Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2014 - JUNIO 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Centro de Desarrollo de Proveedores

Nro. 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

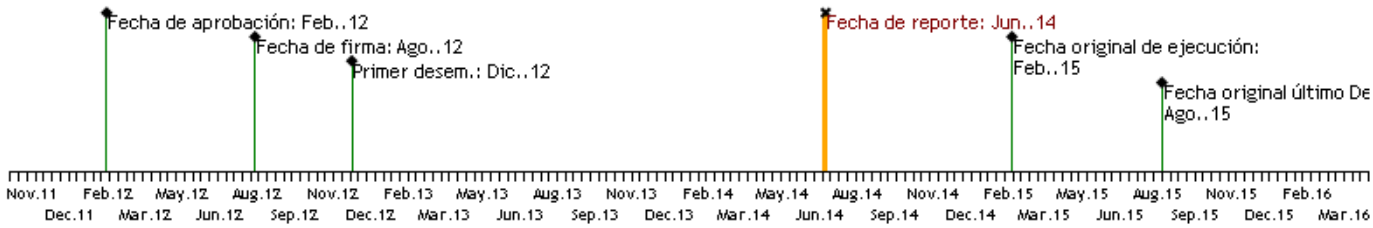
País Administrador	País Beneficiario
URUGUAY	URUGUAY

Agencia Ejecutora: ASOCIACION EMPRESARIAL DE TACUAREMBO

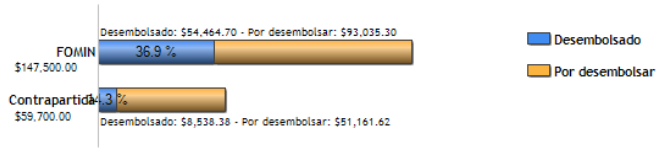
Líder equipo de diseño:

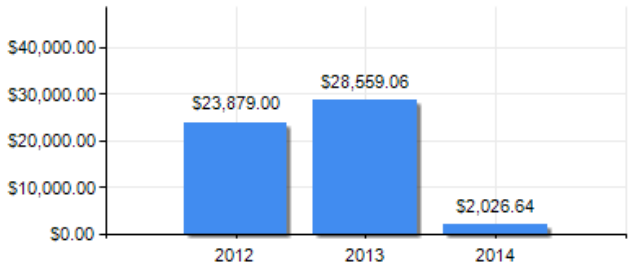
Líder equipo de supervisión: Castillo Leska, Ana

