



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Centro de Desarrollo de Proveedores

Número de proyecto: UR-M1038 - Nro. Operación: ATN/ME-13180-UR

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

País Administrador
URUGUAY

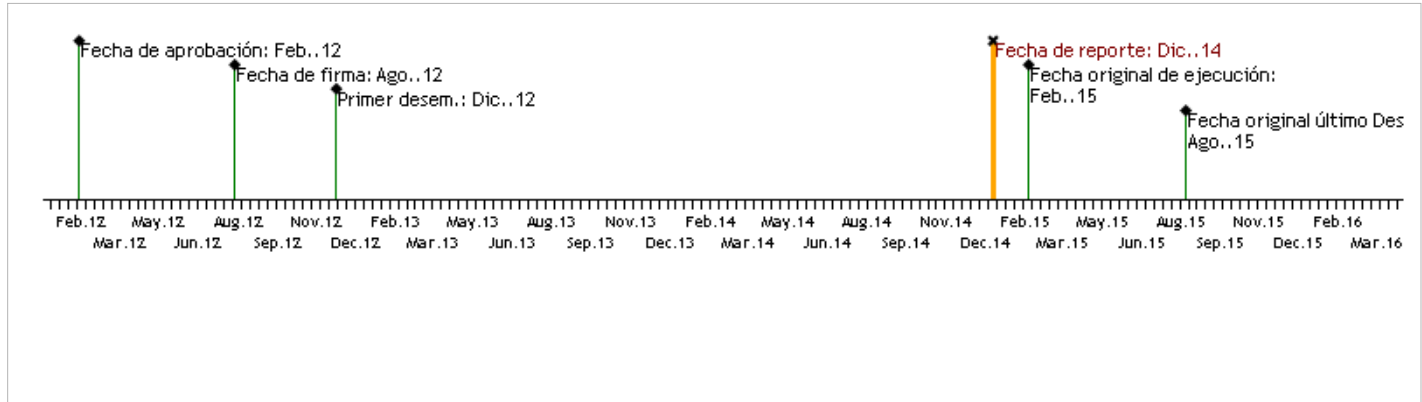
País Beneficiario
URUGUAY

Agencia ejecutora: ASOCIACION EMPRESARIAL DE TACUAREMBO

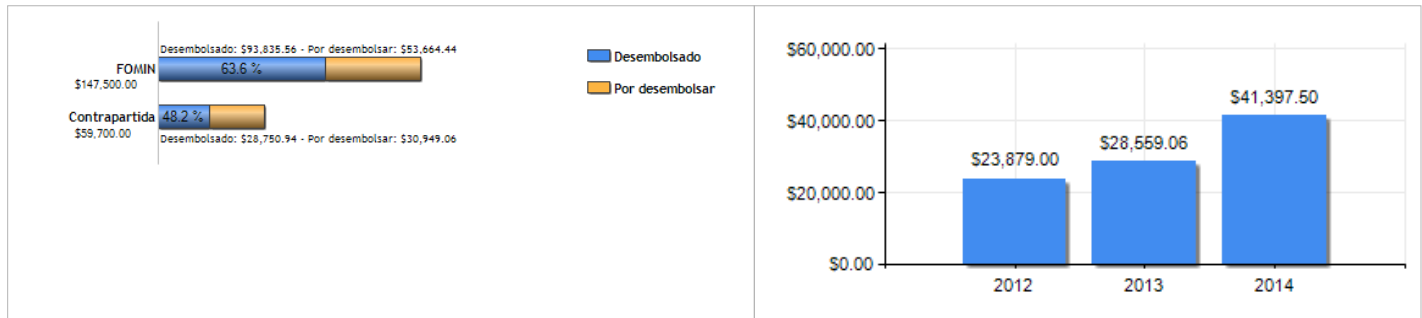
Líder equipo de diseño:

