Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2015 - JUNIO 2015

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

Nro. Proyecto: UR-M1030 - Proyecto No.: ATN/ME-11129-UR

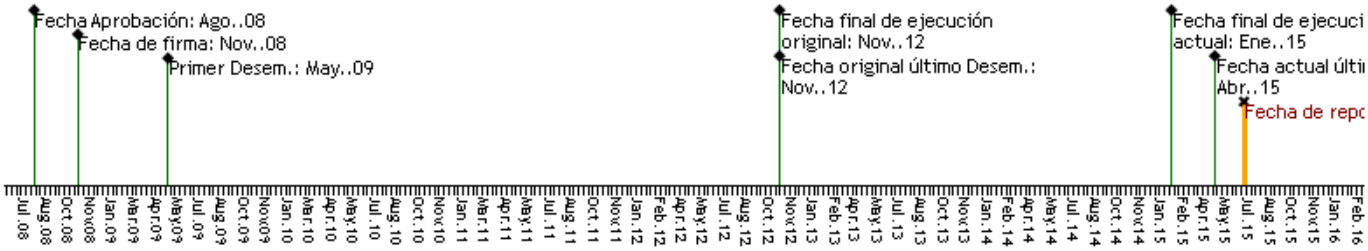
Propósito: Desarrollar un modelo comercial minorista competitivo para el Mercado Agrícola de Montevideo que le dé una viabilidad operativa y funcional en la que se fortalezcan y promuevan empresas comerciales.

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: ANA CASTILLO LESKA

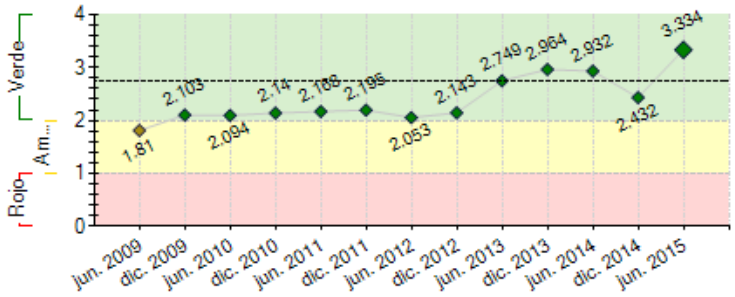
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$1,213,000.00	$94,085.89	$1,118,914.11
Contra partida	$1,333,865.00	$0.00	$1,767,288.95

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

El principal logro del Proyecto fue la recuperación física y comercial del Mercado, con un modelo de negocios, adaptado a los tiempos modernos. El mercado se ha convertido en un motor de desarrollo del barrio, logrando un buen posicionamiento comercial, alcanzando los 290.000 visitantes mensuales en la etapa final del Proyecto. Con 79 operadores, la creación de 650 puestos de trabajo directos, 25 nuevas empresas, una inversión privada que supera los USD 4.000.000, el mercado alcanzó una facturación promedio mensual de USD 2.800.000. 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; (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 y 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. Fueron realizados los estudios de mercado, cuyos impactos hablan por sí solos de los resultados obtenidos y se acercan a los planeados a nivel de fin del proyecto, sobrepasándolos en muchos casos. El proyecto ha contado con respaldos institucionales fuertes de la IMM y también de altos niveles de compromiso en quienes tuvieron la responsabilidad de llevarlo adelante.

Las últimas estimaciones económicas, realizadas en ocasión de la elaboración del Plan de Sostenibilidad, concluyen que el MAM está en condiciones de obtener en lo sucesivo un superávit operativo e incluso una rentabilidad adecuada para la inversión realizada, habiendo alcanzado los objetivos de venta previstos en el Plan Director que permiten asegurar la viabilidad y sostenibilidad desde el punto de vista comercial.

Se inició la implementación del sistema business intelligence, el cual permitirá obtener información en forma oportuna para la toma de decisiones.

En el mes de abril se realizó el evento de diseminación de los aprendizajes generados en el proyecto y la presentación de resultados finales.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El Mercado Agrícola de Montevideo (MAM) se ha logrado posicionar como una propuesta única en la ciudad, en la que se combina una propuesta innovadora comercial 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 (promedio US$ 2,8 millones) y número de visitantes por mes (250 a 290 mil).

El Mercado está posicionado positivamente y considerado importante para el barrio y para la ciudad de Montevideo según las encuestas realizadas. Se ve como un motor de de impactos favorables sobre distintos aspectos de las vidas de los individuos, del habitar del barrio, del trabajar en sus inmediaciaciones y dentro de él. El contar con respaldos institucionales fuertes por parte de la Intendencia de Montevideo y también de altos niveles de compromiso de quienes lo llevan adelante de garantías de su continuidad sostenida en el tiempo. Asimismo, las estimaciones económicas realizadas en ocasión del Plan de Sostenibilidad, concluyen que el MAM está en condiciones de obtener en lo sucesivo en superavit operativo e incluso una rentabilidad adecuada para la inversión realizada, habiendo alcanzado los objetivos de venta previstos en el Plan Director que permiten asegurar la viabilidad y sostenibilidad desde el punto de vista comercial.

Evaluación final

...

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=40699723

SECCIÓN 3: INDICADORES

Propósito: 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.