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

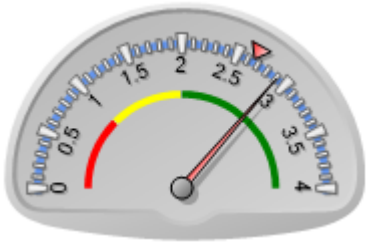


RECURSOS

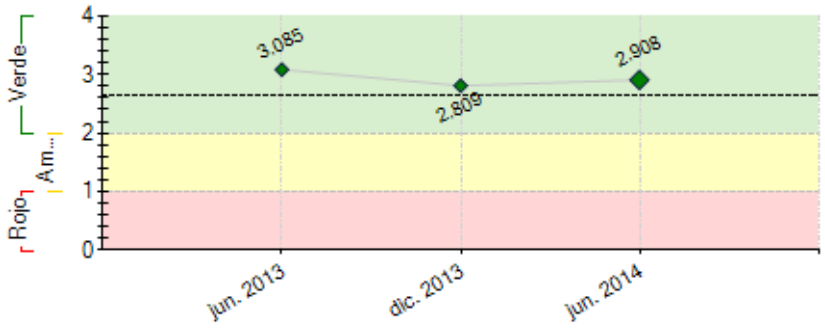




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.908
Promedio FOMIN: 2.655

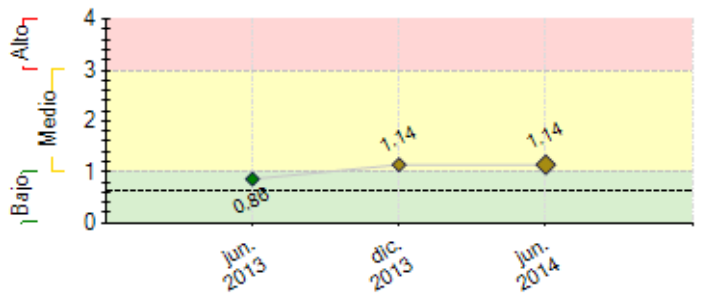


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.614

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Resultados: (i) posicionamiento del 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)7 acuerdos de adhesión con empresas tractoras; (iv) 17 empresas proveedoras y 7 tractoras participan activamente en actividades PDP (v) 42 empresas proveedoras participantes manifiestan 84 % de grado de satisfacción por la capacitación recibida; (vi) 6 diagnósticos a proveedoras(vii) base de datos de 400 empresas de Tacuarembó generada, (viii) 10 artículos de prensa escrita, 2 en internet, 4 entrevistas en Tv.1 en radio ix) se realizaron 2 eventos de cierre de actividades 2013, para tractoras y proveedoras x) consultor internacional para desarrollo de metodología contratado, 1er visita realizada (xi)Se concretó el Centro de Desarrollo Empresarial de Tacuarembó con DINAPYME(xii) Se inició dialogo con el Programa Uruguay más Cerca de OPP para la sostenibilidad del PDP.
Riesgos: Las proveedoras no reconocen sus debilidades.Falta de interés de las empresas proveedoras que las tractoras señalan como prioritarias.Baja motivación de las tractoras.
Acciones: Se pondrá énfasis en el trabajo con las tractoras y en la articulación con proveedoras. Se trabajará en capacitaciones y realización de encuentros entre demandantes y proveedoras (actuales y potenciales) para la generación de negocios. 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 desempeño acumulado del proyecto es satisfactorio. El Programa, desde su inicio a puesto fuerte énfasis en la articulación entre los distintos actores locales y nacionales, tanto del sector público y del sector privado. Se ha trabajado con una lógica de carácter multidimensional e integradora, identificando las necesidades del territorio y coordinando con los distintos actores. En una fase inicial se coordinó con otros actores que están trabajando en el territorio para financiar acciones conjuntas, principalmente de corto plazo, finalizadas las mismas y siendo evaluados de forma satisfactoria los resultados obtenidos, recientemente se lograron acuerdos de largo plazo como el de la instalación de un Centro de Desarrollo Empresarial en articulación con Dinapyme y la Asociación Empresarial de Tacuarembó. Si bien este Centro no atenderá en forma exclusiva a las empresas beneficiarias del Programa de Desarrollo de Proveedores sí atenderá un universo mayor de empresas, en las cuales se encuentran las empresas proveedoras locales. Desde el proyecto se implementaran las primeras acciones de mejoras especificas en las empresas diagnosticadas durante el primer años de proyecto.

?En relación al trabajo con empresas tractoras, se ha pasado de una instancia inicial de sensibilización a la articulación para el análisis de las oportunidades de tomas de acciones colectivas, consensuadas por los actores territoriales. Como resultado de estas acciones se espera la creación de una agenda conjunta, que incluya temas como Empleo, Sustentabilidad Ambiental, Aspectos Territoriales y Posibles Negocios Conjuntos. La propuesta es de generar acciones de corto plazo, realistas, que generen efecto demostrativo.

Los desafíos para el próximo semestre son la documentación de la metodología del Programa, la aproximación entre oferta y demanda, y la concreción de nuevos negocios conjuntos entre empresas proveedoras y empresas tractoras.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Resultado:Satisfactorio.Se vieron postergadas algunas actividades por retrasos en la contratación del consultor para la metodología.Logros: (i)1 expresión de interés presentada por parte de la empresa tractora (UPM) (ii) 2 nuevos acuerdos de adhesión al PDP firmados con UPM y Glencore (iii)se contrató al consultor para la metodología del programa (iv) primer visita del consultor realizada donde se visitaron 6 empresas tractoras y 4 proveedoras (v)se realizó la Mesa de Intercambio de experiencias exitosas en PDP (vi) se diagnosticó a 2 empresas proveedoras. (vii) se realizó el seguimiento a las empresas proveedoras ya diagnosticadas (viii)se coordinó con el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional - INEFOP para realizar la certificación de calidad a 2 empresas proveedoras (ix)se estableció el plan de capacitaciones dirigido a empresas proveedoras para el 2do semestre 2014 (xi)se concretó acuerdo con la Dirección Nacional de Pequenas y Medianas Empresas DINAPYME para la financiación de 1 recurso técnico y otro administrativo para el apoyo al PDP (xi)se presentó 2 empresas del PDP a la convocatoria denominada 8M de DINAPYME (xii) 2 menciones del PDP en prensa escrita, 3 entrevistas en TV, 1 en radio. (xiii)se presentó el PDP en el Curso Tecnólogo en Desarrollo del Centro Universitario de Tacuarembó y en la Mesa de Desarrollo Local.
Acciones críticas:Finalización de la consultoría sobre metodologia. implementación de recomendaciones.Capacitaciones.Ronda de negocios.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Si bien no se ha cumplido en fecha con algunos indicadores de componente, se está trabajando en varios de ellos con el consultor Sergio Pérez (Documento de metodología de trabajo documentado/ Requisitos de proveeduría establecido/ Manual de buenas prácticas), los que se concretaran en próximo semestre. Durante su visita se ha estimulado y facilitado la interacción entre empresas e instituciones del territorio.