Líder equipo de supervisión: Castillo Leska, Ana

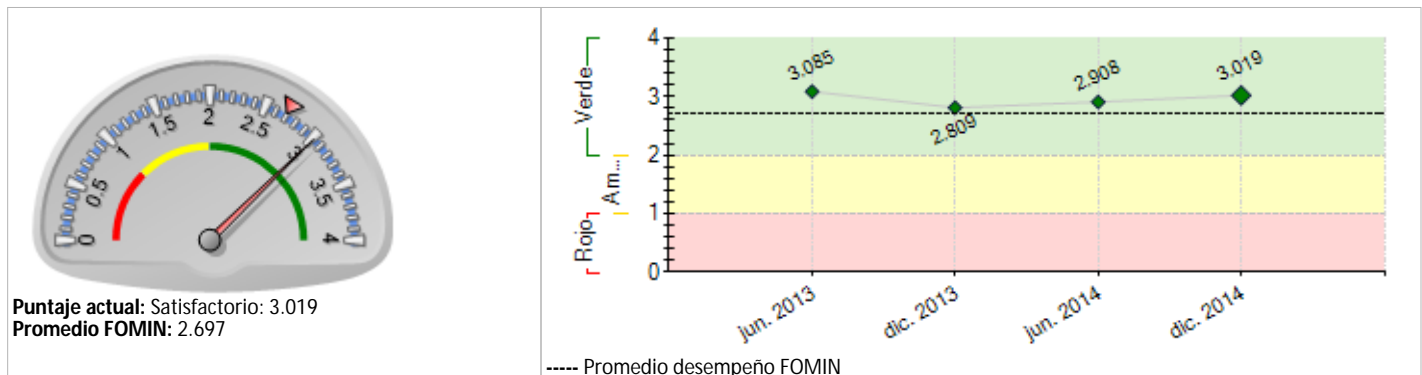
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS



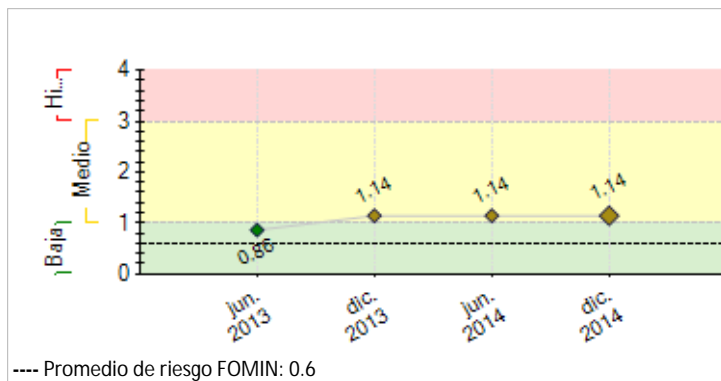
PUNTAJE DE DESEMPEÑO



RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

(i) se diagnosticaron oportunidades de negocio y dificultades de aprovisionamiento de las grandes empresas (ii) 7 acuerdos de adhesión firmados con empresas tractoras (iii) 12 cursos para empresas proveedoras realizados donde 59 empresas proveedoras manifiestan 87 % de grado de satisfacción por la capacitación recibida (iv) 52 empresas proveedoras y 7 tractoras participan activamente en actividades PDP (v) 9 diagnósticos y planes de mejora para empresas proveedoras realizados (vi) 16 asesorías específicas en curso (vii) 1 ronda de negocios y 3 almuerzos de trabajo con empresas tractoras (viii) 3 visitas del consultor internacional que permitieron el desarrollo de un documento metodológico consensuado (ix) base de datos de 450 empresas de Tacuarembó generada (x) 13 artículos prensa escrita, 5 en web, 4 entrevistas en Tv. 3 en radio (xi) Se concretó Centro de Desarrollo Empresarial de Tacuarembó con DINAPYME (xii) Se avanzó en las medidas tendientes a concretar la sostenibilidad del PDP (xiii) Se iniciaron los encuentros técnicos con el PDP Treinta y Tres (DINAPYME). Riesgos: Dificultad para financiar el equipo técnico en la fase de cierre del proyecto. Se realizará taller de sostenibilidad del PDP. Se pondrá énfasis en la concreción de negocios entre tractoras y proveedoras y en la difusión. Se trabajará en el mejoramiento de los recursos humanos de las proveedoras. Se continuará trabajando en la coordinación con actores del territorio.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El Programa, desde su inicio a puesto fuerte énfasis en la articulación entre los distintos actores locales y nacionales, del sector público y del sector privado. Se adoptaron distintas estrategias para cada una de los sectores identificados, lo que ha permitido trabajar a distintos niveles, alcanzando los siguientes logros: (i) se han alcanzado varios acuerdos formales con distintas instituciones que trabajan desde lo nacional en el fomento de la mejora de la competitividad de las empresas (diversas instituciones, con diversos instrumentos), logrando la concreción de varias intervenciones permitiendo que las empresas de Tacuarembó sean beneficiarias directas de los instrumentos existentes a nivel nacional. La interacción antes mencionada permite conocer tiempos de respuesta, el público beneficiario, plazos de la intervención, lo anterior ha generado credibilidad y eficiencia al proceso, respondiendo de forma adecuada a las necesidades que tiene cada una de las empresas del PDP. Muchos de los instrumentos identificados a nivel nacional, coinciden con la estrategia adoptada por el programa desde la fase de diseño, por lo tanto permitirá dar sostenibilidad a las acciones desarrolladas por el programa y permitirá continuar con el apoyo a nuevas empresas que se van identificando.

