Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2014 - DICIEMBRE 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Mercado Agrícola Montevideo como Elemento de Dinamización Socioeconómica de Goes

Número de proyecto: UR-M1030 - Nro. Operación: ATN/ME-11129-UR

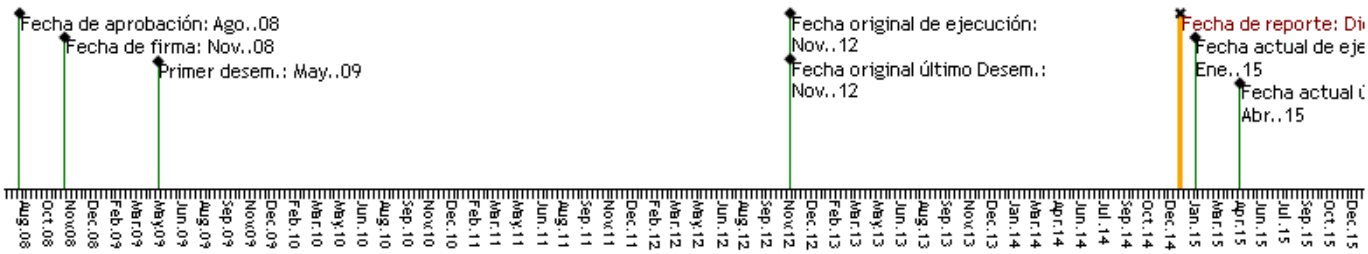
Resultado: Desarrollar un modelo comercial minorista competitivo para el Mercado Agrícola de Montevideo que le dé una viabilidad operativa y funcional en la que se fortalezcan y promuevan empresas comerciales.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
URUGUAY	URUGUAY	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BDEV - Desarrollo empresarial

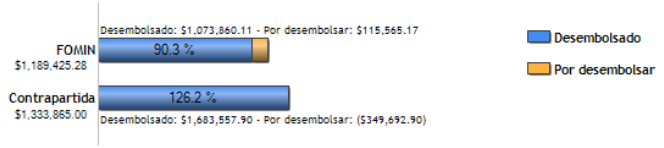
Agencia ejecutora: INTENDENCIA MUNICIPAL DE MONTEVIDEO

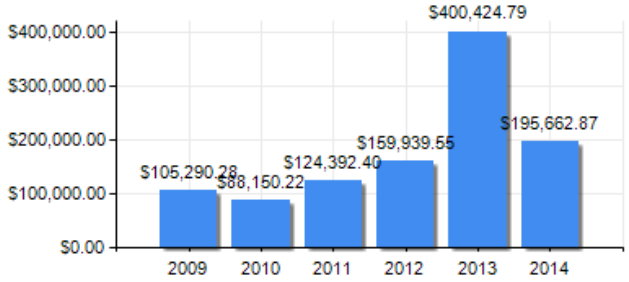
Líder equipo de diseño: Miguel Aldaz,
Líder equipo de supervisión: Castillo Leska, Ana

