

## ACLARACIONES DE LA OFERTA

### *"Propuesta de metodología de trabajo para la restauración científica de las fachadas del Mercado Agrícola de Montevideo"*

En respuesta a la petición de aclaración de ciertos aspectos de la citada oferta, exponemos lo siguiente:

**A.** Tal y como detalla en la oferta, el presupuesto incluido en la misma no contempla el suministro y el montaje de los medios auxiliares necesarios para los estudios previos y la obra:

- Andamiaje o plataforma elevadora con personal para su montaje transporte y manipulación. Personal y pequeña maquinaria (martillo, corona de diamante, etc.) para toma de muestras y realización de catas.
- Medios de señalización y acotación de zonas de trabajo.
- Obtención de un endoscopio para apoyo a la indagación, junto con sus medios auxiliares, instrucciones, etc.
- Realización de los ensayos necesarios para los Estudios Previos Básicos, a determinar a la vista de la inspección visual. Con carácter previo podrían estimarse al menos los siguientes: Difracción de rayos X, Porosimetría de mercurio, Absorción de agua, Inspección petrográfica, etc. La campaña definitiva se determinará in situ.
- Medio humanos y materiales para la realización de la prueba piloto como empresas de restauración y fabricantes de materiales seleccionados para dicha prueba.
- Responsable local para el cumplimiento de la normativa de seguridad y salud en el trabajo y medios necesarios para ello.

Por lo que estas partidas descritas anteriormente deberán ser presupuestadas y gestionadas desde Uruguay.

- B.** El desglose de la partida incluida en el presupuesto correspondiente a las estancias de personal de Labein-Tecnalia previstas en Uruguay es el siguiente:

<b>ESTANCIA</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>Nº PERSONAS</b>	<b>CUALIFICACIÓN</b>
1ª Estancia	2 Semanas	2 personas	Ingeniero Industrial
			Arquitecto
2ª Estancia	1 Semana	1 persona	Ingeniero Industrial

Como Ingeniero Industrial se propone a D. Ignacio Marcos con 14 años de experiencia profesional desarrollada en ámbito de la intervención sobre edificación de patrimonio construido. Como trabajos más relevantes en este sentido pueden citarse el Teatro Campos Eliseos de Bilbao, edificio modernista de principios del siglo XX, construido en acero y fábrica de ladrillo y piedra con fachada de mortero; La Alhóndiga de Bilbao de la misma época pero en estructura de hormigón contando con fachadas de ladrillo mortero y piedra o el monumento al Sagrado Corazón de Jesús de los años 20, construido en piedra y hormigón. Cuenta con dilatada experiencia en asesoría y dirección de obras, estando acostumbrado a la relación entre propiedad, técnico directores y empresas contratistas y de restauración.

En cuanto a Arquitecto se propone a Dña. Aitziber Eguzkiza con 4 años de experiencia profesional desarrollada en ámbito de proyectos de investigación estratégicos sobre accesibilidad en el patrimonio, así como en la realización de Planes Directores de gestión y conservación del Patrimonio Histórico.

- C.** A priori, consideramos suficiente que la duración de la segunda estancia en Uruguay para la realización del taller sea de una semana, siempre que a la llegada de nuestros técnicos todos los preparativos en cuanto a medios humanos y materiales estén a punto para la realización de dicho taller.

Sin embargo, en caso de ser necesario, manteniendo el presupuesto inicial podríamos considerar ampliar la citada estancia hasta un máximo de 15 días.

## Planificación de HITOS

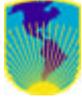
Hito	Año	Trimestre	Descripción	Medio de verificación	Responsable
1	1	1	Elegibilidad	Convenio firmado con designación de representantes autorizados. Presentación del Plan Operativo Anual, incluyendo hitos. Inclusión de partidas necesarias en presupuesto municipal.	IMM
2	1	1 (mes 3)	Adjudicación de la obra del Techo	Acuerdo con firma constructora	IMM
3	1	4 (mes 12)	Modelo de Gestión aprobado por autoridades de la IMM	Resolución IMM	UCP/IMM
4	1	4 (mes 12)	Plan Director elaborado y aprobado por IMM	Resolución IMM	UCP/IMM
5	2	5 (mes 15)	Estudio de opinión sobre imagen del MA realizado	Informe del estudio	UCP
6	2	7 (mes 18)	Criterios de convocatoria y selección de nuevos permisarios definidos, de acuerdo a propuesta contenida en Plan Director	Texto de convocatoria. Criterios de selección.	UCP
8	2	6 (mes 18)	Al menos 50% de permisarios han recibido algún entrenamiento	Registro de entrenamiento recibido	UCP
9	2	8 (mes 24)	Al menos 50 nuevos comerciantes seleccionados	Listado de comerciantes seleccionados. Informe con resultado de proceso de selección	UCP
11	3	10 (mes 30)	Segunda campaña de comunicación contratada	Contrato con agencia de medios firmado	UCP
12	3	12 (mes 36)	Plan de sostenibilidad aprobado por autoridades y por grupos de interés	Acta del Taller de sostenibilidad.	UCP
13	4	14 (mes 45)	Evaluación de ajuste de mezcla comercial vigente con la propuesta en plan de negocios. Cuantificación y análisis de diferencias	Informe de Proyecto. Informe de evaluación externa (FOMIN).	UCP