(ii) a nivel de proveedores locales se valora de forma satisfactoria el apoyo brindado en las distintas instancias de capacitación y asesorías específicas, pero por sobre todas las cosas se le da un especial énfasis al seguimiento y acompañamiento permanente recibido. Desde la gerencias de las empresas tractoras se ha manifestado la identificación de mejoras en aspectos identificados inicialmente como relevantes y a mejorar por las empresas proveedoras.

(iii) a nivel de empresas tractoras, se ha puesto un fuerte énfasis en la coordinación con las 7 empresas que tienen acuerdos de adhesión firmados con el PDP, el énfasis inicial en la necesidad de generar la confianza necesaria entre los distintos actores, ha permitido el logro de acciones concretas: se generó una agenda 2014 para la cual se contó con la participación de todas las empresas tractoras involucradas, en octubre del presente año se realizó una ronda de negocios de la cuales participaron 8 empresas tractoras, 3 organizaciones del territorio demandante de proveedores locales y 28 empresas proveedoras. La actividad permitió dar a conocer la oferta y demanda de servicios, al tiempo que se logró la concreción de algún negocio específico entre empresas que no tenían vínculo anterior.

Las acciones de mitigación desarrolladas desde el proyecto están mitigando los riesgos inicialmente identificados. Los desafíos para el próximo semestre son alcanzar los mecanismos necesarios para darle sostenibilidad al equipo técnico del proyecto y aumentar el número de negocios entre tractoras y proveedoras. Las perspectivas futuras en cuanto al logro de los objetivos son positivas. El BID, particularmente la división de CTI, y otros actores locales están interesados en el modelo de intervención por lo cual habría que estudiar su potencial de replicabilidad.

?

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

(i) 1 expresión de interés del PDP Treinta y Tres (DINAPYME);
(ii) 3 visitas del consultor realizadas, 1 documento final de metodología presentado;
(iii) Se coordinó visitas a Tacuarembó de CEI, Uruguay XXI, INEFOP, CND, Taller intercambio Interinstitucional del PDP;
(iv) se dio apoyo al taller sobre ley inclusión financiera de UDELAR;
(v) se participó en todas las reuniones de la Mesa de Desarrollo Local;
(vi) 3 empresas proveedoras diagnosticadas;
(vii) se elaboraron requisitos de proveeduría para 2 empresas tractoras; (viii) se inició con INEFOP certificación de calidad a 3 empresas proveedoras y 13 asistencias técnicas en gestión; 1 capacitación específica con UTU;
(ix) 2 asistencias en comunicación para empresas proveedoras a través del Centro Universitario de Tacuarembó; 1 en cooperativismo a cargo del PDP; (x) 7 cursos a empresas proveedoras;
(xi) 2 almuerzos de trabajo con empresas tractoras;
(xii) 3 menciones del PDP en prensa escrita, 3 en web, 2 en radio;

(xiii) se presentó el PDP en cursos del Centro Universitario de Tacuarembó (UDELAR) y del CLAEH, en el Encuentro de Cooperativas Sociales del MIDES y en taller realizado por ANII;
(xiv) se inició colaboración con PDP de Treinta y Tres coordinado por DINAPYME.

Se dio prioridad a la articulación institucional y a la implementación de las asesorías específicas y se vio postergada la realización del sitio web.
Acciones críticas: preparación e implementación del sitio web y del programa informático.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Si bien se ha cumplido con la mayoría de los indicadores de componente, se debe poner fuerte énfasis al seguimiento en el cumplimiento de los indicadores de resultado y a posibles desviaciones que puedan existir.

Los principales desafíos para el semestre, son concretar los requisitos de proveeduría establecidos para al menos cuatro empresas tractoras y acordar y establecer un mecanismo de vinculación de oferta y demanda eficiente y a la medida del territorio.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: Promover la integración competitiva de las micro y pequeñas 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 Ago. 2015	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 Ago. 2015	0	
	R.3 Porcentaje de empresas proveedoras beneficiarias evalúan positivamente los resultados obtenidos (negocios previstos) por su empresa luego de haber participado del programa	0				80 Ago. 2015	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 Ago. 2015	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 Ago. 2015	0	