Clasificación: Muy Satisfactorio

Indicadores		Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje
R.1	Aumento del número de permisarios en el mercado agrícola (%)	0	100	99	0 %
R.2	Porcentaje de visitantes de fuera del Barrio	0	20	71	0 %
R.3	Aumento de las ventas agregadas de los permisarios del mercado (%)	0	400	1784	0 %
R.4	Población de Montevideo con percepción positiva del MA. (%)	0	25	54.9	0 %
R.5	Nuevos puestos de trabajo creados	0	200	550	0 %
R.6	Nuevos emprendimientos creados	0	40	25	0 %
R.7	Inversión del sector privado (en dólares americanos)	0	2000000	3643000	0 %

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	0 %
C1.I2	Modelo de Gestión definido y aprobado por la IMM	0	1	1	0 %
C1.I3	Techo del MA terminado	0	1	1	0 %
C1.I4	Plan de Sostenibilidad institucional aprobado por la IMM	0	1	1	0 %
C1.I5	Avance en la implementación del Plan Director (%)	0	70	100	0 %
C1.I6	Adecuación física interior/exterior MAM (%)	0	90	100	0 %

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	0 %
C2.I2	Permisarios originales capacitados, de los cuales el 75% aplican las recomendaciones del entrenamiento. (%)	0	100	86	0 %
C2.I3	Nuevos empresarios capacitados, de los cuales el 75% aplican las recomendaciones del entrenamiento (%)	0	80	80	0 %
C2.I4	Cartera de Servicios de Desarrollo Empresarial para permisarios disponible en el marco del programa	0	1	1	0 %
C2.I5	Incremento de la competitividad de los permisarios que permanecen. (%)	0	30	609	0 %
C2.I6	Comerciantes originales se mantienen en el mercado. (%)	0	50	25.5	0 %

Componente 3: Dinamización comercial del Mercado

Peso: 30%

Clasificación: Satisfactorio

C3.I1	Plan de imagen y comunicación inicial diseñado y en implementación			Si	0 %
C3.I2	Plan de comunicación para la segunda etapa diseñado y en implementación			Si	0 %
C3.I3	Permisarios que valora positivamente el resultado de las promociones comerciales y de las campañas de comunicación. (%)	0	80	100	0 %
C3.I4	Ajuste de la mezcla comercial del mercado con la propuesta del Plan Director (%)	0	80	88	0 %
C3.I5	Plan de servicios, acciones y promociones conjuntas diseñado e implementándose	0	1	1	0 %
C3.I6	Permisarios consideran que su situación es mejor por estar en el MAM y compartir sus servicios, etc. (%)	0	80	85	0 %
C3.I7	Poblacion de Montevideo que dice conocer el Mercado Agricola de Montevideo, en porcentaje	67	70	100	0 %

Componente 4: Evaluación y difusión

Peso: 10%

Clasificación: Satisfactorio

C4.I1	Plan de Negocios difundido entre los grupos de interés	0	1	1	0 %
C4.I2	Experiencia del MA sistematizada y difundida con lecciones aprendidas	0	1		0 %

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
[X] Dificultades en adquisiciones

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 11 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 11

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable
El proyecto previó la elaboración de un plan de negocios que se convirtiera en al hoja de ruta futura para los próximos años del MAM, una vez retirado el apoyo del BID/FOMIN, procurando sostener y ampliar los resultados ya alcanzados. Este Plan de Sostenibilidad contempla aspectos jurídicos, de gobernanza, de recursos humanos, operativos, comerciales y financieros, a través de un procso de definiciones y consensos. Fue presentado a las autoridades del momento y a las actuales, habiendo comenzado un plan de implementación de las recomendaciones.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se realizó la el proceso competitivo de selección del sistema business intelligence, iniciándose la implementación mismo. Este sistema permitirá a la administración obtener información sobre la facturación de cada operador del Mercado Agricola de Montevideo.
En el aspecto 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.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativo a	Autor
1. La información recolectada a lo largo del proyecto, desde su diseño, a partir de encuestas y relevamientos, ha sido de mucha utilidad para la toma de decisiones estratégicas y operativas. Si bien estas contrataciones pueden ser percibidas como costosas, en proyectos que busquen desarrollar e implementar nuevos modelos de negocio deben preverse recursos para este tipo de acciones y buscar aliados entre los ejecutores comprometidos en el tema.	Implementation	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. El foco de este proyecto está apoyado en dos aspectos estructurales que había que construir al inicio: una estructura edilicia y una estructura jurídica. La convergencia de los plazos y su cumplimiento en tiempo, no fueron contemplados en el diseño en su total dimensión y provocó una prórroga importante para el comienzo de la actividad comercial.	Design	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
3. 2. Es necesario continuar gestionando los ingresos, de manera de permitir la obtención de una adecuada rentabilidad para los operadores que premie su inversión y esfuerzo y también 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
4. 2. Es necesario continuar gestionando los ingresos, de manera de permitir la obtención de una adecuada rentabilidad para los operadores que premie su inversión y esfuerzo y también 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
5. 1. Es importante la confianza cultivada y la comunicación fluida entre la Administración del Mercado y los operadores para lograr el compromiso de éstos en el proceso de implementación del sistema business intelligence.	Sustainability	Olivero, Matilde Alejandra
6. 1. Es importante la confianza cultivada y la comunicación fluida entre la Administración del Mercado y los operadores para lograr el compromiso de éstos en el proceso de implementación del sistema business intelligence.	Sustainability	Olivero, Matilde Alejandra

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

Audiovisual con la historia del Mercado "El valor de cambiar" https://www.youtube.com/watch?v=61XzBJ579-w

Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS		
22/JUL./2008	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=1543523]
05/OCT./2015	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39889651]
07/OCT./2016	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=40699723]
	Ficha del proyecto	http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=UR-M1030&lg=SP