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

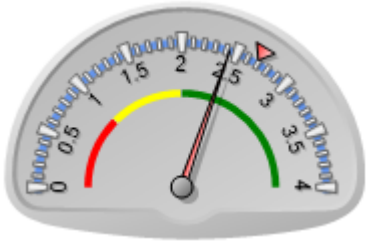


RECURSOS

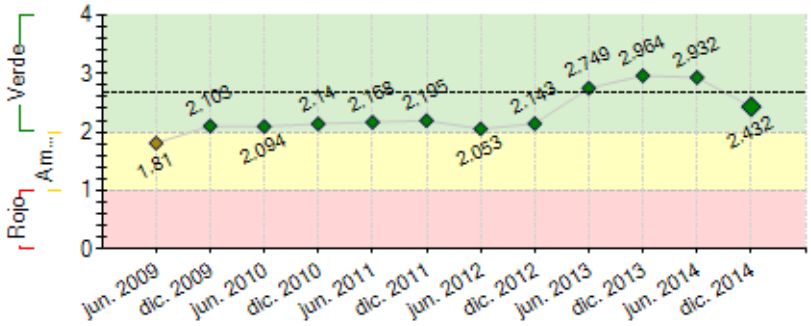




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.432
Promedio FOMIN: 2.692

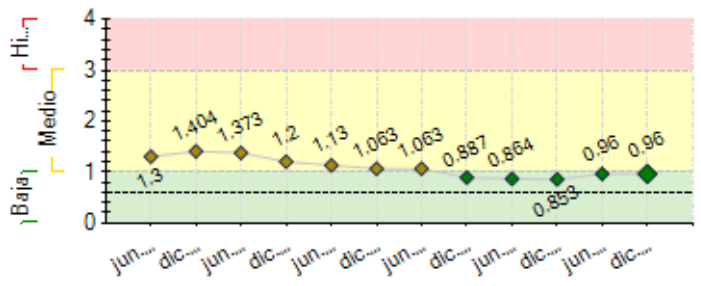


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.599

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El principal logro del Proyecto es la recuperación física y comercial del Mercado, que está operando desde junio 2014, con un nuevo modelo de negocios, adaptado a los tiempos modernos. Se ha convertido en un motor de desarrollo del barrio, alcanzando los 290.000 visitantes mensuales, una facturación promedio mensual de U$$ 2.800.000 con 79 operadores, habiéndose creado 650 puestos de trabajo directos. Ha logrado un muy buen posicionamiento comercial. El proyecto ha ido enfrentando a lo largo de su vida diversas dificultades, las que se han ido sorteando con éxito, entre las que se destacan:(i) ejecución de la obra de recuperación patrimonial del edificio; (ii) elaboración del plan de negocios y modelo de gestión y su implementación posterior; (iii) gestión de un emprendimiento de estas características y (iv) elaboración del plan de sostenibilidad y su implementación posterior. El principal desafío es alcanzar el punto de equilibrio económico en los plazos que se han acordado con la Intendencia, para lo cual se ha trabajado en la reducción de costos. Los riesgos vinculados a la seguridad del entorno y la ejecución de otros proyectos complementarios continúan vigentes y las acciones previstas para su mitigación continúan monitoreándose. En el período restante está previsto: Implementación de un sistema business intelligence, finalización de la evaluación del Proyecto, evento de diseminación de los aprendizajes generados en el proyecto y presentación de resultados.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El Mercado Agrícola de Montevideo (MAM) se ha logrado posicionar como una propuesta única en la ciudad, en la que se combina una propuesta comercial innovadora con un espacio de integración social. Los indicadores a nivel de resultado indican que el MAM se ha convertido en un motor de desarrollo económico, social y cultural para el barrio de Goes, una centralidad de la ciudad que sufrió un fuerte deterioro a finales de la década de los 80´s. Desde su inauguración en junio de 2013, se ha logrado un incremento en el número de empleos directos (550 a 650), facturación mensual (US$ 2,5 millones a 2,8 millones) y número de visitantes/mes (250 a 290 mil).

Tal como describe el Ejecutor, a lo largo de la vida del Proyecto, se han ido superando distintas dificultades y desafíos.

En el último año, se ha avanzado en la puesta a punto del Plan Director (plan de negocios) y la implementación de las primeras acciones que aseguren la sostenibilidad de los resultados obtenidos hasta el presente desde el punto de vista comercial, operativo, financiero e institucional. El énfasis principal ha estado en alcanzar el punto de equilibrio económico, tanto desde el punto de vista del incremento de los ingresos (en la inminente negociación de nuevos contratos) como en la reduccion de los costos. Todo haría indicar que el punto de equilibrio se alcanzaría el año próximo (las proyecciones iniciales hacían referencia al 2019).

El Ejecutor continúa implementando acciones de mitigación vinculadas a los riesgos principales del proyecto, los que se vinculan a la percepción de seguridad en la zona y a la implementación de otras acciones en el barrio (recuperación de espacios públicos, vivienda, etc), para ello se trabaja en alianza con diferentes actores tales como: Ministerio del Interior, otras reparticiones de la Intendencia de Montevideo, Ministerio de Vivienda, Centro Comunal Zonal, Plan Goes, la Alcaldía y las organizaciones de la sociedad civil de la zona.

En base a los mencionado, las perspectivas son altamente optimistas en cuanto al logro de los resultados.

