Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 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

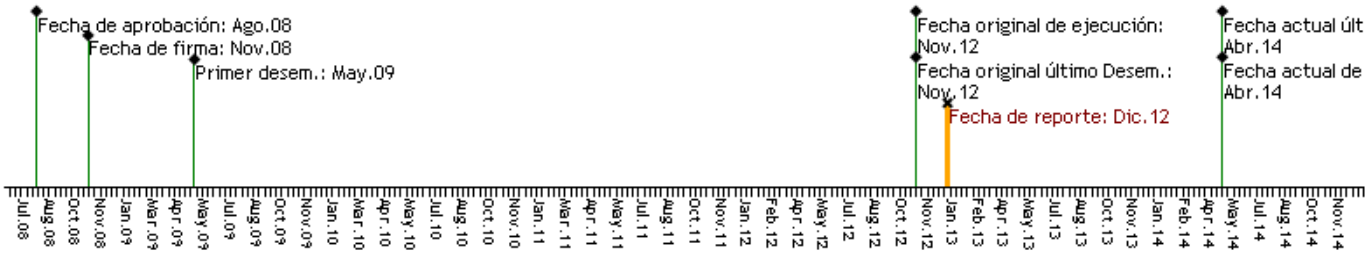
Propósito: Desarrollar un modelo comercial minorista competitivo para el Mercado Agrícola de Montevideo que le dé una viabilidad operativa y funcional en la que se fortalezcan y promuevan empresas comerciales.

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

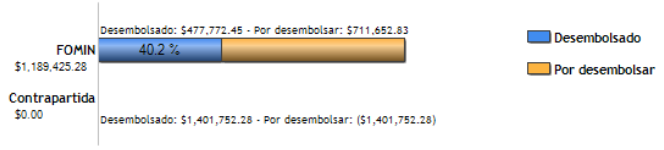
Agencia Ejecutora: INTENDENCIA MUNICIPAL DE MONTEVIDEO

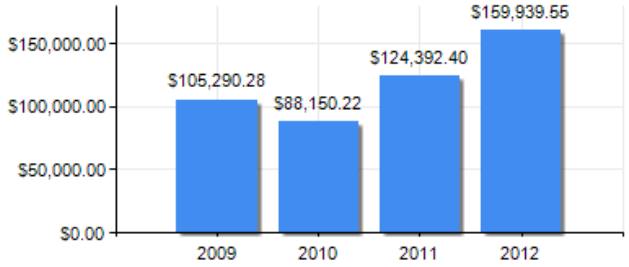
Líder equipo de diseño: Aldaz, Miguel
Líder equipo de supervisión: Castillo Leska, Ana

