



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# 

### 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**  
URUGUAY

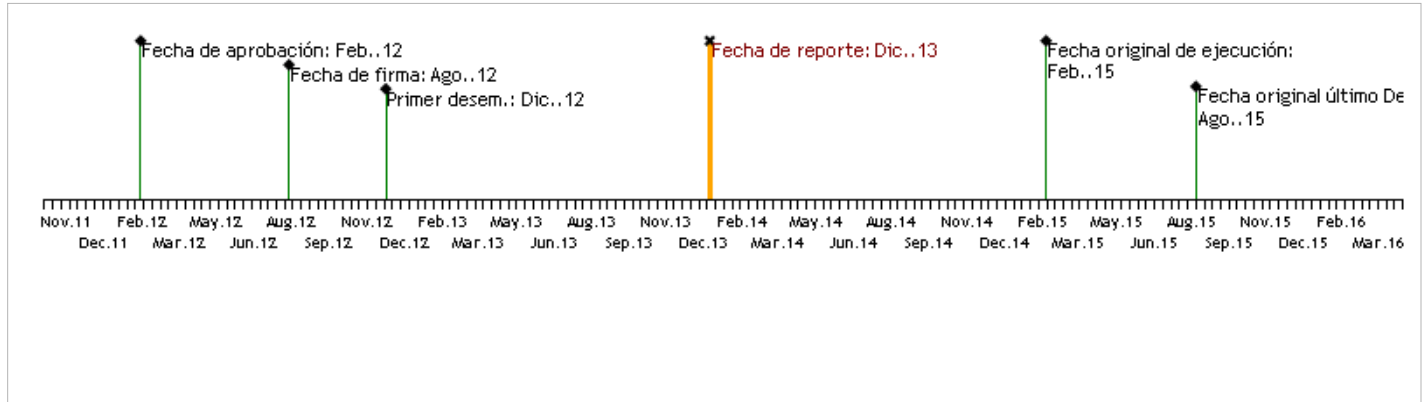
**País Beneficiario**  
URUGUAY

**Agencia Ejecutora:** ASOCIACION EMPRESARIAL DE TACUAREMBO

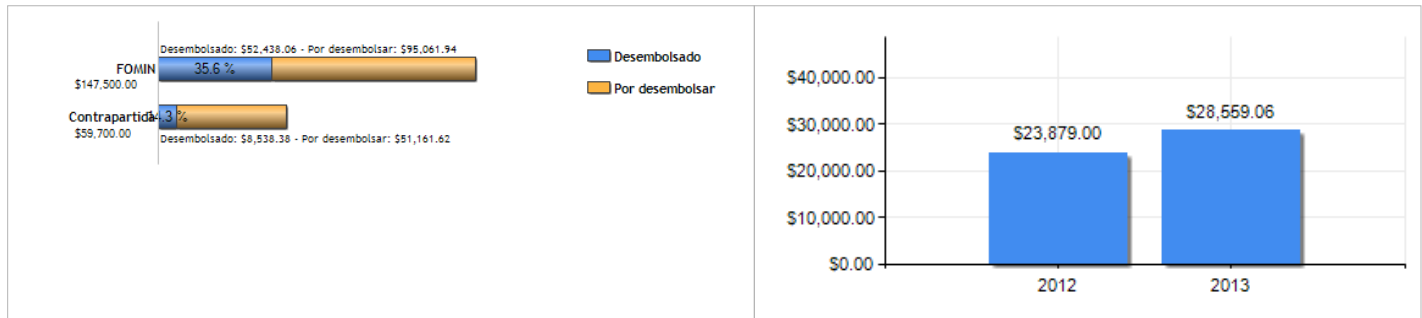
**Líder equipo de diseño:**

**Líder equipo de supervisión:** Gómez, Federica

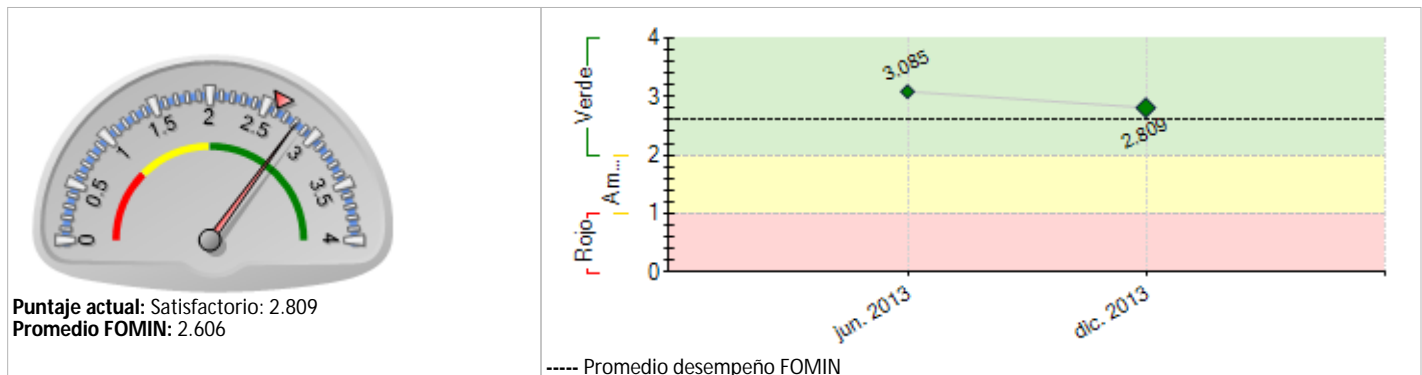
### CRONOLOGÍA DE EVENTOS



### RECURSOS



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



### RIESGOS EXTERNOS

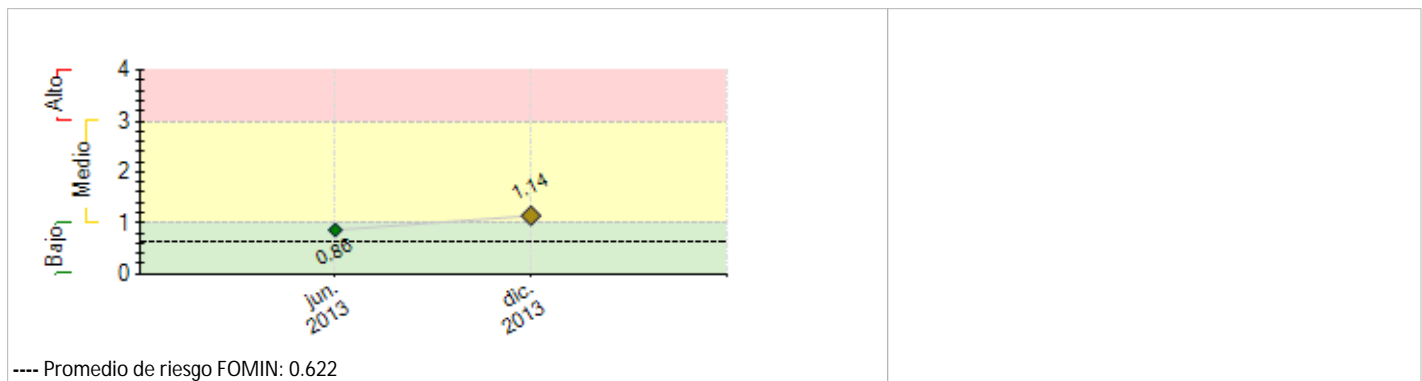
### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

**Riesgo**

**Administración Financiera:** Bajo

**Adquisiciones:** Bajo

**Capacidad Técnica:** Medio



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

#### Resultados:

- (i) Se desarrolló una consultoría para posicionar el tema en el territorio con un experto internacional cofinanciada con DINAPYME;
- (ii) se diagnosticaron oportunidades de negocio y dificultades de aprovisionamiento de las grandes empresas;
- (iii) 5 acuerdos de adhesión firmados por empresas demandantes o tractoras;
- (iv) 5 cursos para empresas proveedoras realizados, 42 empresas proveedoras participantes manifiestan 84 % de grado de satisfacción por la capacitación recibida;
- (v) 17 empresas proveedoras y 5 demandantes participan activamente en actividades PDP;
- (vi) 4 diagnósticos y planes de mejora para empresas proveedoras realizados;
- (vii) base de datos de 270 empresas de Tacuarembó generada, 25 proveedoras o potenciales proveedoras detectadas;
- (viii) 8 artículos prensa escrita, 2 artículos internet, 1 entrevista Tv.
- ix) se realizaron 2 eventos para cerrar las actividades realizadas en 2013, uno con demandantes y otro con proveedoras.

