Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

Nro. Proyecto: UR-M1030 - Nro. Operación: ATN/ME-11129-UR

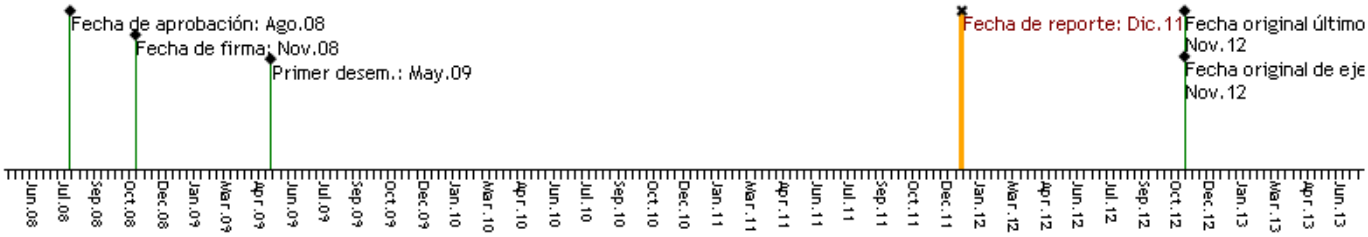
Propósito: Desarrollar un modelo comercial minorista competitivo para el Mercado Agrícola de Montevideo que le dé una viabilidad operativa y funcional en la que se fortalezcan y promuevan empresas comerciales.

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

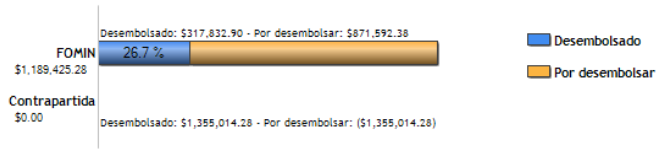
Agencia Ejecutora: INTENDENCIA MUNICIPAL DE MONTEVIDEO

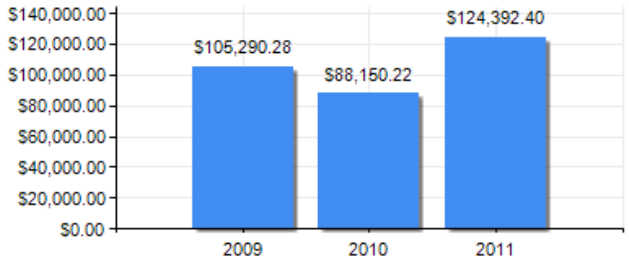
Líder equipo de diseño: Aldaz, Miguel
Líder equipo de supervisión: Castillo Leska, Ana

