

**FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES - FOMIN
RESUMEN DE PROYECTO**

**PROGRAMA DE DESARROLLO PROVEEDORES DE TACUAREMBÓ (UR-M1038)
URUGUAY**

01. SÍNTESIS DEL PROYECTO

El proyecto propone contribuir a la construcción de competitividad territorial en el departamento de Tacuarembó generando un entorno local favorable al desarrollo empresarial, priorizando el segmento de las pequeñas empresas y teniendo en cuenta los criterios de trabajo digno y sustentabilidad ambiental.

El tema prioritario de esta cooperación será promover la integración competitiva de las micro y pequeñas empresas de Tacuarembó como proveedoras de servicios e insumos de las grandes y medianas empresas.

02. DIMENSIÓN

FOMIN (no reembolsable)	USD 129,200
-------------------------	-------------

Contrapartida	USD 57,200
---------------	------------

Total	USD 186,400
--------------	--------------------

03. CONTEXTO: IDENTIFICACIÓN DEL TEMA, BENEFICIARIOS Y OTROS ACTORES

El departamento de Tacuarembó se ha caracterizado tradicionalmente por un perfil productivo donde han predominado las actividades agropecuarias y de servicios, con baja participación del sector industrial siendo la industria cárnica -con fuerte trayectoria a nivel de comercio internacional- un pilar fundamental. Por otra parte, se puede afirmar que el departamento no ha desarrollado una cultura industrial y que forma parte de la región norte del país, menos desarrollada y con problemas de pobreza y desigualdad para sus habitantes¹.

En los últimos años el panorama económico empresarial del departamento ha experimentado una fuerte dinamización a partir de la radicación de empresas del rubro forestal-maderero y de generación de energía a partir de biomasa, representando un incremento significativo de las actividades netamente industriales del departamento e indirectamente de los servicios.

De esta forma, se ha generado una nueva dinámica que representa una ventana de oportunidades significativa para las MIPYMES locales como proveedoras. De hecho, estudios detallados que incluyen trabajo de campo permiten afirmar que algunas de ellas han conseguido desarrollarse y consolidarse exitosamente en ese rol.

En ese sentido, se puede constatar que ha existido un proceso de integración paulatino de las MIPYMES a las cadenas dinámicas del departamento, en el cual, aún con dificultades, se han

¹ Los indicadores de IDH del PNUD para el año 2008 ilustran el posicionamiento desfavorable del departamento que alcanza el puesto 16 del ranking del Uruguay.

registrado avances y se han desarrollado estrategias diferenciadas que se reflejan, por ejemplo, en diversas modalidades de contratación de servicios.

Por el lado de las grandes y medianas empresas demandantes, también se visualizan en algunos casos avances significativos no exentos de dificultades en la conformación de cadenas de proveeduría locales. Es previsible que dichas empresas estén dispuestas a emprender acciones conjuntas con proveedoras locales motivadas por cuestiones de responsabilidad social empresarial, consumo responsable y sustentabilidad ambiental. Se identifican así diversos enfoques en las políticas implementadas por las distintas empresas demandantes hacia los proveedores locales. En rubros tales como el mantenimiento industrial se visualiza como factor clave la posibilidad de contrapartes locales que acompañen los ritmos de la producción industrial volcada a la exportación, que complementen al personal de plantilla de las grandes empresas y a los servicios que reciben de los proveedores de equipamiento.

Resulta especialmente interesante constatar que aún en un contexto signado por la crisis global, que ha tenido implicancias directas para las grandes empresas y su cadena de proveeduría (disminución de las exportaciones, postergación de inversiones planeadas), el panorama se percibe como positivo en el mediano y largo plazo, esperándose que la situación de crisis actual comience a revertirse.

