Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2013 - JUNIO 2013

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

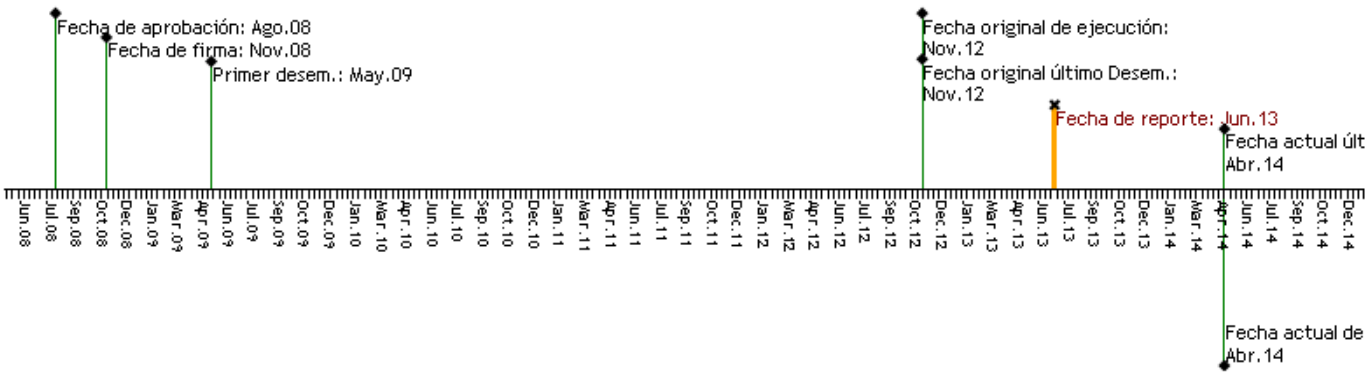
Resultado: Desarrollar un modelo comercial minorista competitivo para el Mercado Agrícola de Montevideo que le dé una viabilidad operativa y funcional en la que se fortalezcan y promuevan empresas comerciales.

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

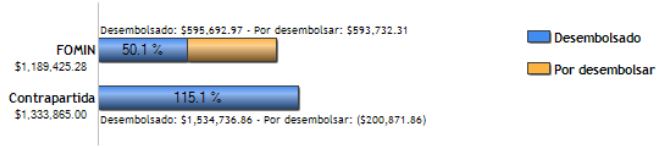
Agencia Ejecutora:

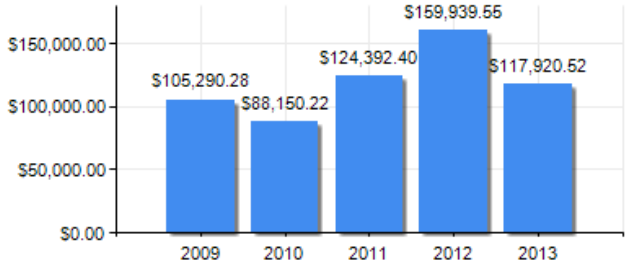
Líder equipo de diseño: Aldaz, Miguel
Líder equipo de supervisión: Castillo Leska, Ana