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

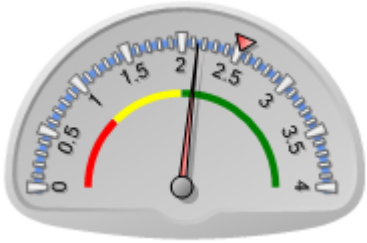


RECURSOS

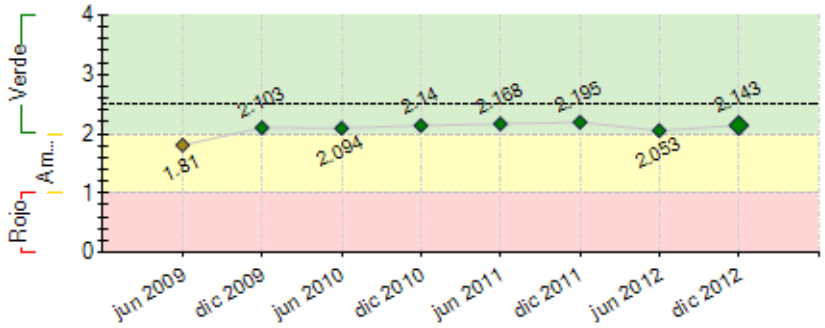




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.143
Promedio FOMIN: 2.518

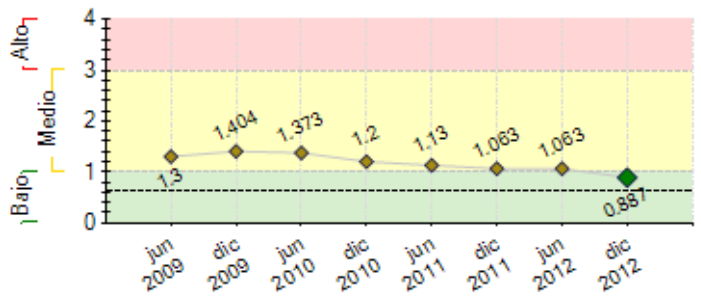


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.641

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Logros: se está realizando la inversión prevista por parte del Gobierno de la ciudad, alcanzando actualmente más de U$S 5.500.000. Se logró implementar el modelo de gestión. Se ha logrado adjudicar un 80% de los espacios comerciales del Mercado, restando 10 locales comerciales que aún no tienen destino comercial. La forma jurídica de Fideicomiso permitió avanzar en la ejecución de manera adecuada, evitando enlentecimientos en las acciones previstas. Los indicadores de propósito aún no es posible medirlos ya que el MAM se encuentra en plena construcción y restauración, lo que dificulta reportar avances en los aspectos más relevantes. Se prevé el lanzamiento comercial a fines de abril o en el mes de mayo. El retraso significativo en las obras motivó la prórroga del proyecto, actualmente se han tomado medidas para poder avanzar. Riesgos: campaña comercial no llega a los públicos objetivos, no se mejora la percepción de seguridad de la zona. Mitigación: selección de la campaña de publicidad con el asesoramiento de consultores seniors y coherencia con el Plan Director. En lo que resta de ejecución será relevante: atraer a los públicos objetivos, mejorar la percepción de seguridad, dar continuidad a un modelo de gestión ágil incorporando herramientas de gobierno y gestión, medir y corregir las campañas realizadas. Será relevante también la ejecución de la consultoría en Recursos Humanos y el acompañamiento en la implementación.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El proyecto continúa siendo pertinente y de gran relevancia tanto para el futuro del Mercado Agrícola de Montevideo (MAM), como para el barrio de Goes. Los retrasos, derivados del atraso en la reconstrucción del edificio histórico donde se emplaza el Mercado y otros problemas de gestión, no han comprometido el éxito del Proyecto, según opinión de la Evaluación Externa (octubre 2012).
Por el contrario se requiere más tiempo para poder ejecutar algunas de las actividades previstas en la lógica inicial del Proyecto (principalmente las relativas a la promoción y marketing previstas en el Componente 3) y otras que han surgido del proceso de evaluación y que contribuirán a darle sostenibilidad al emprendimiento: (i) acciones relacionadas a mejorar la seguridad e imagen del entorno del mercado ; (ii) estructura de gobierno y gestión de recursos humanos; (iii) puesta a punto del equipo gerencial, operadores comerciales y cooperativas que prestan servicios (limpieza, vigilancia); y (iv) definir un modelo de gestión a futuro.
Por tal motivo, se ha concedido una prórroga al período de ejecución y desembolsos del Proyecto hasta finales de abril de 2014.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El desempeño del semestre se considera muy satisfactorio. En el semestre se amplió el plazo del proyecto dado que existió al inicio un retraso significativo hasta la implementación del Fideicomiso. Se lograron avances en la concreción de la mezcla comercial, respetando lo planificado en el Plan Director, se lograron adjudicar las obras de construcción claves para la apertura del nuevo mercado. El gobierno departamental ha mantenido y concretado el apoyo económico que actualmente alcanzan los 6.5 millones de dólares ejecutados en inversión de obras de infraestructura y también en costos operativos del MAM. Área de dificultad: cerrar los contratos con los operadores comerciales, esto se debió principalmente a objeciones vinculadas a quién gestionará el MAM y qué grado de independencia tendrá del gobierno de la ciudad (ésto último vinculado a las demoras en la implentación de acciones, que por razones de procedimientos se dan en el ámbito público y que podrían perjudicar el funcionamiento del Mercado). Se explicaron las características de Fideicomiso como personería jurídica privada y se presentó el equipo que lo gestiona. Para el próximo semestre las acciones críticas serán:diseño e implementación del plan de marketing, culminación de las obras, lanzamiento comercial, inicio de la consultoría de gestión, estructura y recursos humanos. En el presente período no se reportan todos los indicadores de propósito ya que las obras actualmente ocupan el 95% de la superficie del MAM.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El principal logro del semestre ha sido la suscripción de los contratos o compromisos con los operadores comerciales que operarán en el nuevo Mercado Agrícola de Montevideo (MAM), el que como menciona la Coordinadora del Proyecto ha sido resultado de un proceso más dificultoso, con mayor duración a lo incialmente previsto. A pesar de esto, al 31 de diciembre de 2012 el 80% de la superficie comercial del MAM estaba comprometida.
El desafío importante que se presenta en el próximo semestre se vincula a la respuesta que tendrá el público, para lo cual la construcción de la imagen del Mercado y la seguridad del barrio son dos aspectos principales.
Vinculado a la gestión del proyecto de cooperación técnica, la principal dificultad ha estado en la recolección de los datos correspondientes a los indicadores a nivel de Componente del sistema de seguimiento y evaluación (Componente 2). Varios de los indicadores no han sido actualizados durante el 2012, afectando la calidad de este informe y limitado el aporte al sistema para la toma de decisiones a nivel gerencial. Las dificultades en la toma de los datos debieron haber sido discutidos con el FOMIN. En tal sentido, se ha propuesto a la Coordinación del Proyecto la realización de una actividad de fortalecimiento en el área de monitoreo.