Cronograma de actividades y de ejecución de recursos						
	0	Año 1				Año 2
		1er trim	2do trim	3er trim	4to trim	1er trim
<b>Componente I Fortalecimiento Ente Gestor y rediseño del MAM</b>						
<b>Actividad I.1 Ente Gestor</b>						
Gerente a tiempo completo						
Consultoría Modelo de Gestión						
Consultoría Plan de Sostenibilidad						
Giras de Capacitación						
<b>Actividad I.2 Plan Director</b>						
Contratación y ejecución de Consultoría Internacional, incluye informe de seguimiento anual						
<b>Actividad I.3 Adecuación Física del Mercado</b>						
Consultoría de diseño de cartelera, señalética, etc						
Implantación de propuesta de cartelera, señalética, etc						
Elaboración del Plan de seguridad del local						
Diseño e instalación del sistema de seguridad en el local						
Instalación de dispositivos de seguridad para vigilancia						
Adjudicación y realización de obra de sustitución de cubierta del edificio histórico del mercado						
<b>Componente II- Competitividad de Comerciantes</b>						
<b>Actividad II.1 Entrenamiento y asistencia técnica a comerciantes</b>						
Diseño de programa de entrenamiento a comerciantes						
Seguimiento de programa de entrenamiento comerciantes						
Asistencia técnica y entrenamiento de comerciantes						
Equipamiento de sala de capacitación						
Gastos de funcionamiento sala de capacitación						
<b>Actividad II.2 Fortalecimiento Agrupación de Comerciantes</b>						
Facilitador para organización de comerciantes						
<b>Componente III- Dinamización Comercial del Mercado</b>						
<b>Actividad III.1 Incorporación de nuevos permisarios</b>						
Diseño de estrategia convocatoria a nuevos comerciantes						
Implementación de la estrategia						
Proceso de selección de nuevos permisarios						
<b>Actividad III. 2 Comunicación y Promoción</b>						
Diseño e implementación de una campaña comunicacional inicial						
Diseño e implementación de una campaña comunicacional a mitad del período de ejecución						
Promoción Comercial (1 promoción mensual durante 18 meses)						
Evaluación y reformulación campañas (3 estudios de opinión pública)						
Diseño e implementación de 2 servicios comunes						
Relacionamiento con la Policía del Barrio (2 cursos de capacitación de policías)						
3 Eventos Culturales extraordinarios						
<b>Componente IV: Evaluación y difusión</b>						
<b>Evaluación</b>						
Evaluación intermedia						

Evaluación final						
<b>Diseño de sistema de S&amp;E y Línea de base</b>						
Diseño sistema de S&E (incluye diseño y determinación de línea de base)						
Revisiones anuales del sistema de S&E						
<b>Auditoria</b>						
Auditoría contable final						
<b>Documentación de experiencias</b>						
Elaboración de 2 videos testimoniales						
<b>Unidad Ejecutora</b>						
<b>Personal</b>						
Jefe de Proyecto						
Asistente administrativo contable						
Dirección del Mercado						
Arquitecto						
Dirección Financiera						
<b>Equipamiento</b>						
Compra equipamiento informático (PC, impresora, scanner, proyector,y accesorios, notebook)						
Local, mobiliario, útiles y mantenimiento						
Software Contable de uso exclusivo del proyecto						







BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



**“Los Mercados Centrales como Motor para el Desarrollo Económico,  
Social y Cultural de una Ciudad. RS-T1318”**

**Informe Final**



***inypsa***

Madrid, Febrero de 2.008

# “Los Mercados Centrales como Motor para el Desarrollo Económico, Social y Cultural de una Ciudad. RS-T1318”

## BORRADOR INFORME FINAL

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
1.1.	Resumen del Trabajo Realizado .....	5
1.2.	Contenidos del Informe.....	7
<b>2.</b>	<b>RESUMEN DE MEJORES PRÁCTICAS INTERNACIONALES .....</b>	<b>9</b>
<b>3.</b>	<b>IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE MERCADOS MINORISTAS ANALIZADOS .....</b>	<b>18</b>
<b>4.</b>	<b>DIAGNÓSTICO MERCADO AGRÍCOLA MONTEVIDEO .....</b>	<b>28</b>
4.1.	Estado de Situación del Mercado Agrícola de Montevideo. Análisis FODA .....	28
<b>5.</b>	<b>PROYECTO PILOTO MERCADO AGRÍCOLA DE MONTEVIDEO .....</b>	<b>42</b>
5.1.	Propuesta de Proyecto Piloto.....	42
5.2.	Actividades .....	43
5.3.	Instituciones Involucradas y Programas de Apoyo Complementarios .....	52
5.4.	Presupuesto Global y Fondos de Contrapartida.....	53
5.5.	Cronograma de Ejecución.....	55
<b>6.</b>	<b>DIAGNÓSTICO MERCADO ALAJUELA .....</b>	<b>58</b>
6.1.	Estado de Situación del Mercado de Alajuela. Análisis FODA .....	58
<b>7.</b>	<b>PROYECTO PILOTO MERCADO ALAJUELA .....</b>	<b>68</b>
7.1.	Propuesta de Proyecto Piloto.....	68
7.2.	Propuesta de Actividades .....	69
7.3.	Instituciones de Apoyo y Programas Complementarios .....	75
7.4.	Presupuesto.....	77
7.5.	Cronograma .....	78
<b>8.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>80</b>
<b>9.</b>	<b>ANEXO I. MARCO LÓGICO MERCADO MONTEVIDEO .....</b>	<b>83</b>
<b>10.</b>	<b>ANEXO II. MARCO LÓGICO MERCADO ALAJUELA .....</b>	<b>84</b>
<b>11.</b>	<b>ANEXO III. ABSTRACTO PROYECTO PILOTO MERCADO MONTEVIDEO .....</b>	<b>85</b>
<b>12.</b>	<b>ANEXO IV. ABSTRACTO PROYECTO PILOTO MERCADO ALAJUELA .....</b>	<b>86</b>
<b>13.</b>	<b>ANEXO V. PRESENTACIÓN WASHINGTON DC .....</b>	<b>87</b>
<b>14.</b>	<b>ANEXO VI. INFORME DE MEJORES PRACTICAS INTERNACIONALES.....</b>	<b>88</b>

“ De las posturas:

*...abolida para siempre la tasa de los granos, ¿cómo es que subsiste todavía en los demás frutos de la tierra una tasa tanto más perniciosa, cuanto no es regulada por la equidad y sabiduría del legislador, sino por el arbitrio momentáneo de los jueces municipales?*

*Y cuando los granos, objeto de primera necesidad para la subsistencia de los pueblos, han arrancado a la justicia la libertad de precios, ¿cómo es que los demás frutos, que forman un objeto de consumo menos necesario, no han podido obtenerla?...era infalible que la propiedad de los frutos quedase expuesta a la arbitrariedad, y por lo mismo a la injusticia...*

*...Los manantiales de la abundancia no están en las plazas, sino en los campos, solo puede abrirlos la libertad y dirigirlos a los puntos donde los llama el interés. Por consiguiente, los estorbos presentados a este interés han detenido o desterrado la abundancia y a pesar de las posturas, la carestía de los comestibles ha resultado de ellas.*

*Es en vano, señor, esperar la baratura de los precios de otro principio que de la abundancia y es en vano esperar esta abundancia, sino de la libre contratación de los frutos. Sólo la esperanza del interés puede excitar al cultivador a multiplicarlos y traerlos al mercado ....*

*Entre estos reglamentos, merecen atención los que limitan la libertad de los agentes intermedios del tráfico de comestibles, como regatones, atravesadores, panilleros, zabarcas, etc., mirados generalmente con horror y tratados con dureza por las ordenanzas y los jueces municipales, como si ellos no fuesen unos instrumentos necesarios, o por lo menos en gran medida útiles, en este comercio, o como si no fuesen, respecto a los cultivadores, lo que los tenderos y mercaderes respecto del comerciante y fabricante.... ”*

*Melchor Gaspar de Jovellanos*

*Informe sobre la Ley Agraria, finales del Siglo XVIII*

## 1. INTRODUCCIÓN

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) se estableció en 1993 como un mecanismo especial del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para promover el crecimiento económico participativo en América Latina y el Caribe. Está diseñado como un mecanismo novedoso para estimular la innovación y explorar nuevas áreas de cooperación que trascienden los programas bilaterales e internacionales existente de ayuda para América Latina y el Caribe. El objetivo central del FOMIN es usar donaciones e inversiones de capital para buscar nuevas formas de desarrollo de la micro y pequeña empresa, promover la capacitación laboral, fortalecer la gestión ambiental y mejorar el funcionamiento de los mercados financieros.

El FOMIN desea tener un mejor conocimiento del estado actual del entorno socioeconómico de los mercados centrales ubicados en los centros urbanos, y su posible mejora mediante la aplicación buenas prácticas internacionales de dinamización de mercados centrales o municipales. Más específicamente, el FOMIN pretende identificar y diseñar dos proyectos pilotos de dinamización y moderación de dos mercados centrales en la región de América latina y Caribe.

En este sentido, el FOMIN en el marco de sus competencias, convoca un concurso internacional con cofinanciación de la línea de estudios de viabilidad del Gobierno de España, y adjudica al consorcio constituido por las empresas MERCASA (España) e INYPSA (España) un estudio para identificar y seleccionar dos mercados minoristas en América Latina, con objeto de diseñar dos proyectos piloto de remodelación y dinamización de los mismos. Asimismo, el estudio debe incluir un análisis de mejores prácticas internacionales.