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

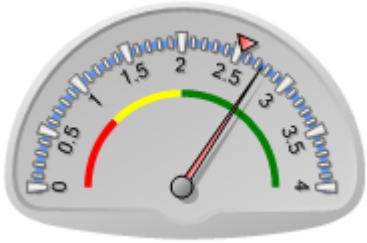


RECURSOS

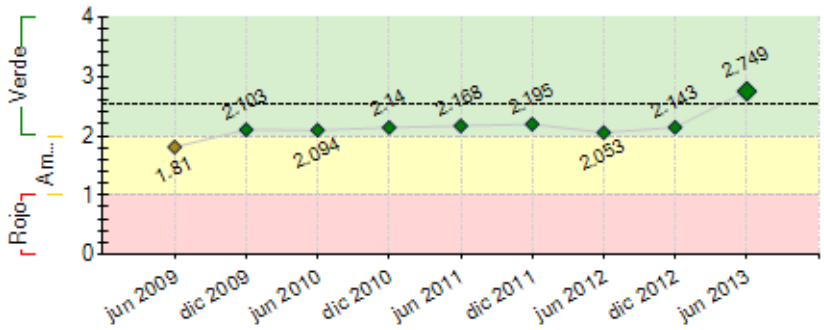




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.749
Promedio FOMIN: 2.533

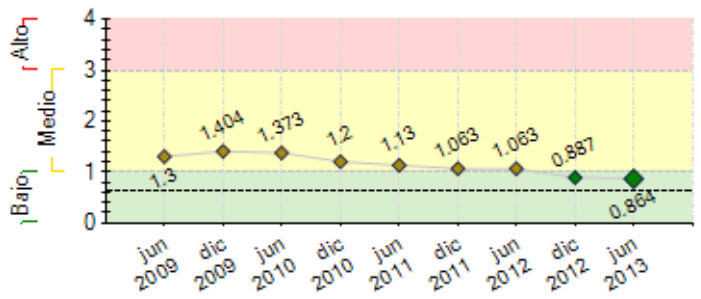


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.632

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 11 millones. Se logró implementar el modelo de gestión. Se ha logrado adjudicar un 98% de los espacios comerciales del Mercado, restando solamente un local comercial por arrendar. La forma jurídica de Fideicomiso permitió avanzar en la ejecución de manera adecuada, evitando enlentecimientos en las acciones previstas. Se realizó el lanzamiento comercial del MAM el 28 de junio de 2013, se logró gran cobertura de medios y se registraron 40.000 personas los dos primeros días de funcionamiento del Mercado. 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. Se considera altamente probable el cumplimiento de los objetivos del proyecto dada la calidad lograda en la mezcla comercial y en la restauración edilicia. En lo que resta de ejecución se pondrá énfasis en: reproyectar la sostenibilidad del proyecto a mediano plazo tomando en cuenta los ingresos y gastos de los primeros 3 meses; atraer a los públicos objetivos; dar continuidad a un modelo de gestión ágil incorporando herramientas de gobierno, gestión y recursos humanos; medir el impacto y corregir las campañas publicitarias y continuar tomando las medidas necesarias en seguridad interna y del entorno cercano al MAM.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Los principales logros del Proyecto han sido: (i) elaboración e implementación del plan de negocios (Plan Director), por parte de un equipo mutlidisciplinario, que ha permitido adecuar la propuesta comercial del Mercado Agrícola de Montevideo (MAM) a las demandas de los consumidores en los tiempos presentes; (ii) la puesta en marcha de un modelo de gestión funcional al nuevo modelo de negocios; (iii) la recuperación del edificio patrimonial; y (iv) las acciones de asistencia técnica y capacitación desarrolladas con los antiguos operadores del Mercado, que ha permitido que al menos un 25% de ellos continúen desarrollando sus actividades comerciales en el MAM.
Todo esto ha conducido al relanzamiento del MAM ocurrido en el último semestre, el que ha tenido una gran visibilidad en los medios de comunicación locales y en las redes sociales. A un mes de iniciada las actividades, se registraron 400.000 visitantes, se han generado 385 puestos de trabajo y 20 nuevos emprendimientos.
La donación del FOMIN se ha apalancado con US$ 11 millones de inversión pública y US$ 3 millones de inversión privada en el Mercado. Las ventas estimadas en el primer mes de operación se estiman en US$ 3,4 millones. Todo esto indicaría que las perspectivas futuras en cuanto al logro de los objetivos del Proyecto son optimistas.
Los principales riesgos del Proyecto son : (i) que no se logre mantener la afluencia de público al Mercado, particularmente de lunes a viernes y del público de mayor poder adquisitivo (extra-zona); y (ii) que se mantenga la percepción negativa sobre la seguridad en la zona. Para ello se ha acordado con el equipo del MAM reforzar las acciones de comunicación y promoción y por otra parte se ha vuelto a sugerir la propuesta de la evaluadora intermedia en relación a mejorar la seguridad e imagen del entorno del Mercado ("caminos seguros al Mercado"), para lo cual es necesario la articulación de acciones con otros actores, tales como la Intendencia, el Municipio, el Ministerio del Interior, etc.
El principal desafío - como reseña el ejecutor - está en la sostenibilidad del proyecto, que requiere de un trabajo en múltiples dimensiones (modelo de gestión y forma jurídica; gobernancia y recursos humanos; financiera, etc) y en la diseminación de los resultados y aprendizajes del proyecto.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El desempeño del semestre se considera muy satisfactorio.Se logró al finalizar el semestre el Lanzamiento Comercial del MAM. Se completó la mezcla comercial, se firmaron los contratos con los operadores. Las obras de construcción claves para la apertura del nuevo mercado se finalizaron, así mismo se logró la ambientación y decoración de los diferentes espacios del MAM, se diseñó la señalética y se adjudicó la instalación de la misma. Se diseñó e inició la implementación del plan de marketing, del plan de marketing digital así como rediseño del sitio web. Durante el semestre se apoyó a los operadores originarios del MAM en la creación y desarrollo de su imagen corportativa, en la distribución interna de sus locales comerciales y en el diseño de los mismos. Se realizaron talleres para todos los comerciantes y sus empleados sobre el posicionamiento del MAM y se presentó la campaña publicitaria. Se estableció el sistema de seguridad mediante la instalación de cámaras de seguridad, un centro de monitoreo y control y el MAM contrató una empresa para la seguridad exterior; a la fecha de este reporte se están elaborando los protocolos de seguridad del MAM. Para el próximo semestre se espera: iniciar la consultoría de estructura, gobierno y gestión; que el personal de jefaturas y gerencia cuente con herramientas de gestión incorporadas y mejoras en la competitividad de los operadores comerciales.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El principal logro del semestre ha sido el lanzamiento comercial del nuevo Mercado Agrícola de Montevideo (MAM) en el mes de junio. Para ello, el Equipo del Mercado trabajó fuertemente en una serie de actividades de "puesta a punto" del Mercado y de apoyo a los operadores, que han sido reseñadas por el Ejecutor. La alta demanda que significó para el Equipo del MAM estas actividades, ha postergado el incio de algunas actividades previstas para el primer semestre del año y que son críticas para 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; y (iii) la definición de un modelo de gestión a futuro. Estos temas serán especialmente abordados durante el segundo