El equipo de Proyecto ha concretados nuevos acuerdos de adhesión, se ha generado una base de datos de empresas proveedoras locales, se ha identificado una serie de servicios que de existir oferta desde lo local, responderían a necesidades manifestadas por las empresas tractoras. Se ha identificado por parte de las empresas tractoras un grupo de las empresas donde se recomendó el apoyo desde el programa para la mejora de su gestión evitando de esa manera la sustitución por proveedores fuera del territorio.

Dentro de las acciones principales para el semestre se encuentran: la generación de un sistema de información, sostenible y adecuado a las necesidades del territorio que sea una herramienta de aproximación de oferta y demanda. La generación de capacidades locales que puedan contribuir a la mejora de la competitividad de las empresas del territorio. La implementación de los planes de mejoras desarrollados para las empresas beneficiarias del programa.

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 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 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	Procentaje 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.I1**	Número de diagnósticos realizados a partir de las necesidades de las empresas Tractoras	0				4 Ago. 2013	6 Jun. 2014	En curso
	C1.I2	Cantidad de micro y pequeñas empresas sensibilizadas que participan activamente del Programa	0				20 Ago. 2014	17 Jun. 2014	En curso
	C1.I3	Porcentaje de beneficiarios que evalúan positivamente la actividad recibida (capacitación y/o asesoría)	0				80 Ago. 2015	83 Dic. 2013	En curso
	C1.I4	Cantidad de participantes que elabora un plan de trabajo/negocios en el área referida	0				10 Ago. 2015		
	C1.I5	Documento de metodología de trabajo ajustada	0				1 Nov. 2013		Atrasado
	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:** Satisfactorio	**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	8 May. 2014	En curso
	C2.I2	Requisitos de proveeduría establecidos para al menos cuatro grandes y medianas empresas	0				4 Feb. 2014		Atrasado
	C2.I3	Manual de buenas prácticas redactado	0				1 Oct. 2014		
Componente 3: Promoción de la aproximación entre la oferta y la demanda. **Peso:** 35% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Cantidad de personas que asisten a los dos eventos de presentación del programa	0				30 Nov. 2013	180 May. 2014	En curso
	C3.I2	Número de presencias en medios de prensa locales que difunden información sobre el programa.	0				12 Ago. 2015	12 Jun. 2014	En curso
	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 Ago. 2015	1 May. 2014	En curso
	C3.I4	Cantidad de participantes en instancias de intercambio entre proveedoras y tractoras	0				25 Feb. 2015		
	C3.I5	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	8	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			
H4	[*] Requisitos de proveeduría establecidos para al menos 1 (un) sector de al menos 2 (dos) grandes y medianas empresas.	1	Oct. 2014			
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			

[*] 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	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 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	Medio	Sensibilizar a los mandos altos.	Project Guest
4. Cambios en las condiciones macroeconómicas del país	Bajo	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	Por la etapa en que se encuentra el proyecto, consolidando los primeros resultados esto no se ha abordado en profundidad aún, si bien existe interés de varias entidades en dar continuidad a las acciones del Proyecto.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Algunas de las entidades presentes en el territorio, que trabajan para el fortalecimiento de las Mipymes, han manifestado su interés en apoyar la continuidad del Programa de Desarrollo de Proveedores de Tacuarembó. En este sentido, el equipo del PDP preparará propuestas iniciales para que puedan ser discutidas con dichas entidades.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Las necesidades de financiamiento para inversiones e infraestructura productiva son clave y usualmente no se consideran en el diseños de estos programas	Design	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. El nivel educativo de los empresarios no es determinante para el establecimiento de buenas relaciones comerciales con las empresas tractoras, si internalizan una visión empresarial de su actividad productiva y si reciben acompañamiento clave pare el desarrollo de sus habilidades de negociación.	Implementation	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
3. Es necesario trabajar en forma continua con las empresas tractoras del territorio e implementar acciones en conjunto simples pero concretas con ellas, de manera de generar confianza y que se sientan, cada vez más, parte del Programa de Desarrollo de Proveedores.	Implementation	Acosta, Araseli
4. La dinámica y realidades de las mipymes son muy cambiantes. Es necesario actuar con velocidad a la hora de dar respuestas a las necesidades de mejoras detectadas.	Implementation	Acosta, Araseli