Componente 1: Fortalecimiento de empresas proveedoras locales Peso: 51% Clasificación: Insatisfactorio	C1.11 Número de diagnósticos realizados a partir de las necesidades de las empresas Tractoras	0				4 Ago. 2013	9 Dic. 2014	En curso
	C1.12 Cantidad de micro y pequeñas empresas sensibilizadas que participan activamente del Programa	0				20 Ago. 2014	52 Dic. 2014	En curso
	C1.13 Porcentaje de beneficiarios que evalúan positivamente la actividad recibida (capacitación y/o asesoría)	0				80 Ago. 2015	87 Dic. 2014	En curso
	C1.14 Cantidad de participantes que elabora un plan de trabajo/negocios en el área referida	0				10 Ago. 2015		
	C1.15 Documento de metodología de trabajo ajustada	0				1 Nov. 2013	1 Oct. 2014	Finalizado
	C1.16 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: Satisfactorio	C2.11 Número de equipos de compras de empresas demandantes que participan de talleres de sensibilización y de intercambio de buenas prácticas	0				6 Ago. 2013	8 May. 2014	En curso
	C2.12 Requisitos de proveeduría establecidos para al menos cuatro grandes y medianas empresas	0				4 Feb. 2014	2 Oct. 2014	Atrasado
	C2.13 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. Peso: 35% Clasificación: Muy Satisfactorio	C3.11 Cantidad de personas que asisten a los dos eventos de presentación del programa	0				30 Nov. 2013	310 Nov. 2014	En curso
	C3.12 Número de presencias en medios de prensa locales que difunden información sobre el programa.	0				12 Ago. 2015	20 Nov. 2014	En curso
	C3.13 Los eventos de divulgación de resultados del programa generan al menos tres expresiones de interés de otros departamentos y/o grandes empresas	0				3 Ago. 2015	2 Oct. 2014	En curso
	C3.14 Cantidad de participantes en instancias de intercambio entre proveedoras y tractoras	0				25 Feb. 2015	58 Oct. 2014	En curso
	C3.15 Existe un sistema de información que vincula MIPYMES y empresas tractoras que participaron en el programa	0				1 Ago. 2015		

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0 Condiciones previas	1	Feb. 2013	8	Nov. 2012	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
H5 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
H4 [*] 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

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este periodo]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Falta de capacidad, escala e interés por parte de las empresas proveedoras, que limite la oferta de servicios a nivel local	Medio	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	Medio	Se realizará acciones de sensibilización y se armará la metodología 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 decisiones por parte de las empresas tractoras o demandantes para contratar proveedoras locales	Medio	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: Medio **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	aun no se ha desarrollado el plan de sostenibilidad

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se iniciaron los contactos con las distintas entidades que colaboran con el PDP a los efectos de sensibilizarlas acerca de la necesidad de dar sostenibilidad al proyecto.
 Durante el 2014 se comenzó a implementar los acuerdos de colaboración establecidos con INEFOP (cursos y asesorías específicas), DINAPYME (cursos) CEI (diagnósticos) y UTU (Capacitación).
 Se realizó en Octubre 2014 en Tacuarembó el taller "Articulación Institucional, Desarrollo Económico y Sinergias" con la presencia de MIDES, INEFOP, REPUBLICA MICROFINANZAS, INTENDENCIA DE TACUAREMBO, DINAPYME, URUGUAY MAS CERCA-OPP, CUT-UDELAR, INIA y ANII.
 Se envió informe sobre necesidades a la Corporación Nacional para el Desarrollo.
 A través del proyecto "Rescate de experiencias de articulación productiva en la Región Noreste como base para el futuro Observatorio Productivo de la región", aprobado Uruguay Más Cerca-OPP, se realizará en el primer trimestre 2015 un taller de sostenibilidad del PDP, con la participación de distintas entidades que han colaborado con el proyecto. A estos efectos el PDP realizará un detalle de actividades y presupuesto necesario para el 2015. Cada entidad propondrá el modo de participación.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Los Servicios de Desarrollo Empresarial y las Entidades de Capacitación, deben conocer la realidad territorial y deben adaptarse e interpretar la realidad actual de cada empresario. Si bien ha sido valorado de forma muy positiva por los proveedores locales la capacidad técnica de los consultores, han manifestado mayor importancia a la empatía y al seguimiento realizado por el consultor a las acciones recomendadas a lo largo de la consultoría.	Implementation	Castillo Leska, Ana [FOMIN]
2. No basta solamente con formar a los responsables de las empresas proveedoras. Es necesario, y los propietarios de las empresas proveedoras lo solicitan constantemente, ayudarlos a mejorar su relacionamiento con el personal. Se necesita también mejorar el personal de las empresas proveedoras en áreas tales como hábitos de trabajo (puntualidad, compromiso, responsabilidad), trabajo en equipo y sentimiento de pertenencia además de la realización de capacitaciones específicas según sectores.	Implementation	Acosta, Araseli