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	**P.I1**	Aumento del número de permisarios en el mercado agrícola (%)	0				100	85	
							Abr 2014	Dic 2012	
	P.I2	Aumento del número de visitantes del MA, al menos un 20% son fuera del barrio. (%)	0				300	18	
							Abr 2014	Jun 2012	

viabilidad operativa y funcional en la que se fortalezcan y promuevan empresas comerciales.	**P.I3**	Aumento de las ventas agregadas de los permisarios del mercado (%)	0				400	9	
							Abr 2014	Abr 2011	
	P.I4	Población de Montevideo con percepción positiva del MA. (%)	0				25	49.1	
							Abr 2014	Dic 2012	
	P.I5	Nuevos puestos de trabajo creados	0				200	0	
							Abr 2014		
	P.I6	Nuevos emprendimientos creados	0				40	0	
							Abr 2014		
	P.I7	Inversión del sector privado (en dólares americanos)	0				2000000	0	
							Abr 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	0	
							Abr 2014	Nov 2012	
	C1.I5	Avance en la implementación del Plan Director (%)	0				70	68	En curso
							Abr 2014	Dic 2012	
	C1.I6	Adecuación física interior/exterior MAM (%)	0	80			90	50	Atrasado
				May 2012			Mar 2013	Dic 2012	
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				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	65	Atrasado
				Ene 2011			May 2011	Dic 2012	
	C2.I3	Nuevos empresarios capacitados, de los cuales el 75% aplican las recomendaciones del entrenamiento (%)	0				80		
							Abr 2014	Dic 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
							Jun 2013	Jun 2012	
Componente 3: Dinamización comercial del Mercado **Peso:** 30% **Clasificación:** Satisfactorio	**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						No	
							Ago 2013	Dic 2012	
	C3.I3	Permisarios que valora positivamente el resultado de las promociones comerciales y de las campañas de comunicación. (%)	0				80	48	En curso
							Jun 2013	Jun 2012	
	C3.I4	Ajuste de la mezcla comercial del mercado con la propuesta del Plan Director (%)	0				80	80.5	En curso
							Mar 2013	Dic 2012	
	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	84.6	En curso
			May 2010				Abr 2014	Dic 2012	
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 2014	Dic 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	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	Mar 2013	0	Dic 2012	
H12	Diseño de estructura.- gobierno y gestión diseñado	1	May 2013	0	Dic 2012	
H13	Número de visitas mensuales al Mercado Agrícola	50000	Dic 2013	0	Dic 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 y ampliación del equipo. Pasó de 2 profesionales arquitectos y dos pasantes que estaban al inicio del 2012 a 4 profesionales arquitectos y 2 pasantes.	Project Assistant
2. 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	Project Assistant
3. Falta de interés (demanda) por parte de los consumidores potenciales del Mercado Agrícola	Medio	Se baja la probabilidad de 30% a 20% ya que se considera que la mezcla comercial lograda, sumará de manera significativa a la atracción de diferentes públicos al Mercado. 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.	Project Assistant
4. La IMM no desembolsa los recursos financieros requeridos para completar las obras en el edificio del Mercado en los tiempos previstos.	Bajo	Se baja la probabilidad del riesgo ya que hay un desembolso del 50% de los fondos destinados a las obras. Se realizará un seguimiento en la asignacion de los fondos previstos, ya que luego de culminadas las obras, la IdeM aportará para el mantenimiento de los costos operativos durante 4 años aprox., hasta que el MAM logre su punto de equilibrio.	Project Guest
5. Fracaso o retrasos en la ejecución de iniciativas complementarias que son críticas para lograr los resultados del Proyecto (mejoramiento del entorno del Mercado, vivienda)	Bajo	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	Project Assistant

