



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

## ENERO 2017 - JUNIO 2017

### SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Programa de apoyo a los microempresarios en Uruguay

Nro. Proyecto: UR-S1002 - Proyecto No.: ATN/OC-13625-UR

**Propósito:** Desarrollar un mecanismo sostenible de apoyo financiero y técnico a proyectos de empresariado social en Uruguay.

**País Administrador**

URUGUAY

**País Beneficiario**

URUGUAY

**Agencia Ejecutora:**

CORPORACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO

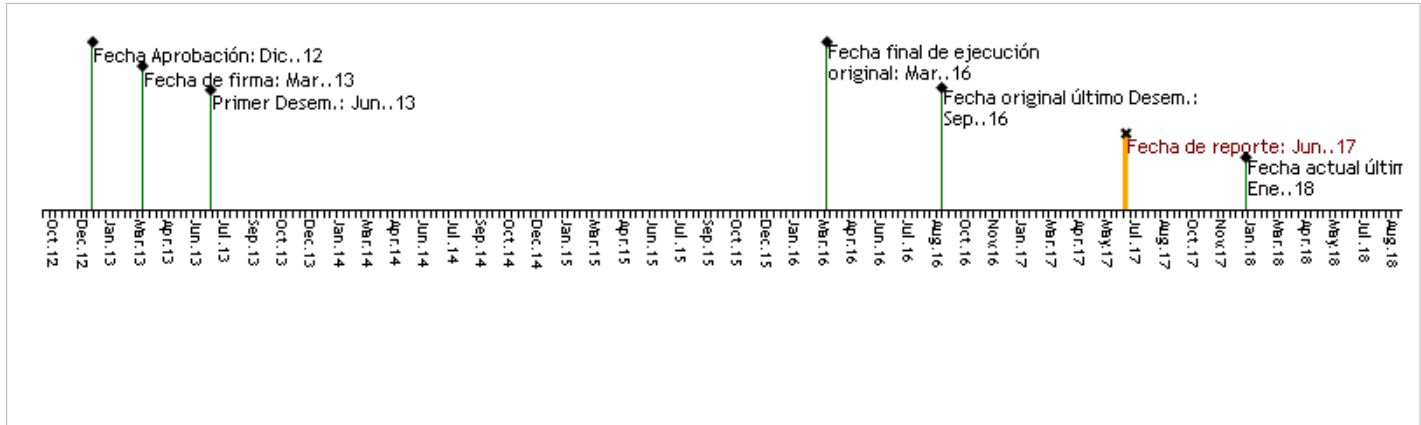
**Líder equipo de diseño:**

FERMIN VIVANCO

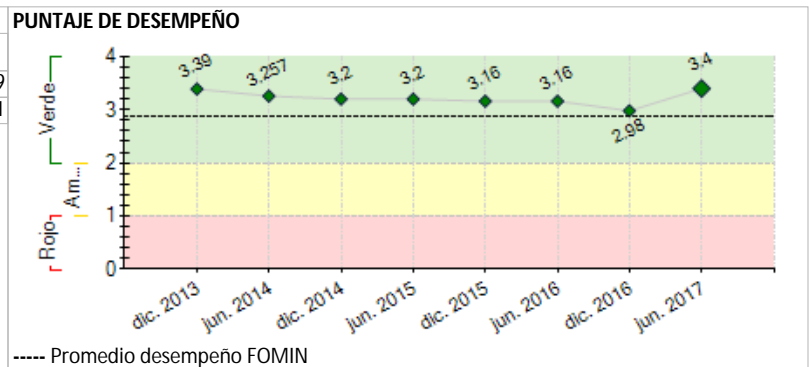
**Líder equipo de supervisión:**

ANA CASTILLO LESKA

### CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS	PUNTAJE DE DESEMPEÑO		
	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$500,000.00	\$156,997.21	\$343,002.79
Contrapartida	\$100,000.00	\$0.00	\$102,142.31



### SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

#### Desempeño del proyecto una vez terminado

Organizaciones de primer piso reciben apoyo crediticio por parte del PES: META 6. Se firmaron convenio con 6 instituciones, pero con la última institución se firmó el convenio el 08/03/2016 y se establecieron las necesidades crediticias sobre fin del primer año del proyecto, por lo tanto no se han transferido fondos de crédito.

