Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 2012

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

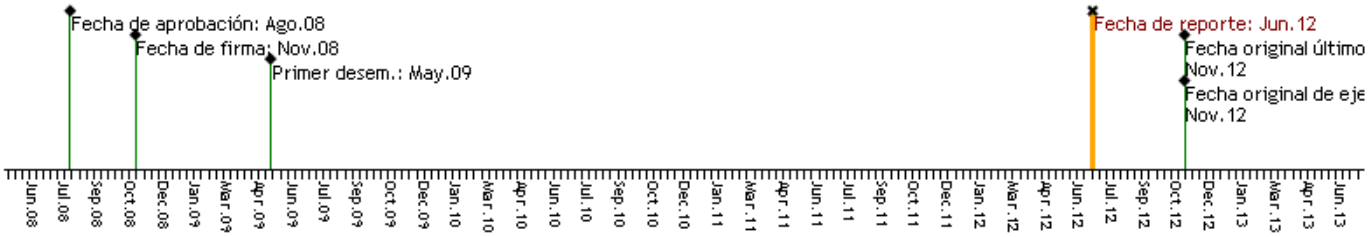
Propósito: Desarrollar un modelo comercial minorista competitivo para el Mercado Agrícola de Montevideo que le dé una viabilidad operativa y funcional en la que se fortalezcan y promuevan empresas comerciales.

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

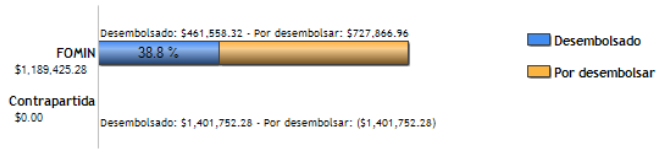
Agencia Ejecutora: INTENDENCIA MUNICIPAL DE MONTEVIDEO

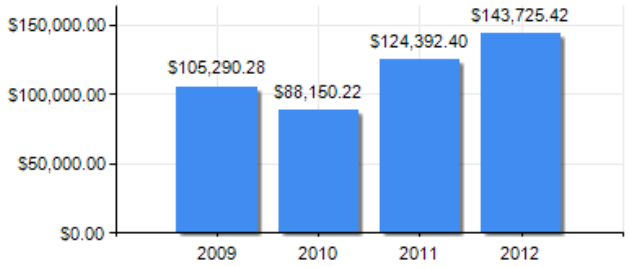
Líder equipo de diseño: Aldaz, Miguel
Líder equipo de supervisión: Castillo Leska, Ana

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

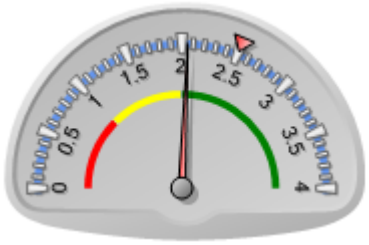


RECURSOS

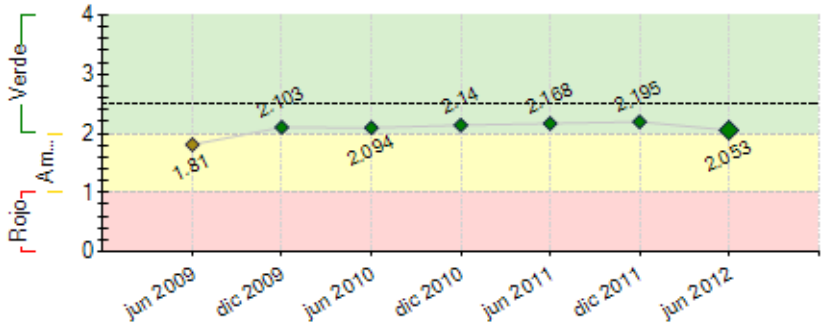




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.053
Promedio FOMIN: 2.506

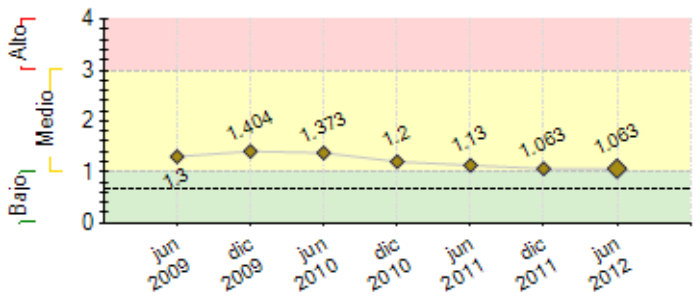


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.652

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 y cuenta con un sistema de planificación, reporte y control, lo que permitió mejorar los tiempos de ejecución del proyecto y del Plan Director. Se ha realizado el llamado a operadores comerciales a integrarse a la oferta comercial del MAM y se han incorporado recursos humanos para mejorar los tiempos en cuanto a la ejecución de las obras. La perspectiva de logro de los objetivos previstos son optimistas, los factores más relevantes que influirán en esto son: continuar mejorando la ejecución de las obras, lograr la instalación en el Mercado de nuevos operadores, implementación de la campaña de comunicación y diseño del plan de marketing para apertura del Mercado, integración final del Equipo Gerencial del Mercado.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Si bien el Proyecto ha logrado superar con éxito algunas etapas críticas, como la elaboración del Plan Director y la definición de un nuevo modelo de gestión que ya está operativo a través de un Fideicomiso de Administración pública, y hay interés de operadores comerciales de integrarse a esta nueva propuesta comercial, el Proyecto continúa en su conjunto teniendo atrasos en su ejecución. Estas demoras se han debido, como reporta la coordinación del Proyecto, principalmente a los retrasos en la ejecución de la obra de restauración edilicia del Mercado, los que han repercutido sobre las actividades previstas en el marco del Proyecto FOMIN, principalmente las relativas al Componente 3 de Dinamización Comercial del Mercado.
La inauguración de las obras se realizará en el mes de diciembre de 2012 y la apertura al público con la nueva propuesta comercial será recién en marzo de 2013, si bien el Mercado ha continuado durante todo este período con la operativa comercial.
Si bien no existen riesgos significativos que pongan en riesgo el logro del propósito del Proyecto y la Intendencia continúa comprometida con el mismo, en el plazo actual de ejecución no será posible lograr la totalidad de productos esperados.
En el próximo semestre, a partir de la Evaluación Intermedia, se comenzará a trabajar en una propuesta de prórroga que tenderá a acompañar al Mercado en la consolidación del nuevo modelo comercial, así como al fortalecimiento no sólo de los operadores ya existentes sino de los nuevos que se integrarán al Mercado, lo que permitirá el logro del propósito y efectos esperados en el marco del Proyecto.

