 2015

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Centro de Desarrollo de Proveedores

Nro. Proyecto: UR-M1038 - Proyecto No.: ATN/ME-13180-UR

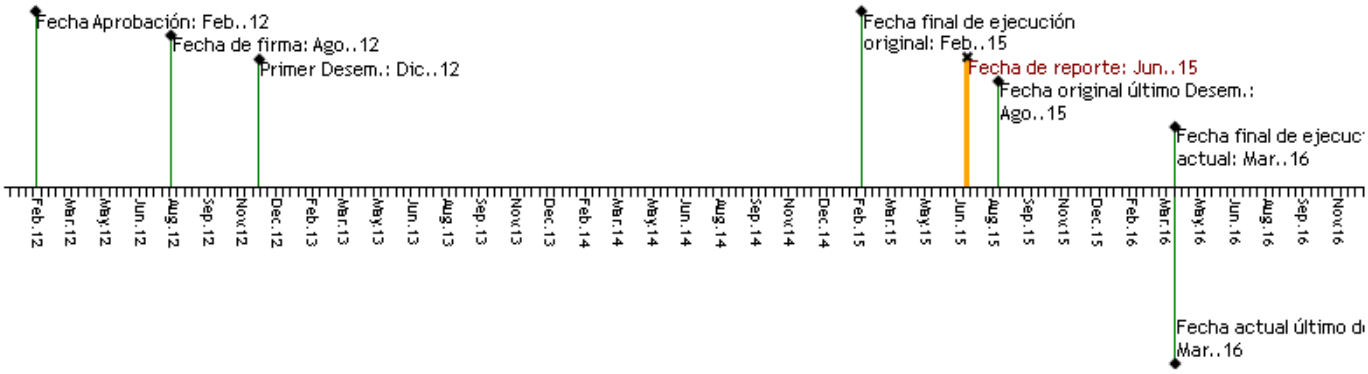
Propósito: Promover la integración competitiva de las micro y pequeñas empresas de Tacuarembó como proveedoras de grandes y medianas empresas

País Administrador	País Beneficiario
URUGUAY	URUGUAY

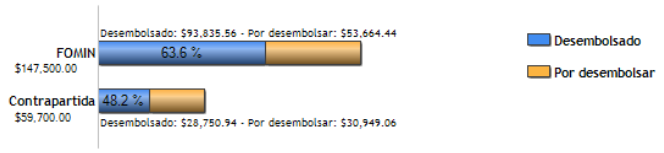
Agencia Ejecutora: ASOCIACION EMPRESARIAL DE TACUAREMBO

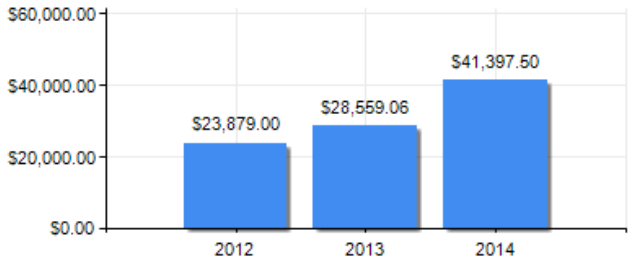
Líder equipo de diseño: ANA CASTILLO LESKA
Líder equipo de supervisión: ANA CASTILLO LESKA