A su vez las dificultades que han enfrentado las empresas demandantes ante el contexto de crisis referido, exige, entre otras medidas, mayor eficiencia en su proceso productivo y a lo largo de la cadena de aprovisionamiento, lo cual se vería facilitado por una mayor proximidad entre ambas partes. Al mismo tiempo es previsible que dichas empresas estén dispuestas a emprender acciones conjuntas con proveedores locales motivadas por cuestiones de responsabilidad social empresarial, consumo responsable y sustentabilidad ambiental. Las condiciones actuales impuestas por los mercados internacionales exigen flexibilidad, capacidad de adaptación, reducción de costos, diferenciación de productos, mejor calidad, lo que solamente se logra si la cadena en su conjunto es capaz de incorporarlo.

En esta línea de trabajo se diseña el Proyecto de Desarrollo de proveedores con el objetivo de **promover la integración competitiva de las micro y pequeñas empresas de Tacuarembó como proveedoras de grandes y medianas empresas**. Para ello se prevé apoyar con capacitación y asistencia técnica a los pequeños empresarios así como generar información relevante y una mejor vinculación entre demandantes y proveedores de las cadenas productivas del departamento.

Se estima que los **beneficiarios directos** del proyecto serán 40 MIPYMES del departamento de Tacuarembó en su carácter de proveedores, así como cuatro empresas grandes o medianas en su rol de demandantes. De los 40 beneficiarios directos que participen de las actividades del proyecto, se estima que por la dinámica prevista diez MIPYMES se consolidarán como beneficiarios intensivos del programa y que a partir de asistencia técnica más intensa actuarán a la manera de “casos testigos”.

En este sentido, vale aclarar que se entiende por MIPYMES a aquellas empresas que cumplen con lo establecido en el Decreto n° 504/07 de diciembre de 2007. A saber:

Tipo de Empresa	Personal Empleado	Ventas anuales excluido el IVA, no deben superar:
Micro Empresa	1 a 4 personas	2.000.000 de UI
Pequeña Empresa	5 a 19 personas	10.000.000 de UI
Mediana Empresa	20 a 99 personas	75.000.000 de UI

Los beneficiarios estimados del proyecto serán 20 MIPYMES del departamento de Tacuarembó en tanto proveedores y 4 empresas grandes o medianas en su rol de demandantes.

Por su parte, cabe mencionar que el programa también tendrá beneficiarios indirectos. Se estima que la consolidación del programa y su efecto demostrativo como proyecto piloto redundará en una revalorización de las actividades de capacitación y asesoramiento de manera tal que pueda influir indirectamente en las decisiones de aquellos empresarios que no participen en el programa, concientizándolos acerca de la necesidad de involucrarse a futuro con estos temas a fin de mejorar el desempeño de sus empresas. Asimismo, la consolidación de una experiencia caracterizada por los aportes institucionales y el trabajo en red contribuirá a que los diversos actores visualicen que la construcción de capital social es posible y que el desarrollo de la cultura asociativa y de cooperación es necesaria para el desarrollo local del departamento, testeando una metodología de trabajo perfectible y replicable. Finalmente, a nivel de prestaciones concretas para la sociedad en su conjunto, se espera que el programa contribuya a una mejora en el nivel de los servicios prestados a la comunidad del departamento.

04. PROBLEMA Y DESAFIOS

Pese a los avances reseñados en cuanto a la integración de las pequeñas empresas locales a las cadenas productivas de Tacuarembó, una parte significativa de ese universo enfrenta dificultades al momento de proveer servicios e insumos que satisfagan las exigencias de calidad, eficiencia, puntualidad, variedad demandadas por las grandes compañías. Al mismo tiempo se perciben ciertas dificultades para las nuevas industrias dado que la capacidad instalada de los proveedores no siempre alcanza para cubrir las demandas crecientes de servicios.

En el corto y mediano plazo, estos fenómenos hipotecan las potenciales oportunidades para los proveedores locales que implica el nuevo panorama ya mencionado. Se constata así una integración aún débil de las pequeñas empresas locales a las cadenas productivas más dinámicas e innovadoras.

A su vez puede presuponerse que este fenómeno tiene repercusiones negativas en el nivel de actividad económica del departamento, con implicancias para la ocupación y consiguientemente para las condiciones de vida de la población.