Con objeto de acotar el alcance del estudio, y dado que el término “mercados centrales” puede tener distintas acepciones, el término “mercados centrales” en este estudio se refiere a mercados con un componente fundamental de alimentación fresca o perecedera y en el que el cliente es el consumidor final, normalmente llamados mercados minoristas o municipales, distinguiéndolos de los mercados mayoristas alimentarios, y de otros mercados minoristas no alimentarios. Por ello, hemos seguido la definición de mercado minorista elaborada por el “Grupo de trabajo de mercados minoristas” de la Unión Mundial de Mercados Mayoristas y Minoristas (en inglés World Union of Wholesale Markets, WUWM), de la que MERCASA es miembro activo desde su constitución. Esta definición es la siguiente: “Mercado Minorista” es aquella instalación, normalmente edificios cubiertos, que reúnen una variedad de establecimientos comerciales y empresarios minoristas que ofrecen una amplia oferta comercial de productos alimentarios de consumo diario, complementada por otros productos no alimentarios, todo ello bajo una unidad de gestión”.

Los mercados centrales han tenido y mantienen un valor constante a lo largo del tiempo: satisfacer las necesidades de compra de productos de alimentación en fresco, siendo uno de los elementos clave del sistema de distribución comercial en las ciudades. La calidad y frescura de los productos, la variedad, la proximidad, el trato personalizado, la presentación y exposición de los productos y el ambiente de compra son los principales atractivos que ofrece un mercado central. Sin embargo, en los últimos años, la distribución comercial minorista ha estado sometida a intensos procesos de cambio que han condicionado el panorama actual y futuro de los mercados centrales. Los cambios en los patrones de compra, consumo y alimentación, las políticas de distribución comercial, el crecimiento de la periferia de las ciudades y, en consecuencia, al declive del centro urbano de la ciudad y fundamentalmente la aparición de nuevos formatos comerciales, como los grandes centros comerciales, las grandes superficies especializadas, los supermercados o las tiendas de descuento, así como las cuotas de mercado que han alcanzado estos grandes distribuidores, sus posibilidades de publicidad y comunicación, capacidad de lobby e influencia sobre el consumidor y la sociedad, son algunos de los factores que han originado cambios en las estructuras comerciales de las ciudades y los territorios.

En esta situación, algunos mercados municipales centrales minoristas están teniendo problemas de adaptación a esta nueva realidad, habiendo reducido notablemente su actividad. Muchos de ellos han desaparecido, muchos otros requieren una modernización física, funcional y operativa, y otros mercados compiten hoy en día exitosamente con el resto de formatos comerciales, demostrando el papel que puede y debe desempeñar el pequeño comercio agrupado en mercados minoristas en el campo de la distribución de alimentación perecedera. Además, los mercados minoristas eficientes pueden ser un excelente instrumento en aspectos tales como la formación e información a los consumidores, la promoción de programas de alimentación sana y saludable, la promoción de productos autóctonos de calidad, el apoyo a la industria agroalimentaria y productores locales, el desarrollo económico ya la regeneración de los centros urbanos, el turismo, la cultura, la integración de minorías y otros aspectos de mejora de la cohesión social, aspectos medioambientales, el control de calidad y estándares alimentarios y por supuesto en asegurar el suministro continuado de productos alimenticios, variados y a buen precio a la población.

Precisamente el objetivo de este estudio es conocer qué han hecho estos mercados exitosos para ser competitivos y qué efectos tienen estos procesos en la dinamización económica y también social y cultural del barrio o ciudad en la que se ubican, con el fin último de replicar estas experiencias, inicialmente, en dos mercados seleccionados de América Latina.

### **1.1. RESUMEN DEL TRABAJO REALIZADO**

La realización del presente estudio ha incluido las siguientes técnicas y tareas:

- Examen y análisis de la documentación disponible de los programas y experiencias acumuladas sobre mercados municipales, principalmente en España y en otros países de Europa.
- Estudio de mejores prácticas internacionales y estudios de casos seleccionados de remodelación y dinamización de mercados municipales. Elaboración y presentación de Informe de mejores prácticas
- Identificación de una lista larga de mercados municipales en América Latina, preparación de un perfil de cada mercado identificado, contactos, entrevistas telefónicas y selección de dos mercados objeto de estudio en profundidad
- Diseño de las herramientas metodológicas para la recogida, procesamiento y análisis de la información relacionada con los mercados de seleccionados de Montevideo (Uruguay) y Alajuela (Costa Rica).
- Misiones sobre el terreno de los consultores españoles a Montevideo y Alajuela.
- Identificación de informantes clave o relevantes para el estudio, organismos públicos, comerciantes, instituciones de apoyo al sector privado, oficina local del BID-FOMIN, etc.
- Realización de las entrevistas personales con los informantes clave y talleres de trabajo con los comerciantes y preparación de un diagnóstico de situación de los dos mercados seleccionados.
- Diseño de dos Programas Piloto, discutido y consensuado con las autoridades y comerciantes locales y envío de un borrador de Informe final al FOMIN para comentarios.
- Evento de discusión y recepción de comentarios y conclusiones en Washington DC.
- Envío de informe final editado.

Este informe, por tanto, responde a los términos de referencia y fue discutido con el FOMIN en Washington la semana del 4 de Febrero de 2008. Los comentarios y recomendaciones de estas jornadas de trabajo con la Unidad de Innovación y Gestión del Conocimiento del FOMIN se han incorporado a la versión final del informe.

