Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Desarrollo de PYMES en Centro Comerciales a Cielo Abierto

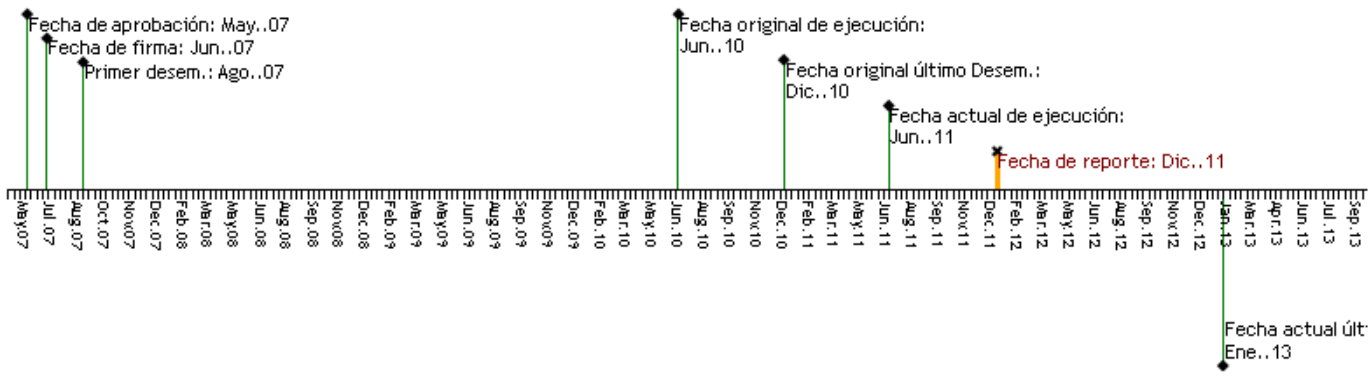
Nro. Proyecto: AR-M1023 - Nro. Operación: ATN/ME-10390-AR

Resultado: Contribuir a mejorar la competitividad de PyMEs dedicadas al comercio minorista y a la prestación de servicios, a través de experiencias asociativas entre ellas, integrando consorcios para la gestión de Centros Comerciales a Cielo Abierto (CCCA) que fomenten la actividad turística en distitas ciudades de Argentina.

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

Agencia Ejecutora:	COORDINADORA DE ACTIVIDADES MERCANTILES EMPRESARIAS	**Líder equipo de diseño:**	Vasquez, Bibiana
		Líder equipo de supervisión:	Castello, Hector Luis

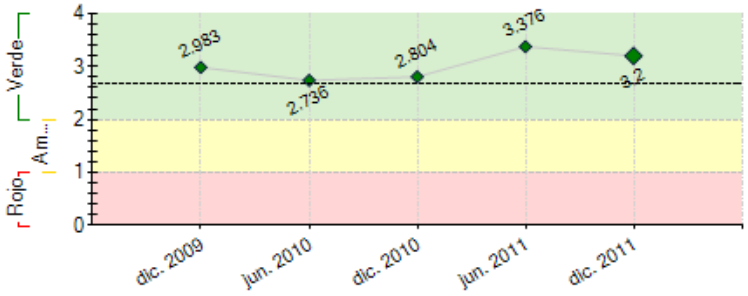
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$1,120,860.00	$367,991.41	$752,868.59
Contrapartida	$0.00	$1,120,860.00	$756,502.45