Fondos transferidos a organizaciones de primer piso por parte del PES: META US\$ 1.9MM. Las transferencias ascienden a US\$ 0.8MM. Las causas de esta baja ejecución se deben principalmente a i) la baja demanda de crédito de COLEME (proyecto suspendido), Fundasol (proyecto que termina en agosto 2017 y se estima que no tenga la colocación estimada originalmente) y MJA (tuvo menos demanda de la estimada se suspenderá el proyecto); ii) proyectos que se aprobaron con una relación entre asistencia técnica/ créditos reembolsables que no reflejaba la relación original disponible (Fundasol "Un Baño...", MJA, Fundasol "Negocios Inclusivos en Rivera"); iii) baja demanda de proyectos sin componente de Asistencia Técnica o que el mismo tuviera una baja relación Asistencia Técnica/ Créditos Reembolsables.

Microempresarios o familias desatendidas o parcialmente atendidas acceden a servicios financieros del Programa, adecuados a sus necesidades: META 600. Los microempresarios con operaciones de crédito ascienden a 419. Las razones de la baja ejecución son las mismas de la baja ejecución de los fondos transferidos.

Una nueva línea de financiamiento PES se encuentra operativa, e integrada a las operaciones de ANDE: META 1. Si bien no hay una línea específica, desde ANDE se implementó una paquete de fomento a las microfinanzas, en donde se apunta a desarrollar el mercado, captando aquellas demandas que hoy están desatendidas

o sub atendidas. Por otro lado el PFA (Programa de Financiamiento de ANDE) tiene como objetivo promover el desarrollo y la inclusión, objetivos del PES. Por lo tanto se considera que la línea se mantiene.

El proceso competitivo para la selección del PES, ha obtenido respuesta de al menos 9 entidades que han solicitado financiamiento de la facilidad: META 9. Se postularon 19. Muchos proyectos con necesidades mayores de Asistencia Técnica fueron desestimados, por otro lado un proyecto que se aprobó no firmó el convenio.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El objetivo del Programa era mejorar el acceso a financiamiento a microempresarios rurales y urbanos marginales desatendidos o subatendidos. La operación tenía como fin incrementar las inversiones y los ingresos de los empresarios y de la población de menores ingresos de las zonas rurales y urbano marginales del Uruguay; y como propósito, desarrollar un mecanismo sostenible de apoyo financiero y técnico a proyectos de empresariado social en el País.

El Programa fue pertinente y relevante. El problema por resolver, por el cual se lo diseñó continúa existiendo, ya que persiste una importante cantidad de microempresarios rurales y urbanos que se encuentran desatendidos o subatendidos en materia de inclusión financiera.

Se logró avanzar en el desarrollo de una metodología para poder otorgar apoyo financiero y técnico a la población objetivo, a pesar de que no se cumplió con la totalidad de indicadores en materia de montos y número de microempresarios y familias atendidas. Así como en la hipótesis que es posible desarrollar un mecanismo sostenible de apoyo financiero y técnico a proyectos de empresariado social en el País, generar conocimiento y algunas nuevas herramientas para el financiamiento a la población objetivo del PES y atender parte de la demanda de microempresarios rurales y urbano marginales desatendida o parcialmente atendida.

Estos logros se alcanzaron, a pesar de que no se mantuvieron los supuestos previstos en el diseño del Programa. El Programa no logró aprovechar que hubo entidades públicas a cargo de la ejecución para coordinar las acciones con otras dependencias del Gobierno, tales como el MIDES y el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. El trabajo en red posibilitaría un mayor impacto en las poblaciones atendidas.

La cobertura del Programa alcanzó a 15 Departamentos, pero un 70% de los fondos se destinaron a sólo 3 de ellos. No hubo incentivos claros para llegar a otros Departamentos del país.

En Programa la capacitación, como instrumento importante para la captación de nuevos clientes y para lograr la inclusión financiera, no fue vinculada al financiamiento y se dedicaron recursos escasos a personas que no tenían posibilidades de tomar un crédito. Por lo que a pesar que se lograron los objetivos a nivel de la mayoría de los componentes no se alcanzó el propósito del Proyecto.

El Programa no focalizó, la definición de microempresario utilizada fue muy amplia llegando a niveles de subsistencia. Sólo una parte de los beneficiarios de los créditos pertenecían al grupo de pequeños productores que no tenían acceso a financiamiento. Asimismo, en la mayoría de los casos, el financiamiento se instrumentó a nivel individual y no grupal, por sectores. Un aspecto interesante es que 50% de los beneficiarios fueron mujeres.