semestre del año en el marco de una serie de consultorías que contribuirán a la elaboración de un plan de sostenibilidad.
Por otra parte, deberán continuar las acciones de comunicación tendiente a mantener el posicionamiento logrado por el Mercado en su primer mes de funcionamiento, así como en la documentación de la experiencia para su diseminación a nivel nacional y regional.

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.	**P.I1**	Aumento del número de permisarios en el mercado agrícola (%)	0				100	98	
							Abr 2014	Jun 2013	
	P.I2	Porcentaje de visitantes de fuera del Barrio	0				20	18	
							Abr 2014	Jun 2012	
	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	350	
							Abr 2014	Jun 2013	
	P.I6	Nuevos emprendimientos creados	0				40	25	
							Abr 2014	Jun 2013	
	P.I7	Inversión del sector privado (en dólares americanos)	0				2000000	3500000	
							Abr 2014	Jun 2013	
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	
							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	
							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	97	Finalizado
							Abr 2014	Jun 2013	
	C1.I6	Adecuación física interior/exterior MAM (%)	0	80			90	95	
				May 2012			Mar 2013	Jun 2013	
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	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	Jun 2013	
	C2.I4	Cartera de Servicios de Desarrollo Empresarial para permisarios disponible en el marco del programa	0				1	1	
							Jul 2010	Dic 2011	
	C2.I5	Incremento de la competitividad de los permisarios que permanecen. (%)	0				30	76	Finalizado
							Nov 2012	Jun 2012	
	C2.I6	Comerciantes originales se mantienen en el mercado. (%)	0				50	25.5	
							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	
							Nov 2011	Jun 2012	
	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	
							Mar 2013	Jun 2013	
	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	Finalizado
							May 2012	Jun 2011	
	C3.I7	Poblacion de Montevideo que dice conocer el Mercado Agricola de Montevideo, en porcentaje	67				70	84.6	Finalizado
			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	
							Feb 2011	Jun 2012	
	C4.I2	Experiencia del MA sistematizada y difundida con lecciones aprendidas	0				1		
							Abr 2014	Jun 2013	

	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	Abr 2013	1	Abr 2013	Logrado
H12	[*] Diseño de estructura.- gobierno y gestión diseñado	1	Jul 2013	0	Jun 2013	
H13	Número de visitas mensuales al Mercado Agrícola	50000	Dic 2013	0	Jun 2013	

[*] 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	Project Assistant
2. Los operadores comerciales logran satisfacer las demandas de los clientes (cantidad y calidad)	Medio	Se hacen cumplir estándares de calidad de servicio definidos en el Reglamento Interno y en los casos que se definan se complementa con asesorías técnicas.	Project Coordinator
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. 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
5. 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

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 11 **RIESGOS VIGENTES:** 5 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 5

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] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	Este aspecto será especialmente tratado en el próximo semestre

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Durante el próximo semestre se iniciará la consultoría de estructura, gobierno y gestión, que será de suma relevancia para la sostenibilidad futura del MAM

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La consistencia y solidez técnica con que fue elaborado e implementado el Plan Director (Plan de Negocios) para el nuevo Mercado Agrícola de Montevideo ha sido un factor fundamental para generar credibilidad de las autoridades de la Intendencia y del sector privado para con el Proyecto, y ha permitido viabilizarlo a través de inversiones que combinando ambas fuentes superan los 14 millones de dólares. Esto fue posible gracias al trabajo de un equipo multidisciplinario, con expertos en el área de gestión de centros comerciales, legal, marketing, finanzas, y proyectos. Esta es una buena práctica que debería ser tenida en cuenta a la hora de replicar la experiencia.	Implementation	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. Una continuidad sostenible, luego de puesto en marcha el mercado, implica mantener y desarrollar en el corto y mediano plazo, los lineamientos establecidos en el Plan Director en cuanto	Implementation	Olivero, Matilde Alejandra

a la mezcla comercial y la gestión de los vínculos generados con los operadores comerciales. 3. Para el desarrollo de las campañas publicitarias y de comunicación es relevante una contacto asiduo con la firma contratada para el desarrollo de la misma, de esta manera se mejora la coherencia de los mensajes con los lineamientos de comunicación establecidos previamente y el cumplimiento de llegar a los públicos objetivos.	Implementation	Olivero, Matilde Alejandra