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

El proyecto apoyó el desarrollo de 8 Centros Coemricales a Cielo Abierto, los que permitieron que las PYMES insertas en ellos tengon un crecimiento de rentabilidad, debido a que aumento la afluencia de potenciales compradores en cada zona tratada.Asimismo los Gobiernos Locales se interesaron en introducir mejoras urbanas y gestionar nuevas áreas comerciales en cada ciudad. Se logró un aumento considerable de los espacios dedicados a la actividad comercial, lo que produjo una notoria disminución de locales coemrciales sin actividad. Asimismo se logró un aumento de ocupación laboral en las PYMEs y aumento de recaudación por una mayor actividad económica. Colateralmente el desarrollo del proyecto mejoró la afluencia de turistas en las zonas comerciales tratadas.
Las principales actividades desarrolladas para ello consistieron en la asitencia técnica para la inclusión de mejoras urbanas, el desarrollo de actividades de difusión y promoción coemrcial, sensibilización a coemrciantes, implementación de gerencias en cada CCCA y actividades de capacitación, como también los convenios de cooperación con los gobiernos locales y asociaciones empresarias.
El proyecto tuvo inconvenientes en la etapa inicial, debido a que algunos municipios por razones particulares no visualizaban los beneficios de colaborar con la oferta coemrcial lcoal, lo que fue mitigado con sucesivas reuniones de sensibilización e información. Alcanzados los primeros logros, los riesgos fueron desapareciendo ya que tanto las PYMEs como los Municipios veían las mejoras logradas en lo urbano y en la afluencia de público a las zonas comerciales.
El desarrollo exitoso del proyecto aportó una imagen que se difundió en numerosos seminarios informativos sobre el tema lo cual motivó y generó una sostenida demanda de servicios técnicos que CAME cofinancia junto a entidades empresarias y municipios que solicitan desarrollar sus zonas comerciales bajo el concepto de CCCA

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El Proyecto tuvo como objetivo contribuir a la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del sector de comercio minorista y servicios en Argentina a través de: a) la formación de consorcios para la gestión de Centros Comerciales a Cielo Abierto (CCCA) que fomenten la actividad turística en distintas

ciudades de Argentina y b) la profesionalización de su gestión.

El proyecto tuvo un desempeño satisfactorio y demostró que es posible la generación de mejoras competitivas significativas en las PyMEs, con un costo reducido, a través de la creación de CCCA. El desafío era convertir el espacio urbano de carácter comercial en un CCCA, estructurando éste de tal modo que las PyMEs allí contenidas pudieran ofrecer productos y servicios similares a los proporcionados por las grandes superficies cerradas, sin abandonar el territorio tradicional que da forma al centro de la ciudad.

Se conformaron 8 CCCA con resultados altamente positivos, entre otros, se evidenció un aumento de la afluencia de compradores y turistas a los CCCA así como una alta tasa de ocupación de los predios comerciales (superior al 90%). Los servicios provistos por los CCCA fueron altamente valorados por los usuarios, en particular las actividades de capacitación. Se realizaron 117 actividades de difusión (alcanzando a un total de 3.483 personas) y 201 actividades de capacitación con más de 3000 participantes. El proyecto también logró una buena utilización de TICs para la difusión y comercialización: 55% de los miembros de cada consorcio ofertaban productos y servicios en la página web de su CCCA.

El organismo ejecutor incorporó los temas del programa dentro de su estrategia y su financiamiento, otorgando sostenibilidad a la continuidad de las actividades. Cabe señalar que la inexistencia de programas nacionales específicos para PYMEs del sector comercial, le dio al proyecto una gran visibilidad y fue muy valorado por los empresarios del sector comercial.

Evaluación final

Final Evaluation

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

En Argentina no existen programas públicos de apoyo a PyMEs comerciales, por lo cual el proyecto logró un fuerte impacto y contó con mucho apoyo del sector comercial.

