Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2014 - JUNIO 2014

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

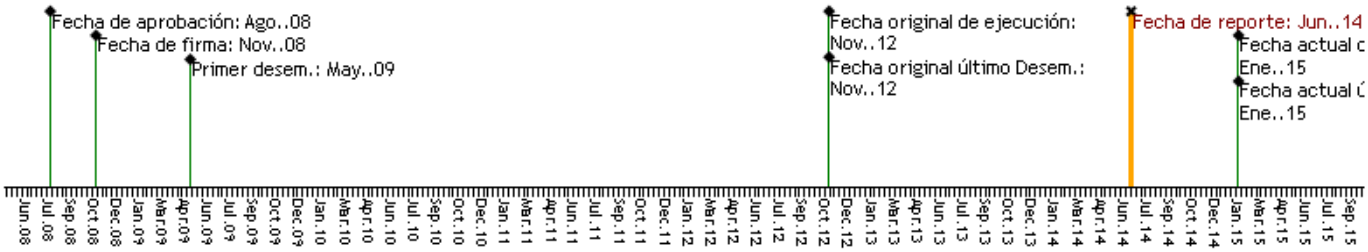
Resultado: Desarrollar un modelo comercial minorista competitivo para el Mercado Agrícola de Montevideo que le dé una viabilidad operativa y funcional en la que se fortalezcan y promuevan empresas comerciales.

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

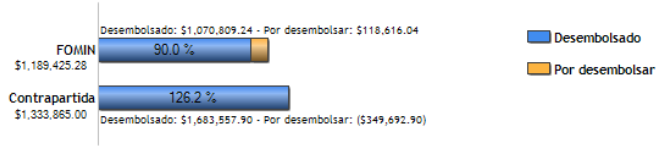
Agencia Ejecutora: INTENDENCIA MUNICIPAL DE MONTEVIDEO

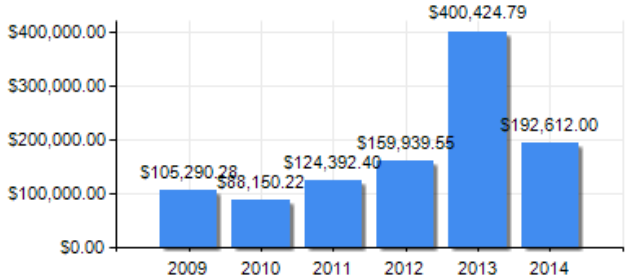
Líder equipo de diseño: Miguel Aldaz,
Líder equipo de supervisión: Castillo Leska, Ana