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

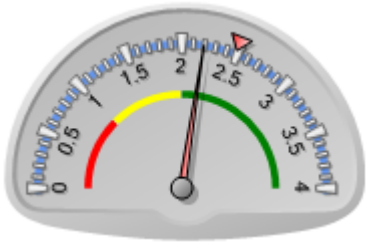


RECURSOS

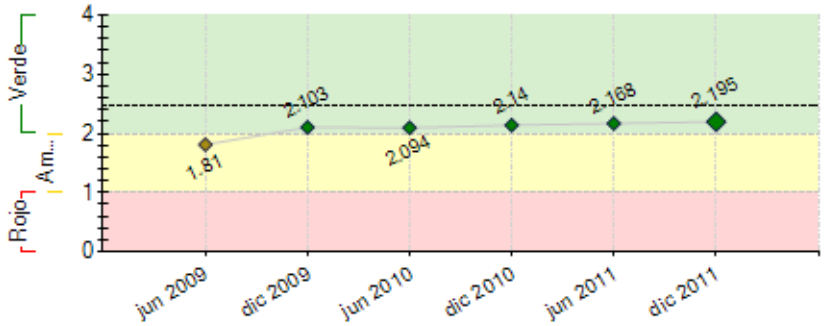




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.195
Promedio FOMIN: 2.485

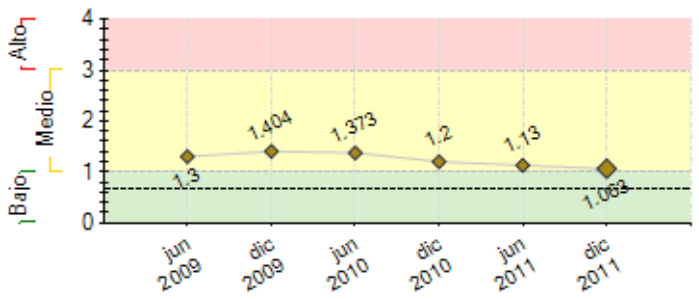


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.682

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El desempeño acumulado se considera Satisfactorio, si bien el grado de ejecución de fondos de la Contribución no es el esperado para el período de ejecución actual, es importante mencionar que el proyecto FOMIN se transformó es un proyecto mayor al aumentarse las inversiones y el presupuesto en general por parte del Gobierno Departamental con el mismo objetivo: la modernización de un Mercado para dinamizar un barrio. Este proyecto mayor implicó retrasos significativos en la ejecución de fondos del FOMIN, ya que las acciones previstas son en un número importante a implementarse una vez finalizada las obras de infraestrucura o con un avance significativo. Los hitos previstos hasta la fecha fueron cumplidos, actualemente el Fideicomiso está en funcionamiento pleno (desde noviembre del 2011) lo que permitió mejorar los tiempos de ejecución del proyecto y del Plan Director. La perspectiva de logro de los objetivos previstos son medianamente optimistas, los factores más relevantes que influirán en esto son: mejorar la ejecución de las obras, instalación en el Mercado de nuevos operadores, implementación de la campaña de comunicación, diseño del plan de marketing para lanzamiento y apertura del Mercado, integración final del Equipo Gerencial del Mercado.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Los principales logros del Proyecto a la fecha han sido: (i) el diseño y aprobación del Plan Director (2010), en este momento bajo implementación; (ii) la puesta en funcionamiento del Fideicomiso para la gestión de los recursos del Mercado, en funcionamiento desde finales del 2011; (iii) los compromisos financieros asumidos por la Intendencia para completar las obras físicas en el Mercado por US$ 10 millones; y (iv) el inicio de las actividades de formación y asistencia técnica a 25 operadores comerciales que continuarán desarrollando su actividad en el Mercado. Los resultados preliminares de la formación arrojan un indice de mejora de las competencias de los participantes del 49% en promedio.

Las perspectivas en relación al logro de los resultados del Proyecto son optimistas, aunque seguramente no se alcancen en el tiempo incialmente previsto para la ejecución del mismo, ya que el avance en las obras de recuperación patrimonial al 31 de diciembre de 2011 eran del 25% del total. Para finales del 2012 se espera que el grado de avance de la obra se sitúe en un 80%.

Las perspectivas optimistas en relación al logro de los resultados del Proyecto se sustentan en: (i) se ha registrado un incremento de las visitas mensuales al Mercado que ascienden a 11.000 visitas por mes (vs meta de 17.000 visitas por mes); (ii) en la encuesta realizada en julio 2011, 25% de los habitantes de Montevideo tienen una percepción positiva del Mercado; (iii) ha habido un incremento del 9% en la facturación global realizada por los operadores comerciales (cuyo nivel de facturacion oscila entre US$ 2.000 y US$ 50.000 por mes), aún sin que éste hubiese sido relanzado públicamente; y (iv) se ha continuado y profundizado la articulación pública-privada en la zona, entre los hechos destacados se encuentra la recuperación de espacios públicos (70% de avance), continúan los créditos para mejora de vivienda - ambos con aportes de préstamo del BID - y durante el 2011 se produjo el lanzamiento del primer emprendimiento habitacional privado en el barrio.

Si bien se reconoce que las inversiones en infraestructura que se van a realizar superan ampliamente lo inicialmente previsto en el diseño del Proyecto, la falta de avance en esta área limita el despliegue de otras actividades del Proyecto, como por ejemplo las actividades de comunicación y de dinamización comercial previstas en el Componente 3. Se espera que la puesta en pleno funcionamiento del fideicomiso financiero en el primer trimestre de 2012 contribuya a acelerar los procesos de licitación previsto. Por otra parte entre las acciones de mitigación se ha contratado un profesional para la capacitación de los miembros de las cooperativas sociales que están llevando a cabo las obras de infraestructura en el Mercado, y se ha acordado: (i) la contratación de un asesor legar para que apoye en la elaboración de un pliego estándar de licitación, adecuado a las dimensiones de las compras que deben efectuarse; y (ii) la revisión general del Plan de Obras con el apoyo de la Especialista de FMM a efectos de identificar oportunidades para la mejora de la eficiencia.