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37537906

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: Contribuir a mejorar la competitividad de PyMEs dedicadas al comercio minorista y a la prestación de servicios, a través de experiencias asociativas entre ellas, integrando consorcios para la gestión de Centros Comerciales a Cielo Abierto (CCCA) que fomenten la actividad turística en distitas ciudades de Argentina. **Clasificación:** Satisfactorio	**R.1**	CCCA conformados con estructuras gerenciales y planes de desarrollo comercial diseñados e implementados.	0	8	8	100 %
	R.2	Aumenta la fluencia de compradores y turistas a los CCCA conformados, con relación a la línea de base, debido a la creación de consorcios y el mejoramiento de los ejes comerciales.	0	1	1	100 %
	R.3	Gobiernos locales con capacidades para elaborar diagnósticos y formular planes dirigidos al desarrollo urbano, comercial y turístico.	0	1	1	100 %
	R.4	Porcentaje de los predios comerciales de la zona del CCCA ocupados.	0	90	94	104 %
Componente 1: Sensibilización de actores y formulación de planes estratégicos para cada CCCA. **Peso:** 27% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	PyMEs asociadas y sector público sensibilizado y motivado sobre los Centros Comerciales a Cielo Abierto y su contribución a la planificación estratégica del desarrollo urbano, comercial y turístico.	0	8	8	100 %
	C1.I2	Acuerdos firmados entre las PyMEs del sector comercial y los gobiernos locales para la creación y desarrollo de los CCCA.	0	8	8	100 %
	C1.I3	Localidades con planes estratégicos para la creación de CCCA.	0	8	8	100 %
Componente 2: Desarrollo asociativo y formación de alianzas estratégicas. **Peso:** 60% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Consorcios de CCCA formalmente constituidos con el personal y sede respectivos.	0	8	8	100 %
	C2.I2	CCCA con 3 servicios comunes implementados.	0	8	8	100 %
	C2.I3	Porcentaje de aumento del flujo de público en la zona.	0	30	35	117 %
	C2.I4	Mejora de la opinión pública sobre los atributos de la zona del CCCA.	0	1	1	100 %
	C2.I5	Mejoras urbanísticas en la zona de operación CCCA.	0	1	1	100 %
	C2.I6	Porcentaje de aumento de la competitividad verificado por el aumento en la relación ventas/mts2 de las PyMEs en los consorcios.	0	10	18	180 %
	C2.I7	Los CCCA continúan operando sosteniblemente.	0	1	1	100 %
Componente 3: Desarrollo de sitio Web de difusión y comercio electrónico **Peso:** 8% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Porcentaje de los miembros de cada consorcio que ofertan productos y servicios en la página web.	0	50	55	110 %
	C3.I2	Visitas ingresadas a la página Web por CCCA (promedio entre la cantidad de visitas a cada página de los distintos CCCA).	0	5000	6000	120 %
	C3.I3	Porcentaje de los consumidores/clientes de los establecimientos del CCCA que expresan satisfacción con el servicio ofrecido en Internet.	0	50	55	110 %
Componente 4: Diseminación del proyecto. **Peso:** 5% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Línea de base definida.	0	1	1	100 %
	C4.I2	Sistema de información gerencial puesto en marcha.	0	1	1	100 %
	C4.I3	Plan de Difusión de modelo y resultados del proyecto desarrollado.	0	1	1	100 %
	C4.I4	Evento de cobertura internacional para difundir resultados del proyecto realizado.	0	1	1	100 %
	C4.I5	Países que cuentan con entidades internacionales con interés en replicar el modelo.	0	2	3	150 %
	C4.I6	Experiencia sistematizada y lecciones obtenidas a partir del taller de cierre.	0	1	1	100 %

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	4	Dic. 2007	4	Jul. 2007	Logrado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 1 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable
El organismo ejecutor ha incorporado las actividades del programa dentro de su estrategia, brindando financiamiento a las actividades que se continúan desarrollando. La sostenibilidad del proyecto se alcanzó antes de su finalización, motivo por el cual no se hizo necesario la realización del taller y plan de sostenibilidad

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

La Confederación Argentina de la Mediana Empresa, representa a nivel nacional a los empresarios dedicados al comercio minorista y los servicios, en particular a las PYMES de esos sectores.
La ejecución de este proyecto le ha permitido disponer de una metodología de abordaje e implementación de proyectos asociativos para fortalecer los ejes comerciales urbanos bajo el modelo de Centros Coemrciales a Cielo Abierto, concepto que identifica una zona delimitada urbana con suficiente densidad comercial, la que recibe un programa de mejoramiento urbano y en la que se desarrolla una gerencia para la difusión y promoción comercial de manera unificada, potenciando las posibilidades de mayor público y compradores en las mencionadas áreas comerciales, operando cn una identidad común y desplegando estartegias y técnicas de marketing de manera conjunta.
El desarrollo de 8 CCCA, donde se ha probado las mejoras alcanzadas por las PYMES que se encuentran en ellos, ha permitido que distintas asociaciones de coemrciantes y gobiernos locales y provinciales se interesen en desarrollar en distintas ciudades este modelo de apoyo a las PYMES ubicadas en centros comerciales urbanos.