En las dos propuestas de proyecto piloto de dinamización analizadas, se ha tomado como referencia el proceso de modernización de los mercados municipales en España, sobre la base de que el comercio agrupado en el formato de mercado municipal puede aproximarse al nivel de eficiencia de la industria de la distribución, de acuerdo con las experiencias de MERCASA y otros organismos en Europa, algunas de las cuales se han descritos en los casos seleccionados de mejores prácticas. En las actuaciones propuestas en los dos mercados seleccionados, no se contempla el componente de “instalaciones” o relacionado con las actuaciones en infraestructuras físicas de los edificios donde se localizan los mercados, que quedan fuera del alcance de las propuestas de los proyectos piloto, ya que la normativa interna de FOMIN excluye este tipo de

actuaciones. No obstante, en ambos casos, se dan recomendaciones de las inversiones en infraestructuras que serían necesarias para complementar las actuaciones funcionales y operativas que se proponen.

La propuesta de componentes y actividades de los proyectos piloto tiene en cuenta éste marco de análisis y también el análisis de mejores prácticas realizado, y es el resultado del contraste de la realidad local, una estimación preliminar del potencial comercial de los dos mercados seleccionados, que deberá ser analizada con más detalle, y de la capacidad operativa y financiera de las contrapartes uruguaya y costarricense, con quienes se ha discutido y consensado los contenidos, presupuestos y alcance de los proyectos piloto, así como su interés y compromiso en poder implementar ambos proyectos. Una muestra del interés de las instituciones locales en ambos proyectos ha sido su participación en la presentación de los dos proyectos piloto en Washington DC, incluidos dos talleres de trabajo entre el equipo consultor, el personal de FOMIN y las instituciones locales.

Además, dado el interés que la temática de los mercados centrales ha suscitado dentro del grupo BID, esta prevista una presentación de los resultados de este informe, en el marco del congreso anual de la Unión Mundial de Mercados WUWM, que tendrá lugar el próximo mes de Abril en la ciudad de México, con presencia de oficiales del FOMIN en el programa oficial de presentaciones, y que va a reunir a los principales actores en materia de ordenación y regulación comercial de todo el mundo. Asimismo, una copia de los proyectos piloto se ha distribuido a la Agencia Española de Cooperación Internacional AEI con objeto de explorar una posible contribución o actuación complementaria que apoye la implementación de ambos proyectos piloto.

## 1.2. CONTENIDOS DEL INFORME

El presente informe tiene la finalidad de presentar los resultados del estudio y contiene los siguientes apartados principales:

- Una introducción de antecedentes del estudio, objetivos del mismo y trabajo realizado
- Un resumen de mejores prácticas internacionales en procesos de dinamización y remodelación de mercados centrales.
- Una descripción de las tareas de identificación y selección de los dos mercados que son objeto de análisis.
- Un diagnóstico de la situación de los dos mercados seleccionados: el Mercado Agrícola de Montevideo en Uruguay y el Mercado de Alajuela en Costa Rica
- El diseño de dos proyectos piloto de dinamización de los dos mercados seleccionados.

- Un capítulo de recomendaciones posibles nuevas líneas adicionales de actuación en áreas de desarrollo socioeconómico urbano con potencial económico, al FOMIN basadas en los hallazgos y conclusiones obtenidas durante la consultoría.
- Varios anexos con información complementaria.

## 2. RESUMEN DE MEJORES PRÁCTICAS INTERNACIONALES

Las experiencias internacionales en las áreas de modernización y dinamización de mercados minoristas nos muestran una serie de prácticas, experiencias y usos que han se han probado exitosos en el diseño e implementación de programas de apoyo y de reconversión de mercados minoristas. Estas experiencias son las siguientes:

- a) **Las actuaciones de modernización y dinamización de un mercado minorista deben de estar enmarcadas en una estrategia integral o marco de ordenación del comercio a nivel territorial** (ciudad, provincia, o región). Es decir, será preciso coordinar la planificación de actuaciones específicas de remodelación y dinamización de un mercado que se describen en los apartados siguientes, con otros factores y actuaciones más generales de ordenación de la actividad comercial que afecten al territorio donde se ubica el mercado, normalmente la ciudad y su provincia o región.

Algunos de estos factores son por ejemplo; la estructura comercial del territorio, el equilibrio entre formatos comerciales, la ordenación de la distribución comercial, y por tanto las relaciones entre los mercados mayoristas y los minoristas, la regulación comercial (horarios y licencias comerciales), los programas de revitalización de centros urbanos y urbanismo comercial, de transporte y tráfico, las políticas medioambientales, de tratamiento y generación de residuos. También aspectos sociales y culturales, de seguridad alimentaria o una política más amplia de apoyo e integración de toda la cadena de alimentación fresca, son otros factores que deben ser tenidos en cuenta en el momento de diseñar una actuación de modernización de un mercado minorista.

Muy especialmente, un mercado minorista de alimentación, o una red de mercados en el caso de una ciudad de tamaño medio o grande, necesita un sistema eficaz y eficiente de distribución y comercialización mayorista de productos frescos, para ser viable y poder competir con el creciente poder de supermercados y tiendas de descuento.