Además de las acciones señaladas por la Agencia Ejecutora hasta la finalización del Proyectos, se trabajará en la documentación de la experiencia a efectos de poder asegurar su replicabilidad en otros contextos.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El desempeño semestral del proyecto se considera satisfactorio. Entre los resultados más importantes se encuentran:i. firma del contrato de fideicomiso entre la Intendencia de Montevideo y la Corporación Nacional para el Desarrollo; ii) Culminó la etapa de capacitación de los operadores comerciales actuales del Mercado; iii) se recibió la primer partida de fondos para la ejecucón de los mismos a través del fideicomiso; iv) comenzaron las obras de construcción de locales en plaza de comidas. Aún no se logró un avance significativo en las obras previstas en el Plan Director aprobado en diciembre del 2010. Este retraso se debió principalmente a la demora en la implementación del fideicomiso. Los recursos de la Contribución tienen un grado bajo de ejecución debido a que las obras de infraestructura son previas a un número de actividades previstas en el proyecto, que en su diseño original no implicaban las obras de infraestrucutra por 10 millones de dólares aprobados finalmente por el gobierno departamental. Para el próximo semestre las acciones críticas serán: avance significativo de las obras; el llamado a nuevos operadores comerciales; el diseño y comienzo de la implementación de campañas de comunicación. Si el retraso en el avance de las obras de infraestructura se mantiene, éste repercutirá en el cumplimiento de plazo previsto para el proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
En el transcurso del próximo semestre se comenzará la evaluación intermedia del Proyecto.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

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.

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
P.I1	Aumento del número de permisarios en el mercado agrícola (%)	0				100	3	
						Nov 2012	Feb 2010	
P.I2	Aumento del número de visitantes del MA, al menos un 20% son fuera del barrio. (%)	0				300	0	
						Nov 2012	Jun 2011	
P.I3	Aumento de las ventas agregadas de los permisarios del mercado (%)	0				400	9	
						Nov 2012	Abr 2011	
P.I4	Población de Montevideo con percepción positiva del MA. (%)	0				25	25.7	
						Nov 2012	Sep 2011	

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		
						Nov 2012		
C1.I5	Avance en la implementación del Plan Director (%)	0				70	25	En curso
						Nov 2012	Dic 2011	
C1.I6	Adecuación física interior/exterior MAM (%)	0				80	25	En curso
						May 2012	Dic 2011	

Componente 2: Apoyo a los comerciantes

Peso: 30%

Clasificación: Insatisfactorio

C2.I1	Permisarios agrupados y organizados para participar en la elaboración del Plan Estratégico	0				1	70	En curso
						May 2010	Dic 2011	
C2.I2	Permisarios originales capacitados, de los cuales el 75% aplican las recomendaciones del entrenamiento. (%)	0	50			100	0	Atrasado
			Ene 2011			May 2011	Ene 2011	
C2.I3	Nuevos empresarios capacitados, de los cuales el 75% aplican las recomendaciones del entrenamiento (%)	0				80		
						Nov 2012		
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	15	En curso
						Nov 2012	Dic 2010	
C2.I6	Comerciantes originales se mantienen en el mercado. (%)	0				50	50	En curso
						Nov 2012	Dic 2011	

Componente 3: Dinamización comercial del Mercado

Peso: 30%

Clasificación: Satisfactorio

C3.I1	Plan de imagen y comunicación inicial diseñado y en implementación						No	Atrasado
						Nov 2011	Dic 2011	
C3.I2	Plan de comunicación para la segunda etapa diseñado y en implementación							
						Ago 2012		
C3.I3	Permisarios que valora positivamente el resultado de las promociones comerciales y de las campañas de comunicación. (%)	0				80	48	En curso
						May 2012	Jun 2011	
C3.I4	Ajuste de la mezcla comercial del mercado con la propuesta del Plan Director (%)	0				80	0	En curso
						Nov 2012	Dic 2011	
C3.I5	Plan de servicios, acciones y promociones conjuntas diseñado e implementándose	0				1	0	Atrasado
						May 2011	Jun 2011	
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	77	En curso
		May 2010				Nov 2012	Sep 2011	