CICLO DEL PROYECTO

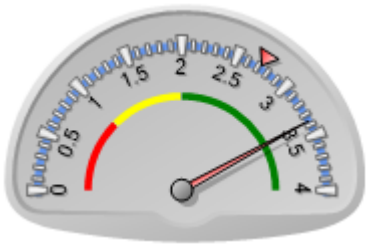


RECURSOS

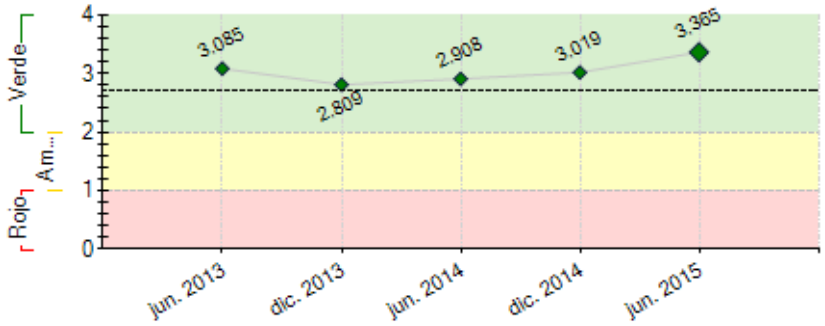




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.365
Promedio FOMIN: 2.727

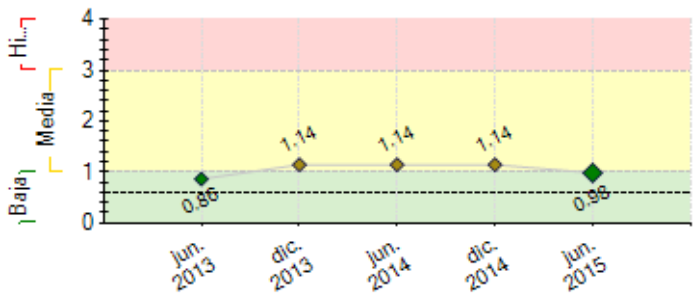


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.602

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Resultados:
(i) posicionamiento PDP en el territorio con experto internacional cofinanciado con DINAPYME; (ii) se diagnosticaron oportunidades de negocio y dificultades de aprovisionamiento de las grandes empresas; (iii) 3 visitas de 1 consultor internacional para desarrollo de la metodología. 1 documento realizado; (iv) 60 empresas proveedoras beneficiarias, 10 empresas tractoras, 7 acuerdos de adhesión firmados con tractoras,(v) 29 cursos y talleres para empresas proveedoras, 60 empresas participantes 83 % de grado de satisfacción por la capacitación recibida; (vi) 1 taller sobre proveeduría para empresas tractoras, 15 participantes de 9 empresas. (vii) 24 diagnósticos y planes de mejora para empresas proveedoras; (viii) 25 asesorías específicas realizadas;
(ix) 1 ronda de negocios.3 almuerzos de trabajo con empresas tractoras; (x) 1 base de datos con 500 empresas de Tacuarembó generada; (xi) 15 artículos prensa escrita, 8 en web, 8 entrevistas en Tv. 7 en radio; (xii) Se concretó Centro de Desarrollo Empresarial de Tacuarembó con DINAPYME; (xiii) Se avanzó en las medidas tendientes a concretar la sostenibilidad del PDP (OPP-Uruguay Más Cerca, CND, MIEM-DINAPYME, INEFOP);
(xiv) Apoyo a 3 PDP en fase inicial en Uruguay. (xv) 19 nuevos contratos u órdenes de compra entre empresas proveedoras y tractoras., (xvi) 2 empresas nuevas creadas.

Se culminarán las actividades pendientes. Se pondrá énfasis en la sostenibilidad a través de la coordinación interinstitucional.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El proyecto continúa trabajando y fomentando la articulación publico privado y ha sido eficiente en lograr que varios instrumentos de política pública a nivel nacional estén puestos a dsiposición de las empresas vinculadas con el PDP. El esfuerzo puesto por parte de la agencia ejecutora en generar acciones que fortalezcan la confianza ha permitido entre otros que: (i) 10 empresas tractoras se vinculen con el proyecto y que 7 de ellas firmen un acuerdos de adhesión, (ii) que al menos 60 empresas participan activamente de las actividades del programa, (iii) que más de 24 empresas proveedoras estén trabajando en mejorar su gestión y mejorar la calidad de sus productos y servicios(iv) más de 16 instituciones han implementado acciones conjuntas en Tacuarembó en el marco del Proyecto. Lo anterior ha permitido generar confianza en empresas proveedores y tractoras, transformando al PDP en un referente para el territorio.

Las empresas proveedoras valoran la flexibilidad de los instrumentos que facilita el programa, la eficacia de sus acciones y manifiestan la necesidad de continuar con las acciones propuestas por el proyecto. Las empresas tractoras encuentran en el proyecto un interlocutor válido con quien construir y compartir una mirada de largo plazo en post de la mejora de la competitividad del territorio.

