



## MULTILATERAL INVESTMENT FUND (MIF)



### PROJECT PERFORMANCE MONITORING REPORT (MPPMR)

I. BASIC DATA (Amounts in US\$ millions)					
Country: Uruguay  Executing Agency (EA): CAMBADU Window: IIIa Has the project been reformulated: [ ] Yes [x] No (If yes see Section V)		Project Title: Fortalecimiento del Comercio Minorista AT Number: 172 ATN/ATC Number (s) ME-5950-UR		Date of Donor Approval: 5.5.98  Date of Contract Signature: 19.5.98 Date of Contract Validity: 19.5.00 Date of Eligibility for Disbursement: Original Date of Final Disbursement: 19.5.02 Current Date of Final Disbursement: 19.5.02	
CO Specialist: Alfredo Echegaray Headquarters Staff Member Assigned: Renato Puch Date of Latest Report Update: 10.7.00 Date of Latest Report Review by Representative: 12.7.00	Months in Execution from approval: 26 from signature: 26 Cumulative Extension of Original Disbursement Date (months): 0 % Deviation from original Disbursement period: 0	Original TC Amount: 1.950 Current Amount: 1.950 Disbursements: % Disbursed: Counterpart: 1.950	TC Modality: [x] NR [ ] R [ ] CR		
II. PROJECT IMPLEMENTATION PROGRESS (IP)					
Components/Outputs:  1. Gestión empresarial individual mejorada 2. Mejoramiento de la gestión por medio de actividades asociativas 3. Actuación de CAMBADU consolidada en Montevideo y expandida al interior del país	Key Delivery Performance Indicators:	Classification of Component			
		HS	S	U	VU
		X			
		X	X		
<u>Assumptions Related to the Implementation of each Component</u>		Probability			
1. 2. 3. 4. etc.		High		Low	
Summary Component Assumptions Classification (check one)					
<u>Implementation Progress Summary Classification (IP):</u> (A satisfactory or higher classification indicates, among other things, that the project will be completed during the currently approved disbursement period) [x] Highly Satisfactory (HS) [ ] Satisfactory (S) [ ] Unsatisfactory (U) [ ] Very Unsatisfactory (VU)					
III. ACHIEVEMENT OF DEVELOPMENT OBJECTIVES (DO)					
Project Development Objective(s): Mejorar la capacidad competitiva del comercio minorista (almacenes, autoservicios y bares)		Key Performance Indicators:			
<u>Assumptions Related to each Development Objective</u>		Probability			
1. 2. 3.		High		Low	
Summary Development Objectives Assumptions Classification (check one)					
<u>Expected Achievement of Development Objective Classification (DO):</u> [ ] Highly Probable (HP) [x] Probable (P) [ ] Low Probability (LP) [ ] Improbable (I)					



## MULTILATERAL INVESTMENT FUND (MIF)



### PROJECT PERFORMANCE MONITORING REPORT (MPPMR)

**Briefly explain major factors taken into account to justify the DO Classification:**

El avance de ejecución del Programa hasta el presente permite apreciar que se cumplirán sus objetivos

Annex 2

#### IV. OVERVIEW OF PROJECT PERFORMANCE ISSUES

**Check key reasons for Unsatisfactory/Very Unsatisfactory IP Classification or Low Probability/Improbable DO Classification**

<input type="checkbox"/> Legislative approvals	<input type="checkbox"/> Consultant performance	<input type="checkbox"/> Environmental issues
<input type="checkbox"/> Borrower / executing agency commitment	<input type="checkbox"/> Inter-agency coordination	<input type="checkbox"/> Cost overrun
<input type="checkbox"/> Counterpart funding shortfall	<input type="checkbox"/> Supplier/contractor performance	<input type="checkbox"/> Qualified external audit
<input type="checkbox"/> Executing agency institutional capacity	<input type="checkbox"/> Project/component design	<input type="checkbox"/> Policy changes
<input type="checkbox"/> Organizational changes in executing agency	<input type="checkbox"/> Contract condition compliance delays	<input type="checkbox"/> Organizational changes
<input type="checkbox"/> Community/political opposition	<input type="checkbox"/> Bank efficiency (response delays)	<input type="checkbox"/> Executing agency personnel changes
<input type="checkbox"/> Executing agency staff deficiency	<input type="checkbox"/> Procurement difficulties	<input type="checkbox"/> Other (see Issues, Section VI)

