Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2013 - JUNIO 2013

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

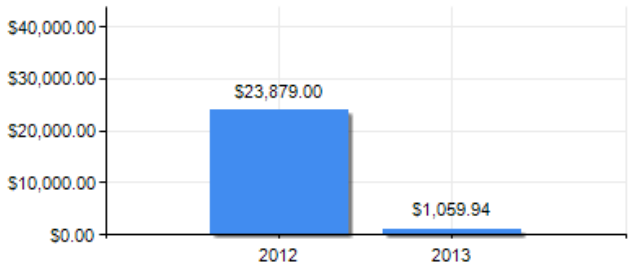
País Administrador	País Beneficiario
URUGUAY	URUGUAY

Agencia Ejecutora:

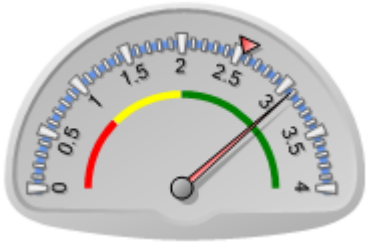
Líder equipo de diseño:
Líder equipo de supervisión: Gómez, Federica

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

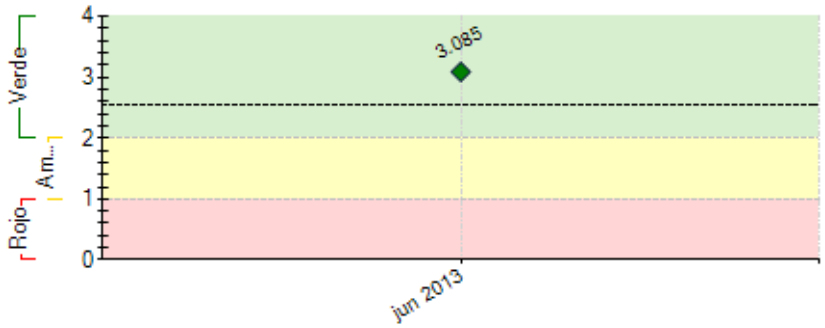
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.085
Promedio FOMIN: 2.551

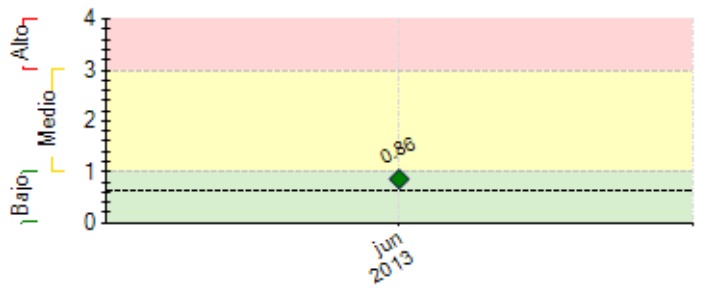


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.634

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Logros: (i) se generaron acuerdos con instituciones públicas que actúan en el territorio como OPP Microfinanzas y PACC Forestal y Dinapyme, para apalancar recursos en el territorio (iniciativa proyecto PDP- FOMIN). Como resultado de esto se creó la Mesa de Desarrollo Local de Tacuarembó, donde participa: Dinapyme, Prog. Microfinanzas OPP, Foro de la Madera, INIA, CUT, Claeh, AET, ADT, Inefop, SOIMA y PDP Tacuarembó.
ii) firma de acuerdo de adhesión de cuatro empresas demandantes o tractoras para participar en el Proyecto.
(iii) mención en prensa local; radial, televisiva y escrita.
(iv) compromiso de la Unidad Ejecutora del Proyecto que se reúne mensualmente, donde participa INIA, CUT, IDT, AET, ADT.
(v) se planificaron para el próximo semestre el dictado de 4 cursos en Logística para Pymes, Atención al cliente, Gestión empresarial y Capital Humano - RRHH, se diseñarán al menos 10 diagnósticos y Planes de Mejora para las pequeñas y medianas empresas, se contratará consultor para actualizar la metodología del Programa.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El desempeño del Programa es satisfactorio.

La Unidad Ejecutora ha despertado el interés y el compromiso de las empresas de gran porte que se han instalado en el territorio y podrán ser potenciales demandantes de proveedoras locales. Por otra parte, 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 y apoyo empresarial, como la Oficina de Planeamiento y Presupuesto -a través del Programa de Microfinanzas y de Conglomerados- y la Dirección Nacional de Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Energía y Minería -quienes están desarrollando un Programa similar en el departamento de Treinta y Tres-, lo que ha permitido apalancar recursos y coordinar las acciones que el Grupo BID está desarrollando en Tacuarembó. En el mes de mayo se realizó el lanzamiento del Programa donde participaron autoridades nacionales y departamentales, instituciones locales, empresas demandantes y potenciales proveedoras.

El FOMIN ha compartido con la Unidad Ejecutora el conocimiento generado en experiencias existosas de desarrollo de proveeduría como ser la de El Salvador, Chile y México.

Se contrató a un consultor para el diseño de la línea de base y el sistema de seguimiento del Programa.

Los desafíos del próximo semestre son los siguientes: (i) la contratación de un consultor con experiencia internacional en la materia para transferir experiencias exitosas de otras latitudes, definir la metodología 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 intervención; (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 proyecto, que permitan mantener el compromiso de las partes con el Programa; y (iii) capacitar a las empresas proveedoras en aquellos temas donde existe demanda por parte de las empresas tractoras, en base al diagnóstico de las necesidades de abastecimiento de éstas últimas a fin de identificar oportunidades de negocio.