Como hito clave se destaca que en 2016 el Programa cambió de ejecutor, como consecuencia de lo dispuesto en la ley 18.602, mediante la cual las funciones de desarrollo económico y programas de promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas que anteriormente eran gestionadas por la CND pasaban ser realizadas por la ANDE. La ANDE promueve el desarrollo del país por medio de programas que buscan mejorar la competitividad empresarial y territorial, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) e integra el Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad (Ley N°19472).

En relación a la ejecución total de los recursos fue inferior a la programada, del total de U\$S 2,5 millones previstos en el diseño de la operación, se utilizaron durante la ejecución U\$S 1,4 millones, que representan un 55,47% del total. Los recursos del componente de crédito se utilizaron en un 47,82%, mientras que los de cooperación técnica en un 79,72%.

La sostenibilidad es dudosa, ya que en paralelo ANDE ha diseñado un nuevo reglamento operativo Microfinanzas

#### Evaluación final

Cumple con lo solicitado en los TDR, realizando un exhaustivo análisis de los logros alcanzados y no alcanzados. Se plantean conclusiones y lecciones aprendidas de gran utilidad par futuros proyectos similares.

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=EZSHARE-961922774-3>

### SECCIÓN 3: INDICADORES

Indicadores	Linea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje	
<b>Propósito:</b> Desarrollar un mecanismo sostenible de apoyo financiero y técnico a proyectos de empresariado social en Uruguay.	R.1 FINANCIAMIENTO REEMBOLSABLE - Microempresarios atendidos	0	600	437	0 %
	R.2 FINANCIAMIENTO REEMBOLSABLE - Número de IFI con subproyectos PES (acumulados)	0	6	6	0 %
	R.3 FINANCIAMIENTO REEMBOLSABLE - Fondos crediticios transferidos a organizaciones participantes del PES (millones de USD)	0	1.9	0.82	0 %
	R.4 Una nueva línea de financiamiento PES se encuentra operativa, e integrada a las operaciones de CND	0	1	1	0 %
	R.5 El proceso competitivo para la selección del PES, ha obtenido respuesta de al menos 9 entidades que han solicitado financiamiento de la facilidad	0	9	19	0 %
<b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	R.6 Beneficiarios de Asistencia Técnica consideran que han mejorado su conocimiento para llevar adelante la Unidad Productiva	0	50	55	0 %
	R.7 Beneficiarios de crédito consideran que los productos de crédito se adecúan a sus necesidades y posibilidades	0	60	90	0 %
	R.8 Beneficiarios de crédito consideran que los productos de crédito son una aporte importante para mejorar el funcionamiento y competitividad de la Unidad Productiva	0	60	90	0 %
<b>Componente 1:</b> Diseminación, identificación, evaluación, y seguimiento de los subproyectos	C1.11 Casos de estudio con los resultados de la intervención.	0	2	1	0 %
	C1.12 FINANCIAMIENTO REEMBOLSABLE - Bases y condiciones para el concurso de proyectos elaboradas y aprobadas por CND			SI	0 %
<b>Peso:</b> 30%	C1.13 Número de acuerdos firmados con instituciones de apoyo a las microempresas	0	5	6	0 %
<b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C1.14 FINANCIAMIENTO REEMBOLSABLE - % Beneficiarios de Crédito consideran como Bueno, Muy Bueno o Excelente el relacionamiento con los asesores	0	80	100	0 %
	C1.15 Actividades de difusión del Programa en el interior del país	0	30	27	0 %
	C1.16 Actividades de diseminación de los resultados del Proyecto realizada	0	1	1	0 %
	C1.17 FINANCIAMIENTO REEMBOLSABLE - Reglamento de crédito aprobando por CND	0	1	1	0 %
	C1.18 Organizaciones de apoyo al sector microempresarial y/o instituciones financieras que reciben caso participen en evento de diseminación	0	30	0	0 %
	C1.19 Instituciones Públicas que trabajan en desarrollo en territorio participan en reuniones de diseminación	0	30	30	0 %
<b>Componente 2:</b> Capacitación y Asistencia Técnica para el desarrollo e implementación de subproyectos PES	C2.11 Las IFIs seleccionadas y financiadas han desarrollado acciones para fortalecer o empoderar a sus clientes. (Incluye estudios de viabilidad de proyectos productivos, capacitación y asistencia técnica en áreas productivas, diseños de productos y canales para atender a microempresarios rurales y urbanos marginales y otras actividades de cooperación técnica)	0	1	40	0 %
<b>Peso:</b> 70%	C2.12 Microempresarios capacitados a través de subproyectos PES	0	600	819	0 %
<b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C2.13 Encuesta realizada por los microempresarios para evaluar los servicios recibidos por las IFIs	0	1	1	0 %