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 6 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 4

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 un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	A pesar que los estudios de mercado dan una percepción positiva de los montevideanos respecto del Mercado agrícola de mOntevideo, un desafío importante es la respuesta que tendrá el público, para lo cual se está trabajando en la generación de imagen y se deberán continuar haciendolo en la seguridad de la zona.
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	Es parte de las líneas de trabajo del futuro, principalmente lo vinculado a la capacidad gerencial y de los recursos humanos, y la forma jurídica futura que tomará el Mercado
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	El Plan Director continúa vigente, se deberá revisar y actualizar en la medida que el Mercado comience la ejecución de sus actividades.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Como acción principal en el semestre se lograron concretar los contratos de alquiler con los operadores comerciales del MAM, que permite proyectar de manera más cierta los ingresos estimados del mercado a partir de su lanzamiento comercial.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Plazo de ejecución. El foco de este proyecto de motor comercial, está apoyado en dos aspectos estructurales que había que construir al inicio de la ejecucón : una estructura física y una estructura jurídica. La convergencia de los plazos y su cumplimiento en tiempo, no fueron contemplados durante la fase de diseño en su total dimensión.	Design	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. La evaluación intermedia, planteó la necesidad de un apoyo al MAM para desarrollar un modelo de estructura de gobierno, que facilite la gestión del mercado. Si bien el Plan Director y el contrato de Fideicomiso establecen los roles y responsabilidades del equipo gerencial, es necesario crear y aplicar los instrumentos que faciliten el cumplimiento de los roles y mejoren la gestión. Esto es relevante considerando la sostenibilidad del modelo en el futuro, independientemente de su forma jurídica aunque deba ser tenida en cuenta.	Sustainability	Olivero, Matilde Alejandra
3. El proyecto de infraestructura no contó con un proyecto definitivo de arquitectura previo al inicio de obras, lo que enlenteció el avance de las mismas una vez que se contaron con los recursos	Implementation	Olivero, Matilde Alejandra

económicos. Actualmente se realizan planos y memorias descriptivas a medida que se requieren para las solicitudes de presupuestos a empresas. Esto enlentenció el avance del proyecto.		
4. En un proyecto donde se requiere convencer a empresarios/comerciantes para la instalación de una nueva sucursal de su comercio, realizar inversiones, es importante: contar con buenas herramientas de presentación del proyecto, atención personalizada y seguimiento de los contactos realizados y rapidez para evacuar las consultas o dificultades planteadas por ellos.	Implementation	Olivero, Matilde Alejandra