Las principales acciones en los que resta de ejecución estarán focalizadas en socializar los resultados de la evaluación final y diseminar el modelo de intervención a nivel local y regional, para lo cual se está trabajando en alianza con la división de FMM del BID.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El Mercado ha logrado posicionarse entre los montevideanos y visitantes, llegando a 290.000 visitas mensuales. Se incrementaron significativamente las ventas de operadores de diciembre 2014 en comparación con diciembre 2013. El Plan de Sostenibilidad fue validado por autoridades de la Intendencia en septiembre, comenzándose a implementar medidas recomendadas en el mismo, analizándose los costos operativos y logrando reducirlos sin comprometer la calidad de los servicios prestados. En este período se ejecutó el 20% de los fondos de la Contribución entre actividades de capacitación, acciones de marketing y promoción, adquisiciones y contrataciones previstas en el Plan de Adquisiciones. Se gestiona proceso competitivo, para adquisición de un software de gestión integral, con el objetivo de obtener información en forma oportuna para la toma de decisiones. Para ello se contrató un consultor para asesorar en la elaboración de las especificaciones técnicas y la evaluación de las propuestas, las mismas deberán estar evaluadas a fines de enero. Inmediatamente se comenzará con la implementación. Se comenzó evaluación final del Proyecto, gestionándose contratación de encuestas que servirán de insumo, pudiéndose finalizar la evaluación en febrero con la realización de un taller de presentación de resultados. Estos resultados serán presentados en el evento de difusión, que se realizará en marzo, con el objetivo de diseminar la experiencia, lecciones aprendidas y mejores prácticas.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Adicionalmente a lo mencionado por el Ejecutor, se contrató la evaluación final del Proyecto, la que aún se encuentra en curso. En su alcance, se incluyeron mediciones relativas a los efectos sobre las 16 manzanas próximas al Mercado, donde se realizaron algunas intervenciones urbanas.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: Desarrollar un modelo comercial minorista competitivo para el Mercado Agrícola de Montevideo que le dé una viabilidad operativa y funcional en la que se fortalezcan y promuevan empresas comerciales.	**R.1**	Aumento del número de permisarios en el mercado agrícola (%)	0				100	99	
							Abr. 2015	Jun. 2014	
	R.2	Porcentaje de visitantes de fuera del Barrio	0				20	71	
							Abr. 2015	Dic. 2013	
	R.3	Aumento de las ventas agregadas de los permisarios del mercado (%)	0				400	1784	
							Abr. 2015	May. 2014	
	R.4	Población de Montevideo con percepción positiva del MA. (%)	0				25	54.9	
							Abr. 2015	Dic. 2013	
	R.5	Nuevos puestos de trabajo creados	0				200	550	
							Abr. 2015	Dic. 2013	
	R.6	Nuevos emprendimientos creados	0				40	25	
							Abr. 2015	Jun. 2014	
	R.7	Inversión del sector privado (en dólares americanos)	0				2000000	3643000	
							Abr. 2015	Jun. 2014	
Componente 1: Fortalecimiento del Ente Gestor y diseño del nuevo modelo deMercado. **Peso:** 30% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Plan Director elaborado y aprobado por la IMM	0				1	1	Finalizado
							Dic. 2010	Dic. 2010	
	C1.I2	Modelo de Gestión definido y aprobado por la IMM	0				1	1	Finalizado
							May. 2011	Dic. 2010	
	C1.I3	Techo del MA terminado	0				1	1	Finalizado
							Oct. 2010	Jun. 2011	
	C1.I4	Plan de Sostenibilidad institucional aprobado por la IMM	0				1	1	Finalizado
							Abr. 2015	Sep. 2014	
	C1.I5	Avance en la implementación del Plan Director (%)	0				70	100	Finalizado
							Abr. 2015	Jun. 2014	
	C1.I6	Adecuación física interior/exterior MAM (%)	0	80			90	96.5	En curso
				May. 2012			Mar. 2013	Jun. 2014	
Componente 2: Apoyo a los comerciantes **Peso:** 30% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Permisarios organizados para participar en la elaboración del Plan Estratégico	0				100	80	Finalizado
							May. 2010	Jun. 2014	
	C2.I2	Permisarios originales capacitados, de los cuales el 75% aplican las recomendaciones del entrenamiento. (%)	0	50			100	86	Finalizado
				Ene. 2011			May. 2011	Dic. 2013	
	C2.I3	Nuevos empresarios capacitados, de los cuales el 75% aplican las recomendaciones del entrenamiento (%)	0				80	80	Finalizado
							Abr. 2015	Oct. 2014	
	C2.I4	Cartera de Servicios de Desarrollo Empresarial para permisarios disponible en el marco del programa	0				1	1	Finalizado
							Jul. 2010	Dic. 2011	
	C2.I5	Incremento de la competitividad de los permisarios que permanecen. (%)	0				30	609	Finalizado
							Nov. 2012	Dic. 2013	
	C2.I6	Comerciantes originales se mantienen en el mercado. (%)	0				50	25.5	Finalizado
							Jun. 2013	Jun. 2013	
Componente 3: Dinamización comercial del Mercado **Peso:** 30% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Plan de imagen y comunicación inicial diseñado y en implementación						Si	Finalizado
							Nov. 2011	Mar. 2013	
	C3.I2	Plan de comunicación para la segunda etapa diseñado y en implementación						Si	Finalizado
							Ago. 2013	Jun. 2013	
	C3.I3	Permisarios que valora positivamente el resultado de las promociones comerciales y de las campañas de comunicación. (%)	0				80	100	Finalizado
							Jun. 2013	Jun. 2013	
	C3.I4	Ajuste de la mezcla comercial del mercado con la propuesta del Plan Director (%)	0				80	88	Finalizado
							Mar. 2013	Jun. 2013	
	C3.I5	Plan de servicios, acciones y promociones conjuntas diseñado e implementándose	0				1	1	En curso
							May. 2011	Dic. 2013	
	C3.I6	Permisarios consideran que su situación es mejor por estar en el MAM y compartir sus servicios, etc. (%)	0				80	84	En curso
							May. 2012	Jun. 2011	
	C3.I7	Poblacion de Montevideo que dice conocer el Mercado Agricola de Montevideo, en porcentaje	67				70	98	Finalizado
			May. 2010				Abr. 2015	Dic. 2014	
Componente 4: Evaluación y difusión **Peso:** 10% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Plan de Negocios difundido entre los grupos de interés	0				1	1	Finalizado
							Feb. 2011	Jun. 2012	
	C4.I2	Experiencia del MA sistematizada y difundida con lecciones aprendidas	0				1		
							Abr. 2015		