La información disponible permite identificar algunas causas del problema de la falta de competitividad de las pequeñas empresas locales vinculadas a factores diversos y que pueden sistematizarse en distintas categorías:

A) Problemas que hacen a las pequeñas empresas: (i) limitantes estructurales: (calidad, consistencia de servicios, celeridad/ prontitud en la respuesta/ cumplimiento de plazos, precios, informalidad, inexistencia de algunos servicios, escala y nivel de complejidad de los procesos/técnicas requeridas, (ii) limitantes actitudinales/ culturales (poca receptividad y capacidad de adaptación a las necesidades de la demanda, falta de “apuesta”, no se visualiza la oportunidad, falta de empresariedad y cultura empresarial, debilidades en la gestión, escasas iniciativas de cooperación y asociación para emprendimientos conjuntos, insuficiente calificación en materia de gestión empresarial, en aspectos de calidad y procesos productivos, falta de formas asociativas de la MIPYMES en aspectos comerciales y en aspectos gremiales, (iii) características o limitantes impuestas por el medio y que repercuten sobre el desempeño de las pequeñas empresas (carencia de sistemas de información local y estudios específicos, escasa disponibilidad de servicios empresariales, dificultades en el acceso a programas de apoyo a pequeños empresarios, oferta inadecuada)

B) Factores que hacen a las grandes empresas: (i) centralización de la toma de decisiones en las matrices de las grandes y medianas empresas presentes en el territorio, (ii) desarrollo aún incipiente

de iniciativas en materia de responsabilidad social empresarial, (iii) desconocimiento de la matriz de proveedores locales.

C) Factores que hacen al eslabonamiento entre grandes y pequeñas: (i) códigos de comunicación y de gestión diferentes en cada uno de los respectivos ‘universos’, (ii) falta de referencias institucionales para asumir/abordar el tema de cadena de proveedores y generar alternativas de solución, (iii) inexistencia/debilidad de estructuras/dispositivos/mecanismos de información que permita la vinculación de demandantes y oferentes (que por ejemplo permitan hacer conocer requerimientos de las grandes para ser provistas localmente)

05. ROL DEL FOMIN: JUSTIFICACIÓN

La elección del segmento de las MIPYMES radica en su importancia para la matriz productiva y de servicios del departamento en términos de empleo y cantidad de empresas. Pese a los avances reseñados en cuanto a la integración de las pequeñas empresas locales a las cadenas productivas de Tacuarembó, una parte significativa de ese universo enfrenta dificultades al momento de proveer servicios e insumos que satisfagan las exigencias de calidad, eficiencia, puntualidad, variedad demandadas por las grandes compañías. Al mismo tiempo se perciben ciertas dificultades para las nuevas industrias dado que la capacidad instalada de los proveedores no siempre alcanza para cubrir las demandas crecientes de servicios.

En el corto y mediano plazo, estos fenómenos hipotecan las potenciales oportunidades para los proveedores locales. Se constata así una integración aún débil, aunque creciente, de las pequeñas empresas locales a las cadenas productivas más dinámicas e innovadoras.

A su vez puede presuponerse que un mejor aprovechamiento de estas oportunidades tendrían repercusiones positivas en el nivel de actividad económica del departamento, con implicancias para la ocupación y consiguientemente para la mejora de las condiciones de vida de la población.

06. RESULTADOS ESPERADOS

Se espera a través del Proyecto alcanzar los siguientes resultados:

- El 50% de los pequeños proveedores locales que ya provee a las grandes empresas mantienen o incrementan las ventas (facturación) a dichas empresas.
- Al menos el 50 % de los pequeños empresarios beneficiarios que no proveen hasta ahora a las grandes empresas realizan contactos con las demandantes de cara a establecer vinculaciones comerciales.
- Al menos 30% de las pequeñas empresas beneficiarias que hasta ahora no proveen a las grandes empresas concretan negocios con las grandes y medianas.
- En las empresas demandantes grandes o medianas, beneficiarias del programa, la cobertura del aprovisionamiento por parte de los proveedores locales aumenta en un 15 %.
- Las empresas grandes o medianas demandantes aumentan en forma significativa su nivel de satisfacción con el aprovisionamiento local (cumplimiento de plazos, calidad, certificación, precios, etc.).

