Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 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

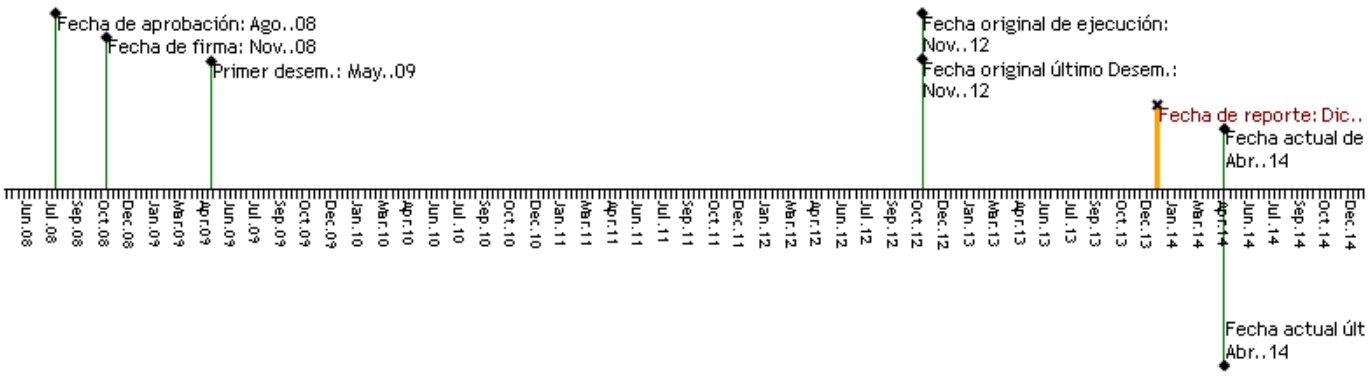
Resultado: Desarrollar un modelo comercial minorista competitivo para el Mercado Agrícola de Montevideo que le dé una viabilidad operativa y funcional en la que se fortalezcan y promuevan empresas comerciales.

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

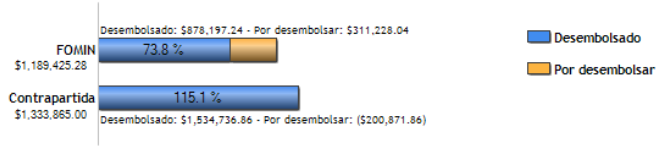
Agencia Ejecutora: INTENDENCIA MUNICIPAL DE MONTEVIDEO

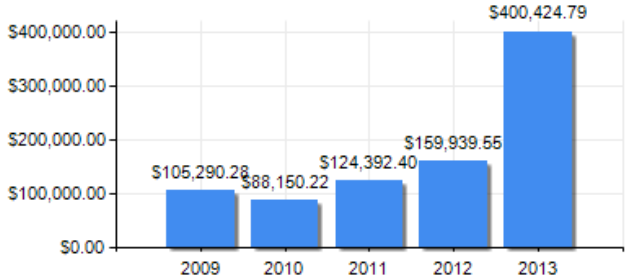
Líder equipo de diseño: Miguel Aldaz,
Líder equipo de supervisión: Castillo Leska, Ana