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	1	May. 2009	5	May. 2009	Logrado
H1	Licitación y adjudicación de obras para la sustitución del techo del Mercado Agrícola	1	Jun. 2009	1	Jul. 2009	Logrado tarde
H2	[*] Contrato firmado con Consultor Senior y definición de lo Términos de Referencia del equipo de Consultores para el diseño del Plan Director y Modelo de Gestión	1	May. 2010	1	Jul. 2010	Logrado tarde
H3	[*] Indicadores revisados y línea de base diseñada	1	Jul. 2010	1	Abr. 2010	Logrado
H4	[*] Plan Director elaborado y aprobado por IMM	1	Dic. 2010	1	Dic. 2010	Logrado

H5	[*] Encuesta de opinión sobre el MAM en las diferentes zonas de influencia del Mercado: 1Km, 2KM y resto de Montevideo (relevamiento incluye conocimiento del Mercado, seguridad, etc) -Implementada (%)	100	Jun. 2011	100	Sep. 2011	Logrado tarde
H6	[*] Contrato de Fideicomiso firmado por la Intendencia de Montevideo y la Corporación Nacional para el Desarrollo	1	Ago. 2011	1	Jul. 2011	Logrado
H7	[*] Porcentaje de los operadores que culminan la capacitación que adquieren el 65% de las competencias definidas.	60	Nov. 2011	60	Nov. 2011	Logrado
H8	Lanzamiento de convocatoria a nuevos operadores	1	May. 2012	1	Jun. 2012	Logrado tarde
H9	Porcentaje de la superficie destinada al área comercial, adjudicada a los operadores.	80	Sep. 2012	80	Dic. 2012	Logrado tarde
H10	Porcentaje de los operadoes que culminan la capacitacion/asistencia técnica y que adquieren un 65% de las competencias definidas	80	Oct. 2012	82	Sep. 2012	Logrado
H11	[*] Plan de Marketing diseñado	1	Abr. 2013	1	Abr. 2013	Logrado
H12	[*] Diseño de estructura.- gobierno y gestión diseñado	1	Jul. 2013	1	Jul. 2013	Logrado
H13	Número de visitas mensuales al Mercado Agrícola	50000	Dic. 2013	246000	Nov. 2013	Logrado
H14	Jefe de Proyecto contratado	1	May. 2014	1	May. 2014	Logrado
H15	[*] Taller de sostenibilidad realizado	1	Ago. 2014	100	Sep. 2014	Logrado tarde
H16	Conocimiento generado en el Proyecto ha sido diseminado en al menos 1 evento regional	1	Nov. 2014	100	May. 2014	Logrado