07. COMPONENTES Y ACCIONES ESPERADAS

El proyecto se estructura en torno a tres componentes referidos a los eslabones de la cadena de aprovisionamiento que se pretende fortalecer.

Componente 1: Fortalecimiento de empresas proveedoras locales

Se apunta aquí a apoyar al grupo de beneficiarios (MIPYMES) para consolidarse en su rol de proveedoras de empresas grandes y medianas. Se fomentará la cooperación entre proveedores para reducir costos de producción y transacción. Se prevé realizar capacitación la cual será profundizada y aplicada a través del asesoramiento técnico.

Capacitación: se busca desarrollar instancias de capacitación que efectivamente se adecuen a las necesidades de los proveedores locales. Actividades: (i) identificación de demandas subyacentes de capacitación, (ii) relevamiento de la oferta relativa a dicha capacitación, (iii) articulación de las demandas y ofertas de capacitación, (iv) realización de cursos que permitan mejorar la calificación de los recursos humanos disponibles.

Asesoría: dadas las demandas de asesoramiento se apunta a fortalecer y adecuar dichos servicios a los requerimientos del público objetivo, y teniendo como punto de partida al subcomponente Capacitación. Actividades: (i) fortalecimiento de los servicios empresariales, (ii) identificación de oportunidades de negocio, (iii) asesoría referida al acceso al crédito, (iv) asesoría referida a certificación y calidad, (v) asistencia técnica para la mejora de la gestión y para la formulación de proyectos.

Componente 2: Consolidación del rol de demandantes de las grandes y medianas empresas de cara al aprovisionamiento local

El objetivo del componente es aumentar la capacidad de las empresas grandes y medianas para identificar posibles proveedores locales y para generar vínculos sostenibles. Se apunta a fortalecer la capacidad de los equipos de compras de las grandes y medianas empresas para formar cadenas de proveeduría. A través de los mecanismos del programa, aquellas grandes empresas que sí han recorrido un camino exitoso en esta materia, resultan referentes para aquellas que se encuentran desarrollando su cartera de proveedores locales.

Actividades: (i) talleres de sensibilización y motivación de los responsables de compras de las grandes empresas, asesoría, transferencia de experiencias exitosas (ii) recopilación de las experiencias locales de cara a generar un listado de buenas prácticas y de lecciones aprendidas

Componente 3: Promoción de aproximación entre oferta y demanda de aprovisionamiento de bienes y servicios locales

Se apunta a consolidar y potenciar el conjunto de herramientas y mecanismos de vinculación y de realización eventual de negocios aún inexistentes entre las empresas demandantes y los proveedores locales. Se busca reducir los niveles desiguales de información y desarrollar mecanismos de aproximación para favorecer los negocios entre los beneficiarios y las empresas compradoras. Para alcanzar el resultado propuesto se generará un sistema de información y se crearán mecanismos de difusión del Programa.

Actividades: (i) creación de una base de datos, (ii) instalación de un registro de experiencias exitosas, (iii) diagnóstico de la capacidad de los pequeños proveedores para satisfacer los requerimientos de las empresas demandantes, (iv) diagnóstico de las oportunidades / dificultades de aprovisionamiento local por parte de las grandes empresas focalizando la ventaja de la cercanía de proveedores (énfasis en proximidad geográfica), (v) identificación de oportunidades de negocio, (vi) generación de un mecanismo de articulación entre oferta y demanda a través de la creación de una página web. Dicha plataforma permitirá acceder a informaciones acerca de requerimientos (calidad, cantidad, plazos, etc.) de las grandes empresas para su aprovisionamiento.

e) Generación de mecanismos de difusión:

Actividades: (i) presentación del Programa por diferentes medios, (ii) ajuste de la Metodología del Programa a partir de experiencias sistematizadas y manuales disponibles (INTEGRARE, Guía ONUDI) y teniendo en cuenta la realidad del medio donde se implementará el Programa, (iii) adecuación la página web a las necesidades de difusión y 'reclutamiento' del programa.