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	**P.I1**	Porcentaje de pequeños proveedores locales beneficiarios que ya provee a las grandes empresas mantiene o incrementa las ventas (en valor)	0				50	0	
							Ago 2015		
	P.I2	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	0	
							Ago 2015		
	P.I3	Procentaje de empresas proveedoras beneficiarias evalúan positivamente los resultados obtenidos (negocios previstos) por su empresa luego de haber participado del programa	0				80	0	
							Ago 2015		
	P.I4	Porcentaje de incremento de la cartera de proveedores locales de las grandes y medianas empresas	0				20	0	
							Ago 2015		
	P.I5	Porcentaje de empresas tractoras que valoran satisfactoriamente los resultados del aprovisionamiento local potencial previsto al finalizar el proyecto	0				80	0	
							Ago 2015		
Componente 1: Fortalecimiento de empresas proveedoras locales **Peso:** 51%	**C1.I1**	Diagnóstico realizado a partir de las necesidades de las 4 empresas grandes beneficiarias.	0				1	1	Finalizado
							Ago 2013	Jun 2013	
	C1.I2	Cantidad de micro y pequeñas empresas que participan activamente del Programa	0				20		
							Ago 2014	Jun 2013	

Clasificación: Satisfactorio	**C1.I3**	Porcentaje de beneficiarios que evalúan positivamente la actividad recibida (capacitación y/o asesoría)	0				80		
							Feb 2014	Jun 2013	
	C1.I4	Procentaje de participantes que elabora un plan de trabajo/negocios en el área referida, al final del proceso de asesoría en servicios empresariales	0				40		
							Feb 2014	Jun 2013	
	C1.I5	Documento de metodología de trabajo ajustada	0				1		
							Ago 2013	Jun 2013	
	C1.I6	Programa de articulación de la demanda y oferta de capacitación establecido	0				1		
							Ago 2013	Jun 2013	
Componente 2: Consolidación del rol de demandantes de las grandes y medianas empresas **Peso:** 14% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Equipos de compras de al menos 6 empresas demandantes participan de talleres de sensibilización y de intercambio de buenas prácticas	0				6	8	Finalizado
							Ago 2014	May 2013	
	C2.I2	Requisitos de proveeduría establecidos para al menos cuatro grandes y medianas empresas	0				4		
							Feb 2015	Jun 2013	
	C2.I3	Manual de buenas prácticas redactado	0				1		
							Feb 2014	Jun 2013	
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	120	Finalizado
							Nov 2013	May 2013	
	C3.I2	Existe al menos una presencia trimestral en medios de prensa locales que difunden información sobre el programa	0				1	1	Finalizado
							Ago 2015	Jun 2013	
	C3.I3	Los dos eventos de divulgación de resultados del programa generan al menos tres expresiones de interés de otros departamentos y/o grandes empresas	0				3	0	
							Ago 2015	Jun 2013	
	C3.I4	Existe un sistema de información que vincula MIPYMES y empresas tractoras que participaron en el programa	0				1		
							Ago 2015	Jun 2013	

	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	0	Jun 2013	
H2	Cursos de capacitación con empresas proveedoras (donde asisten 30 personas en total)	2	Oct 2013	0	Jun 2013	
H3	Empresas tractoras con diagnóstico realizado (dos de ellas con Plan de Mejora implementado)	4	Dic 2013	0	Jun 2013	

[*] 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	Invitado Proyecto
2. 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.	Invitado Proyecto
3. Falta de interés de las empresas tractoras o demandantes en participar en el Programa	Bajo	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	Invitado Proyecto
4. Cambios en las condiciones macroeconómicas del país	Bajo	No hay acciones posibles desde la agencia ejecutora	Invitado Proyecto

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

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Es importante definir una estrategia de sostenibilidad del proyecto; financiera, operativa e institucional.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor

1. Ganar-Ganar. Siempre debe buscarse vinculaciones que sean un negocio para ambas partes, es decir, para las empresas tractoras, anclas o demandantes y para las proveedoras.	Sustainability	Gómez, Federica	*[FOMIN]*
2. Las posibilidades de realizar negocios entre demandantes y proveedoras se acrecientan cuando las primeras están dispuestas a asumir riesgos financieros y existen políticas corporativas que promuevan las compras locales y cuando las últimas trabajan en sistemas de gestión de calidad para mejorar sus productos y servicios.	Implementation	Gómez, Federica	*[FOMIN]*
3. Es necesario realizar diagnósticos en profundidad tanto a micro, pequeñas y medianas empresas ¨proveedoras¨ como a empresas demandantes o tractoras. En base a éstos se podrán definir los planes de trabajo en profundidad para alinear la oferta y la demanda de servicios, que trascienda la vida del Programa.	Implementation	Gómez, Federica	*[FOMIN]*
4. (i) la generación de confianza es clave pero lleva tiempo. Las empresas proveedoras están dispuestas a compartir información cuando entienden que el interlocutor tiene valor para ofrecer o les genera confianza. Es por esto que el involucramiento de las autoridades de la Asociación Empresarial y otros referentes locales de instituciones reconocidas en el medio, es vital. (ii) es clave que el responsable local de las empresas tractoras tenga poder de decisión en la empresa para facilitar su involucramiento con el Programa (iii) generalmente existen bajos niveles de confianza entre las empresas grandes (tractoras) y las pequeñas (potenciales proveedoras) debido a las dificultades de gestión de estas últimas y la percepción de falta de interés y compromiso con el territorio percibido por las proveedoras	Implementation	Ragni, Cecilia	