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. Implementación del Modelo de Gestión así como sistema de planificación, presupuesto y reporte. ii. Realización de los diagnósticos de los operadores actuales del Mercado, Gira e inicio de la asistencia técnica para elaboración de Planes de Negocio. ii. Avance del 39% aproximadamente en las obras iii. Realización Llamado a nuevos operadores comerciales. iv. Cumplimiento Etapa I del Plan de comunicación (Campaña de comunicación del proyecto y del llamado a operadores), diseño del sitio web del Mercado, Video, uso de imagen corporativa en base a manual de marca. v. En proceso de elaboración el plan de Marketing para el primer año de funcionamiento del MAM.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El Proyecto ha tenido una importante ejecución de actividades durante el primer semestre del año: vinculadas a la implementación del Modelo de Gestión, el fortalecimiento de las empresas ya instaladas dentro del Mercado y la realización del llamado a nuevos operadores comerciales. La convocatoria a nuevos operadores ha permitido una visualización de la actividad desarrollada por parte del Mercado a nivel de la opinión pública, lo que ha ido de alguna forma "preparando el terreno" para la próxima etapa de lanzamiento público.

La principal dificultad continúa estando en la falta de avance en la obra de remodelación física del Mercado. Se han contratado nuevos recursos humanos para apoyar al Arquitecto responsable de la obra en el seguimiento.

Entre las actividades previstas para el próximo semestre se encuentran: (i) la consultoría de Evaluación Intermedia; (ii) la selección de los nuevos operadores comerciales; y (iii) la inauguración de las obras físicas y el diseño de la estrategia de comunicación masiva

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
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.	**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	18	
							Nov 2012	Jun 2012	
	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:** Insatisfactorio	**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	40	En curso
							Nov 2012	Jun 2012	
	C1.I6	Adecuación física interior/exterior MAM (%)	0				80	39	Atrasado
							May 2012	Jun 2012	
Componente 2: Apoyo a los comerciantes **Peso:** 30% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Permisarios agrupados y organizados para participar en la elaboración del Plan Estratégico	0				100	80	Atrasado
							May 2010	Jun 2012	
	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	76	En curso
							Nov 2012	Jun 2012	
	C2.I6	Comerciantes originales se mantienen en el mercado. (%)	0				50	51	En curso
							Nov 2012	Jun 2012	
Componente 3: Dinamización comercial del Mercado **Peso:** 30% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Plan de imagen y comunicación inicial diseñado y en implementación						Si	En curso
							Nov 2011	Jun 2012	
	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	Atrasado
							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	1	Finalizado
							Feb 2011	Jun 2012	
	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	1	Jun 2012	Logrado tarde
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

[X] Otros, cuáles?: Dependencia del avance del Proyecto a los avances de la obra de recuperacion del edificio

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	La estructura actual de funcionamiento a traves de un Fideicomiso de Administracion publica si bien ha representado algunos retos iniciales ha mejorado la performance desde el punto de vista de ejecucion. No obstante a los efectos de la sostenbilidad se debera de revisar si esta continua siendo la forma juridica mas pertinente.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

En el semestre la principal acción vinculada a la sostenbilidad ha sido el llamado a nuevos operadores. Entendemos que es un aspecto relevante para generar una oferta variada en el Mercado para los diferentes públicos que tenemos como objetivos en el Mercado. En este sentido, fue relevante no sólo realizar el llamado en forma pública para garantizar la mayor difusión posible, sino la invitación cursada a comerciantes que por sus negocios, son relevantes para el Mam.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Lo estratégico y lo operativo. La fase inicial del Proyecto donde las energías estuvieron concentradas en la formulación del Plan de Negocios y de Modelo de Gestión, tuvo un fuerte énfasis en lo estratégico. El equipo de Proyecto, ha tenido a partir de la aprobación de ambos documentos. el desafío de poner en marcha: el fideicomiso, la reconversión y selección de operadores comerciales, la recuperación del edificio patrimonial, la articulación de lo público y lo privado, entre otros. La tensión entre las tareas más operativas y lo estratégico es permanente. Las instancias que se han generado de trabajo en equipo multidisciplinario ha resultado ser una buena práctica para superar esta dicotomía entre lo estratégico/operativo, ya que este grupo ha servido como un espacio de reflexión permanente donde se discute, se analiza y se revisa de forma continua la estrategia.	Implementation	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. Es sumamente relevante, revisar la mezcla comercial y adaptarla a medida que avanza el proyecto a la definición de los públicos objetivos y del posicionamiento que se defina para la marca. Por otro lado es conveniente "ir a buscar" a los comerciantes y negocios que refuercen la identidad que se busca para el Mercado.	Sustainability	Olivero, Matilde Alejandra