Para ello la CAME sostiene economicamente la estructura profesional que llevó adelante la coordinación y ejecución del proyecto con el FOMIN, y para cada proyecto en particular se acuerda un esquema de cofinanciamiento de recursos con los municipios y entidades empresarias locales para ejecutar los nuevos proyectos. La demanda hasta el momento es elevada y el esquema adoptado está siendo economicamente sostenible, y a la vez se ha enriquecido técnicamente con cada nuevo desarrollo, producto del abordaje en distintos tipos de ciudades.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37654042

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. La mejora de la competitividad de las PYMES es un proceso de busqueda permanente. Aprendimos a sensibilizar a los empresarios participantes, que los proyectos no solo muestran logros al finalizar los mismos, sino que son el punto de partida de un proceso permannente que debe ser sostenido en el tiempo, en el trabajo asosciativo y en alianza con otras instituciones. Para ello es necesario presentar resultados de cada actividad mesurable, tanto cuantitavimente como cualitativamente, para que los beneficiarios aprecien su valor y rendimiento, generando el compromiso de participación en la busqueda ordenada de instrumentos y técnicas que se traduzcan en una mayor competitividad para las empresas	Sustainability	
2. Las alianzas estrategicas para el desarrollo del proyecto, contribuyen a la sostenibilidad futura del mismo. Aprendimos que durante la ejecución del proyecto cada actividad que se realiza, debe generar y elaborar el compromiso de sostenimiento de los proyectos, a través de mecanismos de cooperación entre las instituciones. En particular, lo hicimos bajo el esquema de cofinanciamiento entre las empresas, las asociaciones de comercintes y los municipios. .	Sustainability	
3. La difusión y la comunicación de los logros del proyecto facilitan la sostenibilidad. Aprendimos que no es suficiente la difusión por distintos medios (Prensa, boletines institucionales, folletos)es necesaria, pero no obstante no lograbamos un crecimiento del interés por parte de otras asociaciones de comerciantes. Para revertir la situación trabajamos en consolidar el convencimiento mismo por parte de los beneficiarios, empresarios, dirigentes empresarios y funcionarios municipales. A través de Foros , Debates y y distintas presentaciones y visitas, los propios actores relatando sus experiencias, motivaron a otras instituciones empresarias y a Municipios a iniciar los procesos de mejoramiento de sus CCCA	Sustainability	

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Cursos a distancia: ver pagina web:
www.came-educativa.com.ar

Productos principales del proyecto

[Ene. 2009] GESTION DE CENTROS URBANOS Y CCCA (Methodologies/training materials)
Autor:

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS		
28/FEB./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=914447]
08/MAR./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=923899]
08/MAR./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=923900]
08/MAR./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=923901]
08/MAR./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=923902]
08/MAR./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=923903]
08/MAR./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=923904]
08/MAR./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=923908]
08/MAR./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=923909]
08/MAR./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=923910]
08/MAR./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=923911]
08/MAR./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=923938]
08/MAR./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=923997]
12/ABR./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=955718]
13/ABR./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=957040]
08/MAY./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=973618]
21/JUN./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=1017945]
26/MAR./2010	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=35127808]
27/JUL./2012	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=37014909]
27/FEB./2013	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=37537906]
28/FEB./2013	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=37539826]
18/MAR./2013	Plan de Sostenibilidad	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=37654042]
18/MAR./2013	Plan de Sostenibilidad	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=37654047]
Ficha del proyecto		http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=AR-M1023&lg=SP