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

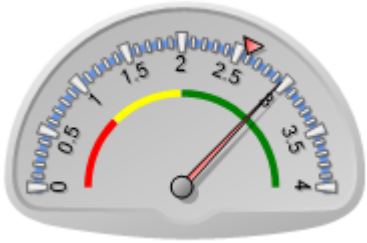


RECURSOS

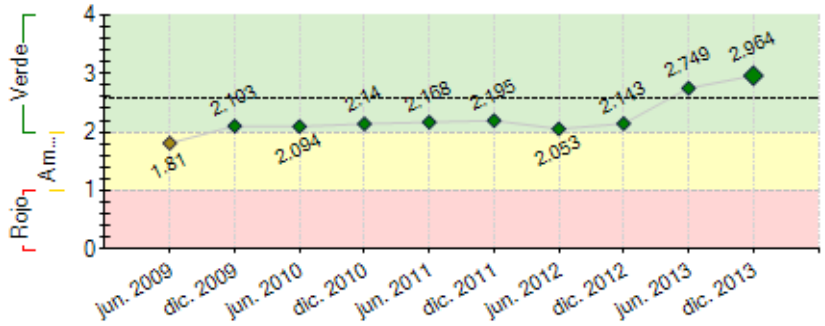




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.964
Promedio FOMIN: 2.585

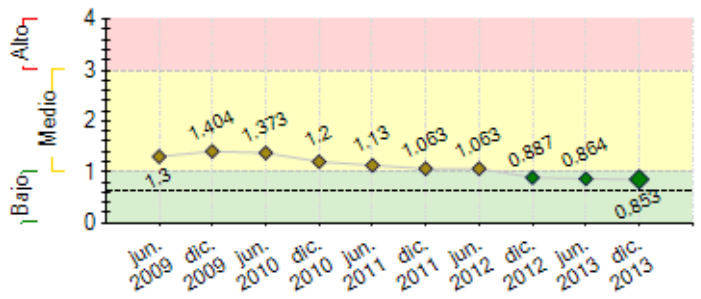


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.624

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El desempeño acumulado ha sido satisfactorio. El mayor logro es el Mercado restaurado y operando; se han superado la mayoría de las metas en los indicadores de propósito, como se presentan en el reporte. Los Componentes han sido ejecutados de manera adecuada, quedando acciones pendientes, especialmente en el componente I, que buscarán mejorar la gestión del MAM. El proyecto sufrió un retraso importante debido a que las obras de restauración y construcción demoraron más de lo previsto. Esto se debió, entre otras razones, a que el proyecto final de obra fue más moderno y con niveles de infraestructura de confort más elevados a lo previsto originalmente, lo que implicó un plazo mayor de obras. Este cambio influyó de manera positiva en el resultado final obtenido. Los principales riesgos que se visualizan son: no contar con una estructura de gestión adecuada y personal preparado para la gestión del MAM; los niveles de calidad de atención bajan de los estándares obtenidos en el período; no contar con una planificación a mediano plazo, no alcanzar los niveles de sostenibilidad esperados en los próximos años.A futuro los principales desafíos serán: mantener los niveles de visitantes y ventas, implementar el sistema de estructura y gestión actualmente en desarrollo, culminar el plan de sostenibilidad y comenzar su implementación, realizar una campaña publicitaria en marzo del 2014 e implementar el plan de mejoras de los operadores comerciales.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El principal logro del Proyecto ha sido la puesta en valor comercial del Mercado Agrícola de Montevideo (MAM), a través de su modernización física, funcional y operativa, adaptada a los nuevos patrones de compra y comportamiento de la población. Las pesrspectivas en cuanto al logro de los resultados del proyecto son altamente positivas; (i) se han generado más de 500 puestos de trabajo; (ii) se han creado 25 nuevas empresas; (iii) el nivel de facturación del conjunto de empresas del Mercado creció sustantivamente; (iv) la inversión privada en el Mercado supera los US$ 4.000.000 ; y (v) el Mercado ha logrado un buen posicionamiento entre los habitantes de la ciudad, con más de 150 mil visitas mensuales.
Los retrasos en la ejecución de la obra de remodelación del edificio del Mercado enlentecieron la ejecución del Proyecto en su conjunto. El nivel de sofisticación y de complejidad de la obra civil fue mayor a lo inicialmente esperados.
Uno de los principales riesgos del Proyecto es no poder sostener los logros alcanzados. Para ello a finales del último semestre se comenzó a trabjar en la sostenibilidad del Proyecto, tomando como referencia el Plan de Negocios (Plan Director) originalmente aprobado por las autoridades de la Intendencia e incluyendo las dimensiones jurídicas, de gobernanza, recursos humanos, operativas, comerciales y financieras.
En lo que resta de la ejecución, la unidad coordinadora del proyecto pondrá especial énfasis en las siguientes acciones: (i) implementar acciones críticas para asegurar la sostenibilidad del Proyecto; y (ii) documentar y diseminar la experiencia y aprendizajes del Proyecto.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los resultados más relevantes en el semestre, fueron la puesta en marcha del nuevo Mercado Agrícola, el buen nivel de visitantes mantenido en el período y las ventas de los operadores comerciales, que alcanzaron cifras no esperadas para los meses reportados. Entendemos que estos resultados, influyen de manera muy positiva a lograr que el MAM sea un motor de desarrollo del Barrio y de la ciudad. Los indicadores de propósito presentados en el semestre reportado, arrojan un cumplimiento más que satisfactorio en la mayoría de los ítems. Especialmente: empleos generados (550), percepción positiva del MAM (54.9%), ventas agregadas de los operadores (1.803%) y cantidad de visitantes de fuera del barrio (71%). En el período no existieron dificultades importantes en la ejecución del proyecto. No se cumplió en plazo el Hito de revisión y rediseño de estructura, gobierno y gestión debido principalmente a que los principales involucrados fueron los responsables de la gestión del MAM en el período crítico que siguió a la apertura, desde el mes de diciembre se está ya trabajando en este hito como en el plan de sostenibilidad. Para el próximo semestre será crítica la culminación del plan de sostenibilidad y la ejecución de acciones pendientes, que tienden a mejorar principalmente la gestión.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Durante el último semestre se re-iniciaron las actividades comerciales del Mercado Agrícola de Montevideo (MAM) bajo el nuevo modelo de negocios.
Se alcanzaron e incluso superaron la mayoría de las metas previstas a nivel de los indicadores de propósito (empleo, visitantes, facturación e inversiones).
La atención del equipo del Mercado estuvo centrada en los múltiples desafíos que trajo aparejada la puesta en funcionamiento del Mercado, postergándose el inicio de algunas actividades previstas, por ejemplo campañas de comunicación más focalizadas, formación del personal y la definición de la estructura de gobierno y gestión del Mercado. Finalmente, se optó por incluir este punto dentro de un abordaje más integral referido a la sostenibilidad del Proyecto.
En el próximo semestre se realizarán las actividades de cierre del Proyecto, incluída la evaluación final y la diseminación de la experiencia y aprendizajes generados en el Proyecto.