**Riesgos:** Las proveedoras no reconocen sus debilidades. Falta de interés en participar en el programa por parte de las empresas proveedoras que las demandantes señalan como prioritarias. Se pondrá énfasis en el trabajo con las demandantes y en la articulación con proveedoras. Se trabajará en difusión, capacitación y preparación de encuentros entre demandantes y proveedoras (actuales y potenciales). 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 del proyecto es satisfactorio.

Ha logrado coordinar e involucrar con éxito a los distintos organismos e instituciones que trabajan en el departamento de Tacuarembó en temas de desarrollo económico local, como la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) -a través del Programa de Microfinanzas y de Conglomerados- y la Dirección Nacional de Pequeña y Mediana Empresa (DINAPYME) del Ministerio de Industria, Energía y Minería, lo que ha permitido apalancar recursos y coordinar las acciones que el Grupo BID en el territorio.

La Unidad Ejecutora ha despertado el interés y compromiso de las empresas de gran porte que se han instalado en el territorio como potenciales demandantes de proveedoras locales.

Sin embargo, si bien se ha trabajado en la identificación, el diagnóstico y la formulación de un plan de desarrollo para algunas empresas proveedoras locales, se han verificado dificultades para cautivar su interés en fortalecer sus capacidades técnicas y gerenciales de modo de incrementar el nivel y la calidad de aprovisionamiento local y así lograr el propósito de la intervención.

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

Satisfactorio aunque se vieron postergadas algunas actividades por dificultades debido al cambio en la coordinación del proyecto.

**Logros:** (i) 5 cursos para proveedores (actuales y potenciales): Logística para Pymes; Comunicación con los clientes; Gestión Empresarial; Capital Humano y Taller sobre Recursos Humanos. Excepto el curso de Logística, los restantes 4 fueron cofinanciados con DINAPYME y el taller sobre recursos humanos contó además con el cofinanciamiento de la empresa demandante Weyerhaeuser. 55 personas capacitadas.

- (ii) 6 empresas proveedoras (actuales y potenciales) participaron en el Curso Gestión Empresarial con Énfasis en Planificación Financiera financiado con Programa Microfinanzas de OPP.
- (iii) 3 empresas proveedoras participaron del Taller Instrumentos para el desarrollo empresarial de las Mipymes desarrollado por DINAPYME.
- (iv) 3 empresas PDP participaron en la presentación de la Guía de Recursos Financieros para Mipymes del Programa Microfinanzas de OPP.
- (v) Banco ITAU presentó a 2 empresas proveedoras del PDP los instrumentos de financiación que posee el banco para Mipymes.

(vi) se diagnosticaron y realizaron planes de mejora para 4 empresas proveedoras. vii) Menciones del Programa en la prensa: 5 prensa escrita, 1 internet. 1 entrevista en TV. En el próximo semestre se prevé la contratación del consultor experto en PDP para documentar la metodología del Programa y la concreción de cursos y capacitación específicos a empresas proveedoras y tractoras.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El desempeño del semestre fue moderadamente insatisfactorio.

Los retrasos en el cumplimiento de las actividades planificadas y el enlentecimiento del ritmo de ejecución del Proyecto, han afectado el nivel de desembolsos y comprometido el logro del objetivo de desarrollo de la operación. Esto puede explicarse, en parte, por el cambio de Coordinador del Programa y por la multiplicidad de instituciones involucradas en el Comité de Dirección y la falta de un referente institucional, tal y como prevé el Reglamento Operativo del Programa.

La consultoría para el diseño de la línea de base y sistema de seguimiento está en su fase final. La Unidad Ejecutora deberá profundizar el relevamiento de información con las empresas tractoras en materia de aprovisionamiento local de modo de conocer la situación de partida y luego poder atribuir los efectos y logros a la intervención adecuadamente.