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

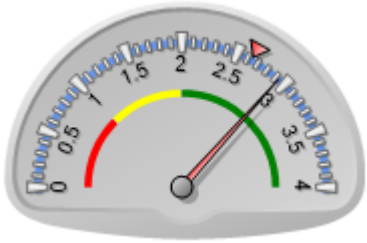


RECURSOS

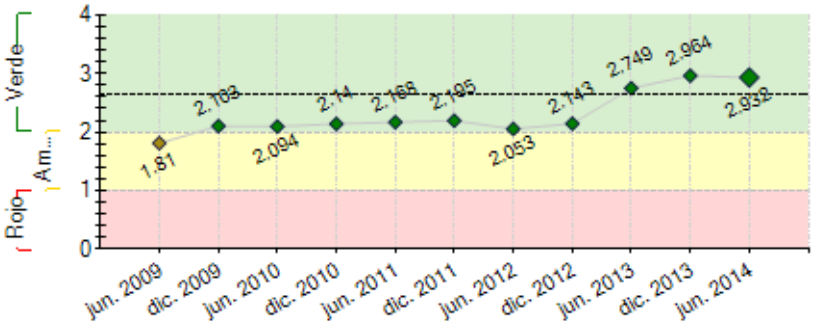




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.932
Promedio FOMIN: 2.641

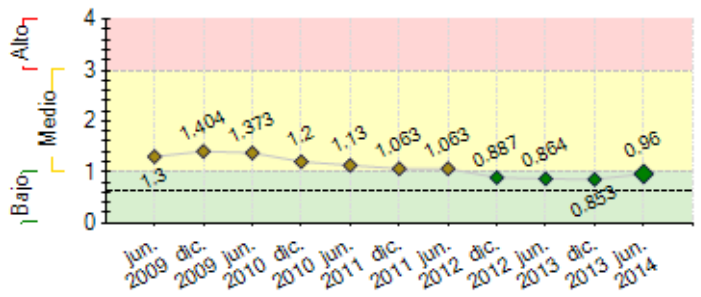


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.615

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El Proyecto ha tenido un desempeño satisfactorio, lográndose la mayoría de los indicadores y el cumplimiento del propósito. El MAM se ha convertido en un motor de desarrollo del barrio. Actualmente tiene el 99% de su superficie comercial ocupada, 250.000 visitantes por mes, 25 nuevas empresas creadas, 550 puestos de trabajo y una facturación estimada de US$ 2.500.000/ MES. El proyecto ha ido enfrentando a lo largo de su vida diversas dificultades, las que se han ido sorteando con éxito, entre las que se destacan: (i) ejecución de la obra de recuperación patrimonial del edificio; (ii) elaboración del plan de negocios y modelo de gestión y su implementación posterior y (iii) gestión de un emprendimiento de estas características. El principal desafío que tiene es alcanzar el punto de equilibrio económico en los plazos que se han acordado con la Intendencia de Montevideo, para lo cual se está trabajando en la reducción de costos. Los riesgos vinculados a la seguridad del entorno y la ejecución de otros proyectos complementarios continúan vigentes y las acciones previstas para su mitigación continúan siendo monitoreadas. En el período restante de ejecución está previsto: finalización del plan de sostenibilidad e implementación de las acciones de corto plazo que se desprenden de éste (capacitación de RRHH, reducción de costos operativos, renegociación de contratos, etc), así como la evaluación e instancias de diseminación de los aprendizajes generados en el proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El Mercado Agrícola de Montevideo (MAM) ha construido una propuesta comercial única en la ciudad, con una propuesta comercial innovadora, percibido como un espacio de integración social. Los resultados obtenidos a nivel de indicadores de propoósito indican que el MAM ha convertido en un motor de desarrollo económico, social y culturar para el barrio de Goes (una centralidad de la ciudad pero que tuvo un deterioro importante a partir de la década de los 80s). Desde su inauguración se ha mantenido el nivel de facturación total de los operadores, en un valor promedio mensual de USD 2.500.000. El número de visitas mensuales ha sido superior a las 230.000 personas en el semestre

Desde su apertura se ha trabajado fuertemente en profesionalizar la gestión interna y de los operadores del mercado. Para ello se está elaborando el plan de sostenibilidad, analizando las posibles estratégicas de estructuras jurídicas, las distintas alternativas de gobernanza, aspectos comerciales, de comunicación y marketing, aspectos operativos, administrativos y proyecciones económicas-financieras.
?

Durante el relevamiento realizado en el marco de la elaboración del plan de sostenibilidad, se detectaron algunos problemas vinculados a la poca inversión en publicidad, comunicación y acciones de marketing de parte de los operadores del mercado; hay carencias en la actitud de servicio, en brindar una atención cordial y brindar recomendación y conocimiento de los productos que venden. Si bien lo anterior no se desprende de la encuesta de satisfacción realizada a los visitantes, se propone un plan de capacitación a vendedores y operadores, para atender los problemas detectados durante el relevamiento interno.

Como indica el ejecutor: Los riesgos asociados a la percepción de seguridad de los habitantes y visitantes del Mercado Agrícola empeora debido a hechos delictivos acontecidos continúan vigentes. Las acciones previstas para su mitigación continúan siendo monitoreadas. Se continua la coordinación 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 General de la Intendencia de Montevideo para reforzar la vigilancia en ocasiones especiales. En algunos estudios realizados (grupos focales) se destaca el efecto que ha tenido el Mercado en la seguridad del Barrio y la mejora en la percepción que tienen el resto de los montevideanos sobre la seguridad en el Barrio Goes.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante el semestre se avanzó en el diseño del Plan de Sostenibilidad, cuyo principal objetivo es la identificación de mejoras en los aspectos de gestión, técnicos y operativos que procuren un desarrollo sostenible del MAM en el tiempo. Se realizó en este sentido un Plan de Auditoría Interna para el año, así como un