No existen riesgos relevantes que pongan en riesgo el logro de los objetivos del Proyecto.

Desde el sector público departamental se ha manifestado el interés en continuar trabjando de forma articulada con el sector privado, poniendo énfasis en que es el camino adecuado para mejorar la competitividad de la región. Los desafíos para la fase de cierre del Proyecto son realizar un relevamiento en profundidad de los aspectos cuantitativos y cualitativos que permitan reflejar la eficacia de las intervenciones del Proyecto y evidenciar los resultados alcanzados y documentar el modelo que a diferencia de otro tipo de programas de desarrollo de proveedores que se desarrollan desde la empresa tractora y/o desde la política pública , surge desde la alianza entre el sector público y privado a nivel territorial.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Logros:
(i) 1 expresión de interés del PDP de Rio Negro (DINAPYME);
(ii) Se realizo 1 taller sobre proveeduría para empleados de empresas tractoras.
(iii) Se participó en todas las reuniones de la Mesa de Desarrollo Local y en la RADEL- Red de Agencias de Desarrollo de Uruguay,
(iv) 17 empresas proveedoras diagnosticadas;
(v) 2 asesorías en comunicación con el CUT-UDELAR, 1 en cooperativismo y 1 en imagen a cargo del PDP;
(vi) 13 cursos a empresas proveedoras y 1 almuerzo de trabajo con tractoras;
(vii) 2 menciones del PDP en prensa escrita, 4 en web, 4 en TV, 4 en radio;
(viii) se presentó el PDP en cursos del Centro Universitario y Curso ConectaDel y ART-PNUD;
(ix) Se contrató al consultor para la realización de la pagina web;
(x) Se realizaron los TDR para el programa informático;
(xi) Encuentros técnicos para el apoyo al PDP de Treinta y Tres (DINAPYME), Fundación Rio Negro; (DINAPYME) y Paysandú (OPP-Uruguay Mas Cerca);

Acciones críticas para los próximos seis meses: Encuentros con entidades colaboradoras y sensibilización sobre la importancia de poder continuar con el trabajo iniciado y concretar la Fase II del PDP. Taller de sostenibilidad. Finalización del sitio web y programa informático. Realización de un Manual de recopilación de la experiencia. Ronda de negocios.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El proyecto ha tenido un alto nivel de actividad en el último semestre del año, tanto en lo que se refiere al trabajo con las empresas proveedoras como tractoras. Por otro lado, se ha comenzado a difundir la experiencia en audiencias estratégicas interesadas en replicar o escalar el modelo de intervención del PDP de Tacuarembó.