08. TEMAS ESPECIALES

Se firmó un acuerdo de colaboración entre la Asociación Empresarial de Tacuarembó y la Agencia de Desarrollo de Tacuarembó.

La Agencia de Desarrollo de Tacuarembó (ADT) se constituye así como una asociación civil sin fines de lucro siendo un ámbito institucional de concertación público - privada que impulsa el desarrollo del departamento a través del fortalecimiento de la productividad y competitividad de las empresas, con equidad social y sustentabilidad ambiental. En mayo de 2006 se establece legalmente firmándose sus estatutos, estando en la actualidad la personería jurídica en trámite ante el Ministerio de Educación y Cultura.

Desde sus comienzos la ADT generó la adhesión/colaboración de un importante número de entidades público, privadas de diferentes ámbitos del quehacer departamental, a saber: Claeh, INIA, ART, IGAP, PIT CNT, Universidad de la República, UTU, Ministerio del interior, AMRU, Obispo de la diócesis de Tacuarembó-Rivera, empresas y personas del departamento. Desde sus comienzos ha funcionado en la sede de la Asociación Empresarial de Tacuarembó (AET), institución que también se ha hecho cargo de la secretaría².

La Asociación Empresarial de Tacuarembó (AET) es una persona jurídica hábil y reconocida por resolución del poder ejecutivo del 8/2/1978, según se desprende del certificado notarial. Según sus estatutos es una institución sin fines de lucro que tiene por fines primordiales: defender los derechos e intereses legítimos de sus asociados, asumiendo su representación en las negociaciones colectivas en materia de trabajo y organización sindical, así como ante todos y cualquiera de los poderes públicos, organismos descentralizados y desconcentrados así como frente a poderes públicos no estatales. Además presta a los socios servicios de asesoramiento y asistencia directa sobre el cumplimiento y aplicación de las leyes, decretos, ordenanzas y resoluciones, evacuando consultas y brindando servicios de asesoramiento jurídico, contables, incluyendo preparación, presentación y pagos de declaraciones juradas, liquidaciones de jornales, impuestos, archivo y custodia.

² En la actualidad la comisión directiva de la ADT está integrada por el CLAEH, INIA y la AET y la comisión fiscal por ART, Don Naza SRL e IGAP. Por restricciones de orden jurídico-formal, la IMT no asume ningún cargo directo, pero apoya a través de sus recursos técnicos a la dirección y gerencia de la ADT.

09. RIESGOS

Entre los riesgos principales están:

- limitantes a nivel institucional (tales como capacidades para el desarrollo todavía no consolidadas, incipientes mecanismos de coordinación y articulación local).

- A nivel empresarial, el escaso valor que se otorga a la capacitación y asesoría así como el magro desarrollo de una cultura de cooperación y asociativismo (MIEM 2008; **Anexo III**) característicos de las MIPYMES se tornan un desafío a superar. La falta de empresariedad y debilidades en la gestión, son aspectos adicionales a mejorar.

- Relativo a la capacidad de consolidación institucional y operativa de la ADT, se espera que el fortalecimiento de la cooperación interinstitucional y una fluida comunicación entre los diferentes niveles del programa y entre las instituciones involucradas facilitará la concreción así como también el seguimiento y evaluación sobre la marcha de las actividades planeadas. Dichas instituciones actuarán como referentes para el grupo objetivo del proyecto en pos de superar posibles dudas que pudieran existir en un principio. En ese sentido, se considera central la realización de talleres de sensibilización

10. IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL.

Se espera que el proyecto no presente impactos ambientales o sociales negativos. Por el contrario, se espera que se desarrollen modelos de acción que combinen viabilidad económica y social con sustentabilidad ambiental. Por esto, se espera que la operación tenga un impacto social y ambiental positivo.

Clasificación: C.