Los objetivos de toda política de ordenación comercial deben basarse en conseguir un comercio eficiente, competitivo, y equilibrado entre bs diferentes formatos comerciales. Un comercio eficiente supone un comercio bien gestionado, que permita reducir los costes de comercialización, y que traslade estas mejoras a los consumidores en un mejor servicio y en menores precios. Un comercio más competitivo supone una mayor competencia entre las empresas y entre los formatos comerciales por lograr las preferencias de los consumidores, pero también mejorar la competitividad de la economía al reducir los precios de venta al público, y limitar los efectos negativos que una excesiva concentración empresarial pudiera tener sobre los aspectos de competencia.

Los diferentes formatos comerciales; comercio especializado de proximidad y mercados municipales por un lado, y supermercados y grandes superficies por otro, pueden y deben competir ofreciendo a los consumidores diferentes combinaciones de surtido, servicios, horarios, proximidad, calidad y precios.

- b) **El mercado minorista debe adaptar su modelo de negocio a los nuevos hábitos de compra y de consumo de sus clientes.** En los últimos años el comercio tradicional ubicado en los mercados centrales ha experimentado ciertas dificultades que se han traducido en el cierre de establecimientos, la pérdida de cuota de mercado y el deterioro de su capacidad empresarial global. Este proceso, que condiciona el panorama actual de los mercados centrales, ha sido consecuencia de una serie de factores, entre los que destacan por ejemplo los cambios en los patrones de compra, consumo y alimentación, las políticas de distribución comercial, el crecimiento de la periferia de las ciudades y el declive del centro urbano de la ciudad y fundamentalmente, la aparición de nuevos formatos comerciales, como los grandes centros comerciales con grandes posibilidades de publicidad y comunicación, e influencia sobre el consumidor y la sociedad. En esta situación, algunos mercados municipales centrales minoristas han mostrado una actitud pasiva, sin estrategia para adaptarse a los nuevos tiempos, no han sido capaces de renovarse y han reducido notablemente su actividad. Muchos han desaparecido y muchos otros requieren una modernización física, funcional y operativa. Todo ello obliga a que ante la decisión de remodelar o modernizar un mercado minorista, deba hacerse una propuesta de modelo de mercado viable y adaptado a los nuevos hábitos de compra y consumo, coherente y realista con la estructura demográfica, comercial, económica y social de la ciudad en la que se ubica ese mercado. **Muchos mercados exitosos se han convertido en auténticos centros especializados en productos de la compra cotidiana, posicionados como referentes del comercio de proximidad y de alimentación fresca, de calidad, sana y saludable, especializado, gestionados unitariamente, bajo una imagen de marca única, prestando servicios conjuntos para los clientes y ofreciendo una mezcla comercial variada y competitiva.**
- c) **Los mercados minoristas se ubican en edificios que, generalmente por su antigüedad, suelen presentar deficiencias físicas y funcionales.** Además, la propia estructura de los centros de las ciudades donde suelen localizarse los mercados, su deterioro físico y ambiental en muchos casos, las dificultades de accesibilidad y aparcamiento, o el elevado precio del suelo y de los alquileres, son otros factores que afectan negativamente al comercio ubicado en los mercados centrales. Es habitual la percepción de algunos mercados como edificios e instalaciones envejecidas y en mal estado de conservación. Estas deficiencias se refieren a aspectos tales como la limpieza, olores, residuos o carencias que afectan a la movilidad, como escaleras inaccesibles, congestión del tráfico en la zona por las operaciones de carga y descarga, cruce de flujos de personas y mercancías, o temperaturas inadecuadas en el interior de los mercados. Además, algunos mercados municipales están mal

dimensionados física y espacialmente. La obsolescencia en algunos casos de las instalaciones, la falta de dimensiones adecuadas de muchos de los puestos y las deficiencias higiénico-sanitarias y técnicas, determinan un deficiente nivel de confort que contrasta enormemente con el de otros formatos comerciales competidores y producen en determinados usuarios y clientes rechazos importantes.

En muchos casos se hace necesario transformar radicalmente los establecimientos, incluida la remodelación física e integral de los mismos. En estos casos, las necesidades de inversión necesarias suelen estar muy por encima de las posibilidades financieras tanto del ayuntamiento, que es generalmente el dueño de la instalación, como de los comerciantes, y muy especialmente en los casos en los que los mercados desarrollan su actividad en edificios histórico-artísticos o de especial interés arquitectónico. En este sentido es necesaria **la existencia de un marco financiero apropiado para acometer las inversiones en infraestructuras y conservación de los edificios, así como en equipamientos de los puestos o paradas, bajo un modelo de colaboración público privada. Cuando sea posible, deben facilitarse líneas específicas de apoyo en la forma de ayudas financieras con el carácter de inversión pública que tiene una función de abastecimiento alimentario, regulación de precios e imagen social, y por tanto con características de financiación en condiciones preferenciales, generalmente combinando ayuda o subvención no reembolsable con bonificaciones en el coste financiero y ventajas fiscales**

En este sentido, un mercado minorista es un claro ejemplo de colaboración público-privada, en el que el sector público actúa como promotor, estimula y facilita el proceso de cambio, y desarrolla inversiones en infraestructura. Los comerciantes a su vez se especializan en su actividad comercial, logística y de servicios, cofinancian también algunas inversiones y ambas partes desarrollan nuevos servicios conjuntos, asumiendo riesgos y participando juntos en la gestión unitaria del mercado, bajo una misma "marca".