diagnóstico de Control Interno. Se identificaron posibles alternativas jurídicas a partir de la finalización del Fideicomiso de Administración en diciembre de 2015, se contrató un especialista tributario que realizó un informe detallado de los efectos impositivos de las diferentes alternativas jurídicas propuestas. Se ha puesto un fuerte énfasis en optimizar el uso de los recursos sin perder calidad en la prestación de los servicios a los clientes y la comunidad próxima. Con el objetivo de aportar a la diseminación del conocimiento en el mes de mayo se participó del Congreso Regional de Mercados Agrícolas en Alajuela, Costa Rica, realizando una presentación del Mercado Agrícola contando aspectos vinculados a la Visión y Misión, Mix Comercial, Modelo de gestión, Sostenibilidad e Impactos. En el camino de profesionalizar la gestión, en el mes de junio asumió el Gerente General del Mercado Agrícola de Montevideo

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Durante el último semestre, se trabajó en la elaboración del plan de sostenibilidad con un abordaje multidisciplinario y de forma participativa. Se trabajó fuertemente en el análisis de los indicadores del primer semestre de financiamiento, básicamente en aspectos operativos, de gestión y financieros, lo que permitió la generación de ajustes y se logró reducción de costos en aspectos operativos. Por otro lado, se diseminó la experiencia en un foro realizado en Costa Rica, organizado por la Municipalidad de Alayuela.

Para el semestre final del proyecto, se trabajará en la validación del plan de sostenibilidad, la incorporación de un de software de facturación que permita contar con información en tiempo real de la facturación de los operadores. Se realizarán las primeras instancias de capacitación para vendedores y operadores del plan de capacitación propuesto. Se realizarán las actividades de cierre del Proyecto que estaban planificadas para el semestre anterior y que fueron postergadas por la prórroga al plazo de último desembolso del proyecto, evaluación final y la diseminación de las experiencias 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 la que se fortalezcan y promuevan empresas comerciales.	**R.1**	Aumento del número de permisarios en el mercado agrícola (%)	0				100	99	
							Ene. 2015	Jun. 2014	
	R.2	Porcentaje de visitantes de fuera del Barrio	0				20	71	
							Ene. 2015	Dic. 2013	
	R.3	Aumento de las ventas agregadas de los permisarios del mercado (%)	0				400	1784	
							Ene. 2015	May. 2014	
	R.4	Población de Montevideo con percepción positiva del MA. (%)	0				25	54.9	
							Ene. 2015	Dic. 2013	
	R.5	Nuevos puestos de trabajo creados	0				200	550	
							Ene. 2015	Dic. 2013	
	R.6	Nuevos emprendimientos creados	0				40	25	
							Ene. 2015	Jun. 2014	
	R.7	Inversión del sector privado (en dólares americanos)	0				2000000	3643000	
							Ene. 2015	Jun. 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	0.8	En curso
							Ene. 2015	Jun. 2014	
	C1.I5	Avance en la implementación del Plan Director (%)	0				70	100	Finalizado
							Ene. 2015	Jun. 2014	
	C1.I6	Adecuación física interior/exterior MAM (%)	0	80			90	96.5	En curso
				May. 2012			Mar. 2013	Jun. 2014	
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	Finalizado
							May. 2010	Jun. 2014	
	C2.I2	Permisarios originales capacitados, de los cuales el 75% aplican las recomendaciones del entrenamiento. (%)	0	50			100	86	Finalizado
				Ene. 2011			May. 2011	Dic. 2013	
	C2.I3	Nuevos empresarios capacitados, de los cuales el 75% aplican las recomendaciones del entrenamiento (%)	0				80	0	En curso
							Ene. 2015	Dic. 2013	
	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	609	Finalizado
							Nov. 2012	Dic. 2013	
	C2.I6	Comerciantes originales se mantienen en el mercado. (%)	0				50	25.5	Finalizado
							Jun. 2013	Jun. 2013	
Componente 3: Dinamización comercial del Mercado **Peso:** 30%	**C3.I1**	Plan de imagen y comunicación inicial diseñado y en implementación						Si	Finalizado
							Nov. 2011	Mar. 2013	
	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	0				80	100	Finalizado