Además de las acciones críticas mencionadas se deberá planificar una evaluación rigurosa de los resultados alcanzados de forma tal de disponer de evidencias objetivas para apoyar a la sostenibiidad y escalabilidad de la experiencia.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
Propósito: Promover la integración competitiva de las micro ypequeñas empresas de Tacuarembó como proveedoras de grandes y medianas empresas	R.1	Porcentaje de proveedores locales actuales de grandes o medianas empresa que mantiene o incrementa sus ventas	0 Jul. 2013				50 Mar. 2016	0	
	R.2	Porcentaje de pequeñas empresas beneficiarias que hasta ahora no proveen a las grandes empresas realizan al menos una transacción de aprovisionamiento con las grandes y medianas empresas.	0				30 Mar. 2016	0	
	R.3	Procentaje de empresas proveedoras beneficiarias evalúan positivamente los resultados obtenidos (negocios previstos) por su empresa luego de haber participado del programa	0				80 Mar. 2016	0	
	R.4	Se incrementa en un 20% la cartera promedio de proveedores locales de las grandes y medianas empresas	23.7 Jul. 2013				28.4 Mar. 2016	0	
	R.5	Porcentaje de empresas tractoras que valoran satisfactoriamente los resultados del aprovisionamiento local actual y potencial previsto al finalizar el proyecto	33 Nov. 2013				80 Mar. 2016	0	
Componente 1: Fortalecimiento de empresas proveedoras locales **Peso:** 51% **Clasificación:**	**C1.I1**	Número de diagnósticos realizados a partir de las necesidades de las empresas Tractoras	0				4 Ago. 2013	24 Jun. 2015	En curso
	C1.I2	Cantidad de micro y pequeñas empresas sensibilizadas que participan activamente del Programa	0				20 Ago. 2014	60 Jun. 2015	En curso
	C1.I3	Porcentaje de beneficiarios que evalúan positivamente la actividad recibida (capacitación y/o asesoría)	0				80 Mar. 2016	87 Dic. 2014	En curso
	C1.I4	Cantidad de participantes que elabora un plan de trabajo/negocios en el área referida	0				10 Mar. 2016	4 Jun. 2015	En curso
	C1.I5	Documento de metodología de trabajo ajustada	0				1 Nov. 2013	1 Oct. 2014	Finalizado
	C1.I6	Programa de articulación de la demanda y oferta de capacitación establecido	0				1 Nov. 2013	1 Jun. 2014	En curso
Componente 2: Consolidación del rol de demandantes de las grandes y medianas empresas **Peso:** 14% **Clasificación:**	**C2.I1**	Número de equipos de compras de empresas demandantes que participan de talleres de sensibilización y de intercambio de buenas prácticas	0				6 Ago. 2013	9 Jun. 2015	En curso
	C2.I2	Requisitos de proveeduría establecidos para al menos cuatro grandes y medianas empresas	0				4 Feb. 2014	2 Oct. 2014	Atrasado
	C2.I3	Manual de buenas prácticas redactado	0				1 Oct. 2014	1 Oct. 2014	Finalizado
Componente 3: Promoción de la aproximación entre la oferta y la demanda.	**C3.I1**	Cantidad de personas que asisten a los dos eventos de presentación del programa	0				30 Nov. 2013	400 Jun. 2015	En curso
	C3.I2	Número de presencias en medios de prensa locales que difunden información sobre el programa.	0				12 Mar. 2016	32 Jun. 2015	En curso

Peso: 35%

Clasificación:

C3.I3	Los eventos de divulgación de resultados del programa generan al menos tres expresiones de interés de otros departamentos y/o grandes empresas	0				3	7	En curso
						Mar. 2016	Jun. 2015	
C3.I4	Existe un sistema de información que vincula MIPYMES y empresas tractoras que participaron en el programa	0				1		
						Mar. 2016		
C3.I5	Cantidad de participantes en instancias de intercambio entre proveedoras y tractoras	0				25	58	En curso
						Feb. 2015	Oct. 2014	

Hitos		Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H0	Condiciones previas	8	Feb. 2013	8	Feb. 2013	Logrado
H1	[*] Contratos de adhesión firmados con empresas tractoras(demandantes)	4	Jul. 2013	4	Jul. 2013	Logrado
H2	Cursos de capacitación con empresas proveedoras (donde asisten 30 personas en total)	2	Oct. 2013	2	Oct. 2013	Logrado
H3	[*] Empresas proveedoras con diagnóstico realizado (dos de ellas con Plan de Mejora implementado)	4	Feb. 2014	4	Feb. 2014	Logrado
H4	Documento con la metodología de intervención del proyecto realizada por el consultor experto en PDP, validada por las empresas tractoras y la UEP del Proyecto.	1	Ago. 2014	1	Ago. 2014	Logrado
H5	[*] Requisitos de proveeduría establecidos para al menos 1 (un) sector de al menos 2 (dos) grandes y medianas empresas.	1	Oct. 2014	1	Oct. 2014	Logrado
H6	Al menos 1 (una) instancia de intercambio entre empresas tractoras y empresas proveedoras realizada (ronda de negocios, actividad de intercambio de información, etc)	1	Nov. 2014	1	Oct. 2014	Logrado
H7	[*] Actualización de la información de la encuesta de al menos 4 empresas tractoras y al menos 20 empresas proveedoras	1	Sep. 2015			
H8	planes de negocio y/o asesorías específicas dirigidas a empresas proveedoras finalizadas	10	Oct. 2015			
H9	Realización de la segunda Ronda de negocios del PDP	1	Dic. 2015			