- d) **La remodelación física del edificio del mercado no garantiza su viabilidad comercial, por tanto las actuaciones de modernización y dinamización de mercados minoristas deben ir acompañadas de un plan específico de apoyo, financiero y no financiero, a la competitividad de los comerciantes instalados en los mercados.** Muy frecuentemente los comercios ubicados en los mercados muestran unos niveles de productividad muy bajos. Además, los comerciantes suelen estar muy atomizados. El gran número de comercios y su pequeño tamaño, así como su escasa organización empresarial y la falta de cooperación o de mayor asociacionismo entre ellos, les impide acceder a las economías de escala derivadas del tamaño (compras, abastecimiento, marketing) de las que tanto se benefician las cadenas de supermercados y el resto de formatos comerciales. Además existen, en algunos casos, problemas para la continuidad y sucesión de los negocios por la edad avanzada de algunos comerciantes y la dificultad de transmitir el negocio a los descendientes.

También es frecuente entre los comerciantes una alta resistencia a un proceso de cambio, o a incorporar nuevas tecnologías, así como un amplio desconocimiento de las técnicas de marketing, diseño, promoción o animación comercial, y es muy necesario mejorar la cualificación, en estos y otros aspectos, de los comerciantes. Por todo lo anterior, todo plan de modernización de un mercado debe incorporar actuaciones directamente dirigidas a los comerciantes con el objetivo de mejorar su competitividad, incorporando medidas para incentivar la cooperación entre los comerciantes en la realización de tareas en común de aprovisionamiento y comercialización como forma de conseguir una reducción en sus costes de compra y gestión y ser más competitivos. También se debe prever el apoyo financiero para las inversiones que los comerciantes tienen que hacer en los equipamientos de los puestos remodelados (mostrador, cámaras de frío, nuevas tecnologías, etc.).

En gran número de procesos de remodelación y dinamización emprendidos en muchos mercados se ha producido una renovación y mejora de la estructura empresarial, incentivado con un sistema de indemnización a aquellos comerciantes menos dinámicos que renuncien a continuar la actividad en el nuevo mercado. En este sentido, también es conveniente aprovechar el proceso de cambio para dimensionar de forma óptima el tamaño de los puestos, y conseguir un coste de arrendamiento razonable para los comerciantes, que les permita una correcta gestión de sus negocios.

- e) **La gestión centralizada y profesional del mercado.** Además de mejorar las capacidades de los empresarios, es necesario un modelo de gestión eficiente del propio mercado. Generalmente es la Administración Local, propietaria de las instalaciones quien gestiona y lidera los proyectos de dinamización de un mercado. Idealmente debe existir un marco de colaboración, co-responsabilidad y protagonismo mayoritario de los comerciantes en los proyectos de remodelación y/o dinamización, con una implicación de estos en la gestión del nuevo mercado remodelado, ya sea directa o indirecta, y asumiendo una conciencia clara de que su actividad como comercio individual depende, en buena medida, de la imagen y la gestión unitaria del mercado.

Sin embargo, los comerciantes, aún agrupados, y en el caso de que voluntariamente puedan decidir asumir directamente la gestión del mercado, necesitan un periodo de aprendizaje para poder operarlo, por lo que resulta muy conveniente un periodo de transición antes de que estos puedan asumir total o parcialmente la gestión directa del mercado, para lo cual es recomendable diseñar un programa específico de capacitación y asesoramiento.

Otros mercados han incorporado la figura de un profesional o equipo de profesionales dedicado específicamente a la gerencia del mismo, que reportan a la municipalidad y a los comerciantes. En otros contextos, por ejemplo en el norte de Europa, es frecuente que los mercados estén gestionados directamente por empresas privadas especializadas.

El objetivo último de una gestión eficiente, con independencia de quién lo gestione, es por un lado mejorar la rentabilidad de las empresas y comerciantes que desarrollan su actividad en el mercado, y por otro

lograr que la institución u organismo que gestione el mercado preste servicios competitivos, tanto a los comerciantes que operan en el mercado como a los clientes que acuden al mismo, bajo un criterio de recuperación de los costes de la prestación del servicio o de beneficio empresarial.

Los mercados centrales eficientes tienen además un impacto socioeconómico en la ciudad y en su área de influencia que no es fácil cuantificar financieramente, pero que hay que considerar. Estos beneficios, que no pueden ser valorados monetariamente en la cuenta de explotación del mercado, se refieren al previsible impacto que los beneficios de un mercado pueden en el desarrollo socio económico de la ciudad. Estos beneficios, como ya se ha indicado anteriormente, se refieren a aspectos como la formación e información a los consumidores, la promoción de la alimentación sana y saludable, la promoción de productos autóctonos de calidad, el apoyo a la industria agroalimentaria y productores locales, el turismo, la regeneración de las ciudades, la integración de minorías, beneficios sociales o medioambientales, control de calidad y estándares alimentarios.