Componente 4: Evaluación y difusión

Peso: 10%

Clasificación: Satisfactorio

C4.I1	Plan de Negocios difundido entre los grupos de interés	0				1	0.8	Atrasado
						Feb 2011	Jun 2011	
C4.I2	Experiencia del MA sistematizada y difundida con lecciones aprendidas	0				1		
						Nov 2012		

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	5	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			
H9	Porcentaje de la superficie destinada al área comercial, adjudicada a los operadores.	80	Sep 2012			
H10	Porcentaje de los operadoes que culminan la capacitacion/asistencia técnica y que adquieren un 65% de las competencias definidas	80	Oct 2012			

[*] 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. Restauracion arquitectonica sufre retrasos significativos	Medio	Seguimento de los avances de las obras adjudicadas	UCP
2. La IMM no desembolsa los recursos financieros requeridos para completar las obras en el edificio del Mercado en los tiempos previstos.	Medio	Se realizará un seguimiento en la asignacion de los fondos previstos.	Dirección del Mercado
3. La percepcion de seguridad de los habitantes y visitantes del Mercado Agricola empeora debido a hechos delictivos acontecidos	Medio	El Plan de Publicidad inicial y posteriores deberá contemplar pautas de comunicación vinculados a este tema. Implementación de sistema de seguridad del MAM Se continua la coordinacion con el Ministerio del Interior	UCP
4. La falta de acceso a fuentes de financiamiento limita la reconversion de los actuales permisarios	Medio	Facilitar a los permisarios el acceso al crédito para las inversiones mínimas requeridas en el MAM	UCP
5. Falta de interés (demanda) por parte de los consumidores potenciales del Mercado Agrícola	Medio	Las campañas de publicidad y promoción se diseñan con el objetivo fundamental de atraer a nuevos clientes: tanto del barrio Goes como de otras zonas, tratando de levantar la percepción negativa que tienen los habitantes de Montevideo sobre el barrio	UCP

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 7 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

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	Comentarios
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	Aun el proyecto se encuentra en una fase inicial.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

a. Se logró mantener y ampliar el equipo de trabajo del proyecto (con un cambio en los profesionales que la integran), que actualemente también desarrolla actividades para la implementación del Fideicomiso de Administración. El proyecto tiene un alcance mayor al previsto originalmente y su ejecución alentó a contar con las inversiones necesarias para mejorar la infraestructura del Mercado a los requerimientos actuales de los consumidores (confort, compra paseo, higiene y limpieza, entre otros). Esto implica actualmente un trabajo de la Unidad Ejecutora que va más allá de la ejecución del proyecto y el cual es relevante para el logro de la sostenibilidad.
b. Durante el período reportado se siguieron los lineamientos y actividades previstas en el plan director, las de mayor implementación durante el período reportado fueron las vinculadas al modelo de gestión y a la implementación de los procedimientos. En la medida que se continúe desarrollando el plan director se logrará mantener la coherencia necesaria para alcanzar la sostenibilidad deseada. También esto implicó la revisión del Plan Director y la adaptación de modificaciones necesarias, revisadas por el Consultor Senior.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. El retraso en la ejecución de las obras físicas condiciona el avance y el logro de los resultados del Proyecto en los plazos previstos. En el diseño de la operación hubo un sub-dimensionamiento de las inversiones requeridas y de las dificultades para la ejecución de obras por parte de la Agencia Ejecutora. En futuras operaciones se deberá dimensionar adecuadamente tanto las necesidades de inversión como de plazos, instrumentos de administración y apoyos técnicos complementarios para asegurar los avances en esta área.	Design	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. El rol político de la Dirección del Mercado Agrícola es relevante en el logro de los objetivos y de los cambio que se necesitan. Los mismos sólo pueden implementarse si hay un convencimiento de la autoridad politica. En el transcurso de la ejecución del proyecto se presentan dificultades de diferente índole, algunos de los cuales no pueden ser resueltos desde el punto de vista técnico o comercial, siendo necesaria la intervención política en negociaciones o decisiones.	Implementation	Olivero, Matilde Alejandra
3. La capacitación realizada a los operadores actuales del Mercado Agrícola de Montevideo mostró que la misma no sólo fue relevante para la incorporación de técnicas de gestión sino para mejorar la comunicación con el equipo del proyecto. En este sentido los facilitadores jugaron un rol importante principalmente por el conocimiento previo del Plan Director y la transmisión a los operadores de los beneficios del nuevo mercado para ellos.	Implementation	Olivero, Matilde Alejandra