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
-------	-------------	-------------------	---------	-----------------------	--------

#### FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este periodo]

### SECCIÓN 4: RIESGOS

#### RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Aumenta el grado de morosidad de la cartera de las IFIs.

**Nivel:** Baja

**Responsable:** Project Coordinator

**Estado:** Vigente

**Comentarios:** En el caso de COLEME se cuenta con un acuerdo de pago a través de la cesión de cobranza de CONAPROLE, la misma se mantiene mientras CONAPROLE tenga que realizar pagos a COLEME. Por ahora COLEME está trabajando a fazón para CONAPROLE y es el ingreso que tienen, por lo que en el corto plazo se prevé que se mantenga, igualmente es un riesgo. En el resto de las instituciones no se visualiza un riesgo en este aspecto.

2. El sector lechero ha enfrentado en 2015 dificultades importantes en términos de clima y condiciones del mercado internacional que deterioraron la rentabilidad de la industria, y en particular de los pequeños productores. Riesgos: i) baja demanda de 2 herramientas PES en ejecución por soluciones paliativas propuestas por el Estado que les competen; ii) baja demanda por mayor aversión al riesgo, en particular del crédito para el aumento de la producción; iii) posible incremento de la morosidad.

**Nivel:** Baja

**Responsable:** Project Coordinator

**Estado:** Vigente

**Comentarios:** La demanda por crédito ya ocurrió, proyecto COLEME que se canceló, el otro proyecto lechero SPLSR tuvo la demanda esperada (más lenta de lo previsto pero se cumplió). Morosidad: COLEME (ver punto 7 de riesgos), SPL SR el crédito se cancela en marzo 2018, se visualiza un riesgo bajo de morosidad.

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 9 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 3 **RIESGOS MITIGADOS:** 4

## SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

**Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** PP - Poco Probable

ANDE continuará trabajando con el enfoque de microfinanzas pero más enfocado con el sector productivo. La línea del proyecto no está alineada con su estrategia actual.

### FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de <b>compromiso</b> de la agencia ejecutora para continuar o expandir los servicios y/o actividades del proyecto	
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para <b>continuar</b> y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	

#### Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

En la encuesta de satisfacción (borrador informe página 36-37 adjuntada en el hito Propósito I.7), se indica que 3 instituciones mantendrán las líneas de financiamiento. Desde ANDE con la línea PFA (Programa Financiamiento ANDE) se financia a estas tres instituciones, de esa manera se asegura la cadena de financiación (ANDE, 2do piso - Institución, 1er piso - Cliente). Por otro lado ANDE tiene como uno de los objetivos del PFA promover el desarrollo y la inclusión, por lo que se mantiene el objetivo final de la línea de financiamiento PES.