Clasificación: Satisfactorio

	promociones comerciales y de las campañas de comunicación. (%)						Jun. 2013	Jun. 2013	
C3.I4	Ajuste de la mezcla comercial del mercado con la propuesta del Plan Director (%)	0					80	88	Finalizado
							Mar. 2013	Jun. 2013	
C3.I5	Plan de servicios, acciones y promociones conjuntas diseñado e implementándose	0					1	1	En curso
							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	En curso
							May. 2012	Jun. 2011	
C3.I7	Poblacion de Montevideo que dice conocer el Mercado Agricola de Montevideo, en porcentaje	67					70	98	Finalizado
		May. 2010					Ene. 2015	Dic. 2013	

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		
							Ene. 2015		

	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
H14	Jefe de Proyecto contratado	1	May. 2014	1	May. 2014	Logrado
H15	[*] Taller de sostenibilidad realizado	1	Ago. 2014			
H16	Conocimiento generado en el Proyecto ha sido diseminado en al menos 1 evento regional	1	Nov. 2014			

[*] 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

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 11 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 7

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

En el camino de la sostenibilidad se realizó un Plan de Auditoría Interna para el año, así como un diagnóstico de Control Interno. Se identificaron posibles alternativas jurídicas a partir de la finalización del Fideicomiso de Administración en diciembre de 2015, se contrató un especialista tributario que realizó un informe detallado de los efectos impositivos de las diferentes alternativas jurídicas propuestas. Se han tomado acciones, disminuyendo un 10% los costos

operativos, que aportan al objetivo de optimizar el uso de los recursos sin perder calidad en la prestación de los servicios a los clientes y la comunidad próxima.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Para mantener el posicionamiento del mercado a nivel de los visitantes, en aspectos como calidad, servicios, limpieza, atención al cliente, se deben realizar acciones continuas desde la Dirección y Gerencia del mercado, involucrando a operadores, empleados y funcionarios del mercado. Trabajando en la excelencia del servicio del mercado desde lo individual a lo colectivo. Las acciones realizadas en temas de capacitación, mejora de servicio empresarial, reuniones motivadoras, entre otras, podrían ser acompañadas de un buen sistema de incentivos sistema de incentivos para los operadores y empleados.	Implementation	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. Es recomendable realizar negociaciones con cada operador (negociación uno a uno) y no con grupos de operadores, ya que las realidades de cada operador son diferentes y por ende cada concesión o acuerdo no debe ser extrapolable a terceros. Para que esta gestión sea realizada eficientemente es necesario que los contratos con los operadores no venzan todos en el mismo día del mismo mes, sino que tengan vencimientos diferentes, y que los mismos sean de diferentes rubros, logrando así gestionar de forma eficiente una cantidad determinada de contratos en cada mes y minimizando el riesgo de caída de los negocios en forma conjunta.	Risk	Olivero, Matilde Alejandra
3. Liderar y ser pro activo desde la Gerencia en acciones que refuercen el compromiso y sentido de pertenencia de los distintos actores que participan en el Mercado Agrícola es un diferencial clave, se debe trabajar en el compromiso colectivo con la imagen del MAM, más allá de los esfuerzos individuales de los operadores. La promoción de éste comportamiento es necesaria para consolidar los resultados en el mediano y largo plazo. En este sentido se trabaja en la revisión del plan de marketing y comunicación de forma anual, así como en la capacitación continua a todos los actores, operadores y sus empleados, personal del MAM, en temas de gestión y fundamentalmente servicio al cliente. Se realiza seguimiento continuo sobre las fortalezas y aspectos a mejorar, la orientación de la propuesta comercial y de servicios, la comunicación y la estrategia de marketing a seguir, con el objetivo de incorporar el aprendizaje que se vaya obteniendo con el paso del tiempo y realizar los ajuste	Sustainability	Olivero, Matilde Alejandra