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	**R.1**	Aumento del número de permisarios en el mercado agrícola (%)	0				100	99.59	
							Abr. 2014	Dic. 2013	
	R.2	Porcentaje de visitantes de fuera del Barrio	0				20	71	
							Abr. 2014	Dic. 2013	
	R.3	Aumento de las ventas agregadas de los permisarios del mercado (%)	0				400	1803	
							Abr. 2014	Dic. 2013	

la que se fortalezcan y promuevan empresas comerciales.	R.4	Población de Montevideo con percepción positiva del MA. (%)	0				25	54.9	
							Abr. 2014	Dic. 2013	
	R.5	Nuevos puestos de trabajo creados	0				200	550	
							Abr. 2014	Dic. 2013	
	R.6	Nuevos emprendimientos creados	0				40	25	
							Abr. 2014	Jun. 2013	
	R.7	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	50	Finalizado
							Dic. 2010	Jul. 2010	
	C1.I2	Modelo de Gestión definido y aprobado por la IMM	0				1	40	Finalizado
							May. 2011	Jul. 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	0.1	
							Abr. 2014	Dic. 2013	
	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	86	Atrasado
				Ene. 2011			May. 2011	Dic. 2013	
	C2.I3	Nuevos empresarios capacitados, de los cuales el 75% aplican las recomendaciones del entrenamiento (%)	0				80	0	
							Abr. 2014	Dic. 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	Atrasado
							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	80.5	Finalizado
							Mar. 2013	Dic. 2012	
	C3.I5	Plan de servicios, acciones y promociones conjuntas diseñado e implementándose	0				1	1	
							May. 2011	Dic. 2013	
	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	77	Finalizado
			May. 2010				Abr. 2014	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	
							Feb. 2011	Jun. 2012	
	C4.I2	Experiencia del MA sistematizada y difundida con lecciones aprendidas	0				1		
							Abr. 2014		

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	1	Jul. 2013	Logrado
H13	Número de visitas mensuales al Mercado Agrícola	50000	Dic. 2013	246000	Nov. 2013	Logrado

[*] 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. 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
3. 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:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 7

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	Este es uno de los aspectos abordados en el Plan de Sostenibilidad
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	Se está trabajando en esto.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

En el período reportado se reforzaron los equipos de trabajo de las diferentes áreas a fin de responder a demandas superiores a las estimadas inicialmente. Actualmente estos equipos se están consolidando. Por otro lado se comenzó a trabajar en el mes de diciembre en el Plan de Sostenibilidad que tomará en cuenta el Plan Director y las experiencias recogidas en los primeros 5 meses de reapertura.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Durante el diseño y la implementación del proyecto se hizo especial énfasis en la importancia de recolectar datos, a través de encuestas, para caracterizar la demanda, definir el perfil de los visitantes e ir ajustando la oferta y su estrategia de comunicación. Si bien esto en su momento fue percibido como costoso y sin un retorno inmediato para el Ejecutor, compitiendo con otras cosas de mayor visibilidad, se ha podido constatar que la información generada a lo largo del proyecto ha sido útil para la toma de decisiones estratégica y más operativa. En proyectos donde se busque desarrollar e implementar nuevos modelos de negocios se debe prever recursos financieros para este tipo de acciones y buscar aliados dentro de los Ejecutores comprometidos con el tema	Design	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. En este tipo de emprendimiento, los aspectos operativos son claves ya que implican los servicios directos a clientes y operadores comerciales (limpieza, seguridad, mantenimiento, otros). Por este motivo suele ser difícil que no haya varios decisores a la vez que intervienen en la toma de decisiones. Es conveniente delegar en el responsable del área las funciones que le competen y buscar los momentos (reuniones de trabajo por ejemplo) para que otros decisores puedan emitir opinión y llegar a consensos con acciones concretas a implementar.	Implementation	Olivero, Matilde Alejandra
3. Ha dado buen resultado, mantener la coherencia en la comunicación y campañas publicitarias, de la visión del MAM y su posicionamiento. Es relevante no perder de vista los conceptos claves y las ideas centrales a la hora de plantear una campaña y trabajar con agencias publicitarias ya que a veces las ideas planteadas por las mismas, no mantienen la línea deseada con lo mencionado inicialmente y es necesario insistir y buscar las alternativas de comunicación que mejor se adecúen a lo que se quiere lograr.	Implementation	Olivero, Matilde Alejandra