[*] 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. La percepcion de seguridad de los habitantes y visitantes del Mercado Agricola empeora debido a hechos delictivos acontecidos	Medio	Se continua la coordinacion con el Ministerio del Interior quien a través de la comisaría de la zona, realiza patrullajes diurnos y nocturnos. Especialmente si se detectan situaciones sospechosas. También se coordina con Inspección Gerenal de la Intendencia de Montevideo para reforzar la vigilancia en ocasiones especiales. El Plan de Publicidad inicial y posteriores deberá contemplar pautas de comunicación vinculados a este tema. Implementación de sistema de seguridad del MAM	Asistente del proyecto
2. Fracaso o retrasos en la ejecución de iniciativas complementarias que son críticas para lograr los resultados del Proyecto (mejoramiento del entorno del Mercado, vivienda)	Baja	Participación activa en el Consejo del Plan Goes. Fomentar la articulación entre los actores y desarrollar acciones conjuntas entre el MAM y el resto de las Instituciones	Asistente del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 11 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 7

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

Se elaboró el Plan de Sostenibilidad, validado por las autoridades de la IM en septiembre.
En este hubo dos aspectos claves:
La identificación de posibles alternativas jurídicas (Sociedad Anónima de propiedad estatal, Comisión Administradora, Persona pública no estatal y Fideicomiso) y el análisis de ventajas y desventajas. El informe jurídico y fiscal concluyó que salvo la Comisión Administradora, las estructuras jurídicas analizadas resultan posibles y que no se pierden las exoneraciones fiscales obtenidas al amparo de la ley de inversiones con motivo de la obra de reconstrucción del Mercado.
El otro aspecto clave es el económico-financiero, el incremento de ingresos previsto a partir del 1º de julio de 2015 y la implementación de las medidas de ahorro, debería permitir la reducción del déficit operativo y el logro del punto de equilibrio.
En el transcurso de la elaboración del Plan, se tomaron acciones que redujeron el déficit operativo: Mejora en términos de eficiencia energética, Eficiencia en materia de seguridad perimetral, Optimización de la estructura, Optimización de los recursos de limpieza.
Debiéndose seguir trabajando en esta dirección.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Al definir la estrategia para elaborar el plan de sostenibilida del proyecto, se optó por hacer una revisión y actualización del Plan Director (plan de negocios). Se revisaron las áreas operativas, institucional, jurídica, económico-financiera y comercial, detectando fortalezas, debilidades y contrastando lo proyectado con los datos de la realidad. Surgieron de este proceso dos buenas prácticas: (i) el consultor senior que lideró la elaboración del Plan Director tuvo la responsabilidad de liderar este proceso, por lo que hubo mucho conocimiento tácito que pudo ser utilizado; y (ii) la elaboración de este plan se realizó bajo una modalidad participativa, donde los responsables de área tuvieron un rol protagónico en la búsqueda de soluciones a los desafíos futuros, asegurando de esta forma una mayor apropiación de las acciones.	Sustainability	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*

2. Es importante destacar la necesidad de una continuidad en el liderazgo y en la gestión profesional, entendiendo que el logro de los objetivos identificados en el Plan de Sostenibilidad del MAM estará condicionado a la capacidad de liderazgo y de gestión de quienes deban llevar a la práctica lo que en el mismo se propone.	Implementation	Olivero, Matilde Alejandra
3. Es necesario gestionar los ingresos del Mercado de forma de alcanzar una correcta distribución del valor generado por el emprendimiento entre el Mercado y los operadores. Esa distribución debe permitir la obtención de una adecuada rentabilidad para los operadores que premien su inversión y esfuerzo y también una adecuada rentabilidad para el Mercado por su aporte a la generación de valor. En este sentido es necesario gestionar los costos operativos, realizando una revisión periódica de la estructura de costos que optimice el uso de los recursos sin perder calidad en la prestación de los servicios a los clientes y la comunidad próxima.	Sustainability	Olivero, Matilde Alejandra