[*] 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. Falta de capacidad, escala e intérés por parte de las empresas proveedoras, que limite la oferta de servicios a nivel local	Media	Se realizarán acciones de sensibilización en los proveedores locales	Project Guest
2. Falta de interés de las empresas tractoras o demandantes en participar en el Programa	Media	Se realizará acciones de sensibilización y se armará la metodolgía de intervención del Programa, que incluirá una propuesta de valor para las empresas grandes atendidas	Project Guest
3. Falta de compromiso o demora en la toma de decisíones por parte de las empresas tractoras o demandantes para contratar proveedoras locales	Media	Sensibilizar a los mandos altos.	Project Guest
4. Cambios en las condiciones macroeconómicas del país	Baja	No hay acciones posibles desde la agencia ejecutora	Project Guest

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 4 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	Se está trabajando en la construcción colectiva de un plan de sostenibilidad.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se elaboró un documento para las distintas entidades que colaboran con el PDP y se las sensibilizara acerca de la necesidad de dar sostenibilidad al proyecto. Se han realizado varias reuniones individuales con los responsables de entidades locales y nacionales presentes en el territorio.
Se realizó un borrador de acuerdo con INEFOP para las capacitaciones 2016-2017. La Corporación Nacional para el Desarrollo continua trabajando en un instrumento de financiación a medida para las empresas proveedoras.
El proyecto "Rescate de experiencias de articulación productiva en la Región Noreste como base para el futuro Observatorio Productivo de la región", aprobado por el Programa Uruguay Más Cerca de OPP, cofinanciará el taller de sostenibilidad del PDP que se realizara en Agosto 2015 con la participación de distintas entidades que han colaborado con el proyecto y donde se invitará a cada entidad a que proponga el modo de participación en la Fase II del PDP.
El CEI-Centro de Extensionismo Industrial esta trabajando en la identificacion de mas empresas del PDP para apoyar en el corto plazo.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. Dado que el financiamiento propio del PDP puede ser insuficiente para la implementación de los planes, la identificación de la red de instituciones aliadas es uno de los retos más importantes al inicio de estas intervenciones. Se debe poner foco desde el inicio en relevar información cuantitativa y cualitativa que sea de utilidad a todas las instituciones intervinientes en el proceso y que permita demostrar los resultados y el impacto alcanzado.	Implementation	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. Se debería pensar en instrumentar un modo efectivo de llegar a las empresas para que puedan incorporar tecnología e innovación en sus procesos. Los llamados abiertos por parte de las instituciones no son la solución a este problema.	Implementation	Acosta, Araseli
3. Pensando en la sostenibilidad es necesario trabajar, desde el inicio, articulando con las instituciones presentes en el territorio y aquellas a nivel nacional que se puedan incorporar, generando confianza y sinergias para que el Programa pueda continuar funcionando sin la dependencia económica de un financiador principal y con la participación activa y coordinada de aquellas instituciones que puedan aportar trabajo técnico, herramientas y políticas dirigidas a las empresas.	Sustainability	Acosta, Araseli
4. Dentro de un PDP no todos los sectores pueden ser abordados de la misma forma. En particular en el PDP Tacuarembó se deberá enfocar el trabajo con las mipymes proveedoras del sector forestal apuntando a conseguir la participación activa de la empresas tractoras que las contratan con medidas concretas para que las proveedoras se involucren verdaderamente. Se deberá buscar el modo de capacitar a las empresas proveedoras del sector forestal en el lugar donde desempeñan sus tareas es decir en el campo, fuera del tradicional esquema de formación en un aula y contemplando las caracteristicas del personal que trabaja en el sector.	Implementation	Acosta, Araseli
5. Es necesario trabajar con los propietarios de las empresas proveedoras para mejorar en la calidad de los productos y servicios que brindan. Se debe insistir en el sentido de responsabilidad que se debe tener frente a los clientes y en las consecuencias negativas que trae para la empresa la falta de respeto de las condiciones, tiempos de entrega y calidad	Implementation	Acosta, Araseli