[Plan de Sostenibilidad](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=>

## SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

### Lecciones Aprendidas

	Relativo a	Autor
1. Ante los retos que plantea trabajar con grupos vulnerables, la sostenibilidad de las iniciativas dirigidas a mejorar su acceso al financiamiento requiere que se plantee este acceso como un proceso, en el que se establezcan rutas de desarrollo. Estas rutas de desarrollo deben incluir una estrategia de entrada, que capte a los microempresarios que están en el escalón superior de programas sociales y una estrategia de salida, para ir graduando clientes.	Sustainability	Castillo Leska, Ana [FOMIN]
2. Ante los retos que plantea trabajar con grupos vulnerables, la sostenibilidad de las iniciativas dirigidas a mejorar su acceso al financiamiento requiere que se plantee este acceso como un proceso, en el que se establezcan rutas de desarrollo. Estas rutas de desarrollo deben incluir una estrategia de entrada, que capte a los microempresarios que están en el escalón superior de programas sociales y una estrategia de salida, para ir graduando clientes.	Sustainability	Castillo Leska, Ana [FOMIN]
3. cuando se produce un cambio de ejecutor de una operación es importante establecer un mecanismo de coordinación para la transición. El traspaso del Programa de la CND a la ANDE implicó en la práctica la paralización de la ejecución por un periodo de aproximadamente un año.	Sustainability	Castillo Leska, Ana [FOMIN]
4. cuando se produce un cambio de ejecutor de una operación es importante establecer un mecanismo de coordinación para la transición. El traspaso del Programa de la CND a la ANDE implicó en la práctica la paralización de la ejecución por un periodo de aproximadamente un año.	Sustainability	Castillo Leska, Ana [FOMIN]
5. Cuando se trabaja con grupos vulnerables los requisitos de información por parte de los proyectos se convierten en barreras de acceso al financiamiento, por lo que es necesario simplificar la demanda de información (línea de base).	Implementation	Castillo Leska, Ana [FOMIN]
6. Cuando se trabaja con grupos vulnerables los requisitos de información por parte de los proyectos se convierten en barreras de acceso al financiamiento, por lo que es necesario simplificar la demanda de información (línea de base).	Implementation	Castillo Leska, Ana [FOMIN]
7. si bien en el Programa se incluían recursos no reembolsables para apoyar a las instituciones financieras a alcanzar a la población objetivo, estableciendo topes máximos por proyecto en función de los recursos reembolsable solicitados, una vez aprobadas las propuestas la conexión entre estos dos tipos de recursos no fue clara.	Implementation	Castillo Leska, Ana [FOMIN]
8. Dado que mejorar el acceso a financiamiento de microempresarios en zonas rurales o urbano marginales implica costos de llegada altos, se requiere apoyar con subsidios a las instituciones financieras que trabajan con estos grupos, pero estableciendo incentivos claros que guíen el logro del objetivo propuesto.	Implementation	Castillo Leska, Ana [FOMIN]
9. La limitada capacidad por parte de las instituciones microfinancieras para desarrollar propuestas innovadoras hace necesario un asesoramiento técnico especializado para el fortalecimiento de las entidades sub-prestatarías.	Implementation	Castillo Leska, Ana [FOMIN]
10. La limitada capacidad por parte de las instituciones microfinancieras para desarrollar propuestas innovadoras hace necesario un asesoramiento técnico especializado para el fortalecimiento de las entidades sub-prestatarías.	Implementation	Castillo Leska, Ana [FOMIN]
11. Mejorar el acceso a financiamiento de poblaciones vulnerables tiene que ser parte de un objetivo más ambicioso que es lograr su inclusión financiera. De la forma en que fue diseñado el programa solamente estaba previsto el acceso a crédito	Design	Castillo Leska, Ana [FOMIN]
12. El trabajo con grupos vulnerables requiere una gran dedicación de tiempo y recursos y un seguimiento por parte de la institución de segundo piso más cercano, que hay que dimensionar en	Design	Castillo Leska, Ana [FOMIN]

este tipo de programas.

13. El desarrollo de iniciativas paraguas coordinadas por un ejecutor con las fortalezas necesarias y que agrupe a varios subejecutores es una buena alternativa, pero deben generarse sinergias entre todos los participantes.

Design

Castillo Leska, Ana [FOMIN]

14. Como ya lo mencionó LLópez, el sistema de seguimiento de los créditos otorgados (línea de base, 24 meses y 36 meses con más de 30 preguntas cada uno), genera un trabajo muy grande para la institución sub ejecutora. Este hecho impidió la firma de un proyecto y se menciona como debilidad en las encuestas de satisfacción en tres instituciones sub ejecutoras (adjunto de hito I.7 Propósito borrador encuesta de satisfacción página 20 -21).

Implementation

Potrie, Pamela

15. Como ya lo mencionó LLópez, el sistema de seguimiento de los créditos otorgados (línea de base, 24 meses y 36 meses con más de 30 preguntas cada uno), genera un trabajo muy grande para la institución sub ejecutora. Este hecho impidió la firma de un proyecto y se menciona como debilidad en las encuestas de satisfacción en tres instituciones sub ejecutoras (adjunto de hito I.7 Propósito borrador encuesta de satisfacción página 20 -21).

Implementation

Potrie, Pamela

16. Buscar trabajar en conjunto con aquellas áreas del estado (MGAP específicamente) que brindan subsidios, porque podría complementarse el mismo con crédito (para financiar bienes que el estado no subsidia pero que potencian el subsidio). Por ejemplo el estado subsidia productores capacitándolos en la producción de calidad de lana, desde el Programa se podrían financiar las ovejas.

Implementation

Potrie, Pamela

**Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o “compartirse” con otras entidades o proyectos similares.**

El mejor producto de conocimiento es la evaluación final del programa que se encuentra en los archivos técnicos de la operación

**Productos principales del proyecto**

[Dic. 2017] Taller de Difusión (Other)

**Autor:** Flavia Mattos

[Dic. 2017] Taller de Difusión (Other)

**Autor:** Flavia Mattos

[Dic. 2017] Taller de Difusión (Other)

**Autor:** Flavia Mattos

[Dic. 2017] Taller de Difusión (Other)

**Autor:** Flavia Mattos