#### V. PROJECT STATUS

**Progress to date in implementing each component (Include reference to IP assumptions, if applicable)**

1. Se han efectuado 150 propuestas de asesoramientos a comercios individuales (44 bares, 66 autoservicios y 40 almacenes), 122 de las cuales fueron aceptadas y atendidas por medio de equipos interdisciplinarios de consultores (economista, marketing y arquitecto) con recomendaciones específicas de un plan de acción para la reorganización del negocio con vistas a su aumento de competitividad. Se han desarrollado, además, 49 servicios de Layout: exhibición de mercadería en otros tantos negocios. Se han gestionado exitosamente 37 créditos ante bancos locales para apoyar estas propuestas de reconversión. Asimismo, casi 500 propietarios y empleados han participado en los 66 cursos específicos llevados a cabo hasta el presente, sobre 26 temas distintos de interés para los comerciantes minoristas, tanto en las áreas de gestión empresarial como operativa. En total, 400 empresas han utilizado los servicios de Asistencia Técnica y Capacitación del Programa.
2. Se ha propiciado la formación de tres grupos de compras y se llevó a cabo la Primera Muestra de Equipamiento y Servicios modernos para comercios minoristas. Se han realizado 3 conferencias sobre temas de interés para el sector, con la participación de entre 600 y 800 personas en cada una ellas. Se organizaron 5 miniconferencias sobre aspectos relevantes para el sector. Funcionan mensualmente dos grupos de comerciantes que abordan temas vinculados a: Seguimiento de la Situación del Sector Minorista de la Alimentación y Gestión de Recursos Humanos. Se ha organizado e implementado el uso de bolsas con el logo de CAMBADU y de cada uno de los comercios socios de la institución a efectos de ser visualizados por los consumidores y proveedores como una red. Se está trabajando sobre una campaña de imagen, comunicación y promoción que favorezca a todos los comercios.
3. CAMBADU ha mantenido su membresía en Montevideo y área metropolitana, deteniendo el proceso de deterioro en su afiliación de los años previos, a pesar de la recesión económica de 1999/2000 y el incremento de la competencia de parte de los supermercados. Se han iniciado contactos y presencia de los servicios de CAMBADU en el interior del país y se han mejorado sustancialmente los sistemas informáticos con los cuales se potencia la prestación de servicios a sus afiliados. Se han realizado algunos estudios que sirven como marco de referencia para los servicios que brinda la institución: primer estudio en profundidad sobre el sector; relevamiento de experiencias internacionales, regionales y nacionales de grupos de compras; características y costos de distintos formatos comerciales. Se han brindado distintas instancias de capacitación destinadas al personal de CAMBADU. Se han diseñado y adaptado instrumentos a efectos de responder a las características y necesidades del sector, se ha desarrollado una metodología de trabajo que atiende las especificidades del comercio minorista (almacenes, autoservicios y bares)..Se han redefinido y rediseñado instrumentos de comunicación: folletos, boletín mensual, etc.

**Current Status of each Assumption related to DO**

- 1.
  - 2.
- etc.



## MULTILATERAL INVESTMENT FUND (MIF)



### PROJECT PERFORMANCE MONITORING REPORT (MPPMR)

#### Timeliness of Compliance with contractual conditions (If applicable)

#### "Qualified opinions" of external auditors

Reformulation (If applicable): Date of last reformulation \_\_\_\_\_. Briefly describe:

#### Lessons learned (If applicable):

- El hecho de que el ejecutor sea la entidad gremial que nuclea a los comerciantes minoristas le da al Programa mayor confiabilidad por parte del comerciante y permite contar con una masa crítica de demandas, ya que se trata de un sector que no prioriza la gestión empresarial y no está habituado a recibir capacitación ni asistencia técnica.
- El Programa implica profundos cambios culturales, por lo que se debe actuar en forma simultánea sobre aspectos culturales, estratégicos y operativos.
- Hay dificultad para transformar necesidades en demandas. Es preciso encontrar nuevas formas de difusión y promoción para extender las acciones del Programa, ya que es difícil acceder con sus servicios al núcleo duro de beneficiarios, o sea, aquellos que "no saben que no saben" o "creen que saben". Se debe desarrollar un entorno innovador y servicios especializados para este tipo de empresas.
- Necesidad de ser flexibles para poder contemplar y atender la diversidad.
- Importancia del abordaje global y multidisciplinario de la empresa.
- Importancia fundamental de la medición de impactos y la sistematización de experiencias para hacer posible un aprendizaje real.

#### Potential Problems (If applicable):

#### VI. ISSUES AND ACTIONS

<u>Issue</u>	<u>Action</u>	<u>Responsible Unit</u>	<u>Date Action to be taken</u>	<u>Completed</u>
1. 2. etc.				[ ] [ ]