Los desafíos del próximo semestre continúan siendo: (i) la contratación de un consultor con experiencia internacional en la materia para transferir experiencias exitosas, definir la metodología de intervención del Programa de modo de establecer vínculos y favorecer encadenamientos productivos entre empresas proveedoras y demandantes, y colaborar en el ejercicio de planificación estratégica y operativa de la operación; (ii) definir una propuesta de valor de mediano plazo tanto para las micro, pequeñas y medianas como las grandes empresas, cuyas acciones se enmarquen en un plan de largo plazo, más allá de la vida del Programa, que permitan mantener el compromiso de las partes; y (iii) mantener la estrategia de intervención con un enfoque de la demanda de las empresas tractoras, respetando los criterios de calidad y estratégicos del Programa (por ejemplo, capacitar a las empresas proveedoras en aquellos temas donde existe demanda por parte de las tractoras -en base al diagnóstico de las necesidades de abastecimiento de éstas últimas- e implementar los planes de mejora conjuntos a fin de identificar oportunidades de negocio y propiciar el intercambio entre ambas partes).

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores		Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
<b>Resultado:</b> Promover la integración competitiva de las micro ypequeñas empresas de Tacuarembó como proveedoras de grandes y medianas empresas	<b>R.1</b> Porcentaje de proveedores locales actuales de grandes o medianas empresa que mantiene o incrementa sus ventas	0 Jul. 2013				50 Ago. 2015	0	
	<b>R.2</b> 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	
	<b>R.3</b> 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	
	<b>R.4</b> 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	
	<b>R.5</b> 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	
<b>Componente 1:</b> Fortalecimiento de empresas proveedoras locales  <b>Peso:</b> 51%  <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	<b>C1.11</b> Número de diagnósticos realizados a partir de las necesidades de las empresas Tractoras	0				4 Ago. 2013	4 Dic. 2013	
	<b>C1.12</b> Cantidad de micro y pequeñas empresas sensibilizadas que participan activamente del Programa	0				20 Ago. 2014	17 Dic. 2013	
	<b>C1.13</b> Porcentaje de beneficiarios que evalúan positivamente la actividad recibida (capacitación y/o asesoría)	0				80 Ago. 2015	83 Dic. 2013	Finalizado
	<b>C1.14</b> Cantidad de participantes que elabora un plan de trabajo/negocios en el área referida	0				10 Ago. 2015		
	<b>C1.15</b> Documento de metodología de trabajo ajustada	0				1 Nov. 2013		Atrasado
	<b>C1.16</b> Programa de articulación de la demanda y oferta de capacitación establecido	0				1 Nov. 2013		Atrasado
<b>Componente 2:</b> Consolidación del rol de demandantes de las grandes y medianas empresas  <b>Peso:</b> 14%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	<b>C2.11</b> 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. 2013	Finalizado
	<b>C2.12</b> Requisitos de proveeduría establecidos para al menos cuatro grandes y medianas empresas	0				4 Feb. 2014		
	<b>C2.13</b> Manual de buenas prácticas redactado	0				1 Oct. 2014		
<b>Componente 3:</b> Promoción de la aproximación entre la oferta y la demanda.  <b>Peso:</b> 35%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	<b>C3.11</b> Cantidad de personas que asisten a los dos eventos de presentación del programa	0				30 Nov. 2013	120 May. 2013	Finalizado
	<b>C3.12</b> Número de presencias en medios de prensa locales que difunden información sobre el programa.	0				12 Ago. 2015	10 Dic. 2013	
	<b>C3.13</b> 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	0 Jun. 2013	
	<b>C3.14</b> Cantidad de participantes en instancias de intercambio entre proveedoras y tractoras	0				25 Feb. 2015		
	<b>C3.15</b> 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
<b>H0</b>	Condiciones previas	8	Feb. 2013		8	Nov. 2012		Logrado
<b>H1</b>	[*] Contratos de adhesión firmados con empresas tractoras(demandantes)	4	Jul. 2013		4	Jul. 2013		Logrado
<b>H2</b>	Cursos de capacitación con empresas proveedoras (donde asisten 30 personas en total)	2	Oct. 2013		2	Oct. 2013		Logrado
<b>H3</b>	[*] Empresas proveedoras con diagnóstico realizado (dos de ellas con Plan de Mejora implementado)	4	Feb. 2014					

H4	Requisitos de proveeduría establecidos para al menos 1 (un) sector de al menos 2 (dos) grandes y medianas empresas.	1	Jun. 2014			
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			
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 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	Bajo	No hay acciones posibles desde la agencia ejecutora	Project Guest
<b>NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:</b> Medio <b>NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:</b> 4 <b>RIESGOS VIGENTES:</b> 4 <b>RIESGOS NO VIGENTES:</b> 0 <b>RIESGOS MITIGADOS:</b> 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**

[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

**Comentarios**

Es fundamental que la Agencia Ejecutora diseñe un plan de sostenibilidad para mantener las actividades de capacitación una vez finalizado el Programa.

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

Se continuará con el trabajo de sensibilización tanto a las empresas tractoras como a las proveedoras en la importancia que tiene para ambas el análisis de las dificultades y la búsqueda de soluciones que permitan generar una relación de confianza y de estabilidad en los negocios.

Se buscará mantener el compromiso de las instituciones presentes en el territorio que colaboran actualmente con el Programa.

La Asociación Empresarial de Tacuarembó coordinará actividades tendientes a mantener un espacio de relacionamiento entre tractoras y proveedoras promoviendo actividades y reuniones entre ambas con frecuencia a definir

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

**SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS**

	Relativa a	Autor
1. Enfoque de demanda. Es clave mantener la estrategia de intervenir con un enfoque de demanda de las empresas ancla, respetando los criterios de calidad y estratégicos del Programa, de manera de promover la vinculación productiva entre las pequeñas y medianas empresas con las empresas tractoras o ancla.	Implementation	Gómez, Federica [FOMIN]
2. En los Programas de Delegación de Autoridad es importante apalancar recursos para incrementar el impacto. Propiciar el acercamiento con otras instituciones de fomento maximiza la probabilidad de obtener recursos complementarios para el desarrollo de actividades y la sostenibilidad de las mismas una vez finalizado el Programa.	Implementation	Gómez, Federica [FOMIN]
3. En este tipo de proyectos la generación de confianza entre las partes es un ingrediente fundamental para el logro de los objetivos de desarrollo. La coordinación entre instituciones que están trabajando en el territorio, sensibilización de la población y actores locales claves llevan un tiempo mayor al planificado en la etapa de diseño y son la base fundamental para el éxito y sostenibilidad de la intervención.	Design	Gómez, Federica [FOMIN]
4. Los Programas de Desarrollo de Proveedores (PDP) constituyen un servicio o instrumento que tiene como objetivo fortalecer los encadenamientos productivos entre empresas demandantes o tractoras y sus empresas proveedoras a fin de mejorar la competitividad de la cadena de valor. Para ello, es fundamental partir de la identificación de las empresas anclas y determinar sus	Implementation	Gómez, Federica [FOMIN]

necesidades insatisfechas en su red de proveedores. Luego se podrá incentivar las vinculaciones entre empresas, identificando oportunidades de negocios, diseñando planes de mejora para las proveedoras e incentivando su implementación.

5. A lo largo del trabajo con las empresas proveedoras, se ha detectado que aquellas que ya han trabajado con empresas demandantes o que han incrementado notoriamente su tamaño y sus ventas, no sienten la necesidad de mejorar su gestión, no identifican sus debilidades ni las exigencias que requieren las tractoras, ni la posibilidad de perder esos nichos de mercado a causa de otros proveedores locales o de otras empresas que se instalen en el territorio.

6. Se considera importante contar con un equipo multidisciplinario para definir diferentes estrategias de abordaje a las mipymes. Se observa que las mipymes tienen procesos de decisión diferentes, no solamente debido al tamaño sino en relación a si son familiares o no. Las mipymes familiares tienen una lógica de decisión diferente donde pesan aspectos ajenos a la empresa. Es necesario contar con personas idóneas para sensibilizar este tipo de empresas y volverlas participantes del programa

7. Cuando se plantea la capacitación a realizar es muy importante que esta contemple espacios de discusión de los problemas particulares de cada empresa. Las empresas proveedoras en general, prefieren la metodología de taller para recibir capacitación en los diferentes temas. Aprender intercambiando experiencias con otras empresas.

Implementation Acosta, Araseli

Design Acosta, Araseli

Implementation Acosta, Araseli