- f) **La incorporación de nuevas actividades y servicios a los comerciantes y a los compradores, que faciliten la actividad de los primeros y el acto de compra por parte de los segundos.** Además de apoyar a los comerciantes y gestionar los mercados más eficientemente, es recomendable desarrollar nuevos servicios y actividades con objeto de hacer los mercados un lugar más atractivo para la compra diaria. En el cuadro siguiente se resumen algunos de los servicios que prestan la mayoría de los mercados más dinámicos y exitosos. Cada mercado, en función de sus posibilidades técnicas, financieras y comerciales, y de acuerdo a su tamaño y a sus objetivos deberá decidir que servicios o actuaciones debe ofrecer.

**Cuadro Servicios de los mercados**

<b>ACCIONES COMERCIALES Y DE PROMOCIÓN CONJUNTA DE LOS COMERCIANTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horarios más amplios, adaptados a los modernos usos de los clientes.</li> <li>- Políticas de comunicación conjunta; marca unificada, logo, guía o catalogo de comerciantes, folletos, spot en TV, cuñas de radio, displays, etc.</li> <li>- Campañas centralizadas de promoción: ofertas, sorteos, concursos, productos de temporada, cocina regional, etc.</li> <li>- Campañas de fomento del consumo; talleres nutricionales, visitas de colegios, presentaciones a instituciones y sector HORECA.</li> </ul>
<b>DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reparto a domicilio.</li> <li>- Aparcamiento temporal gratuito</li> <li>- Cajeros y pagos con tarjeta.</li> <li>- Pedidos y pagos centralizados.</li> <li>- Consigna frigorífica.</li> <li>- Tarjetas de fidelización de Clientes.</li> <li>- Cabinas telefónicas.</li> <li>- Carritos.</li> <li>- Oficina de consumo, atención al cliente y megafonía.</li> <li>- Guardería.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aseos.</li> <li>- Platos preparados para llevar o consumir en el mercado</li> <li>- Vigilancia y Seguridad.</li> <li>- Actividades culturales</li> <li>- Comercio Solidario</li> </ul>
<b>SERVICIOS DE TIPO FUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordenación de operaciones.</li> <li>- Racionalización de movimientos y flujos.</li> <li>- Regulación de zona de Carga y Descarga.</li> <li>- Almacenamiento, evacuación y tratamiento de residuos.</li> </ul>
<b>DISEÑO Y CONFORT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualización y mejora del diseño y layout de las instalaciones.</li> <li>- Incorporación de medios mecánicos.</li> <li>- Cambios en el ambiente físico interior.</li> <li>- Elementos de imagen interna del Mercado y del puesto: cartelería y rotulación, publicidad estática, diseño de los puestos y zonas comunes.</li> <li>- Climatización.</li> <li>- Señalización.</li> </ul>
<b>MERCHANDISING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expositores.</li> <li>- Iluminación y display.</li> <li>- Máquinas de venta automática</li> </ul>
<b>APOYO A LA GERENCIA DE LOS COMERCIANTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección de personal</li> <li>- Herramientas de gestión; bases de datos comerciantes, clientes, ERPs.</li> </ul>
<b>FORMACIÓN DE COMERCIANTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comercial.</li> <li>- Empresarial.</li> <li>- Escuela y Talleres de Cocina y Nutricionales</li> </ul>

- g) **La mejora de la oferta o mezcla-comercial de mercado.** Las mejoras de la oferta y variedad comercial que ofrece un mercado hacen también más atractiva la visita al mismo. En los últimos años se ha probado con éxito la fórmula consistente en incorporar al mercado minorista nuevas “locomotoras”, como por ejemplo, un supermercado que ofrezca productos complementarios y no concurrentes con los de los comerciantes o paradistas. Otra forma de mejorar la mezcla comercial es, por ejemplo, a través de nuevos puestos o paradas que ofrezcan productos gourmet, delicatessen, con denominación de origen protegida, especialidades regionales, productos orgánicos o ecológicos, platos preparados y listos para consumir, o una buena oferta de restauración. Una oferta adicional de ocio, servicios sociales y culturales también complementa el atractivo del mercado. La búsqueda, selección, negociación e instalación de los nuevos operadores competitivos que complementen la oferta existente es una labor muy importante, y su acierto en la elección ha sido determinante en la dinamización y modernización de muchos mercados minoristas.
- h) **Los efectos de los mercados minoristas no sólo se circunscriben al ámbito comercial, sino que trascienden al campo urbanístico** por su impacto en la trama ciudad, en la revitalización de centros urbanos, en el equilibrio entre el centro y la periferia o en aspectos sociológicos de la cultura de cada país. La regeneración comercial del centro de las ciudades ha sido emprendida por muchas ciudades

afectadas por la crisis del centro urbano, que han visto en el comercio de la ciudad un firme soporte para iniciar el cambio y la regeneración urbana. En este sentido, los mercados municipales pueden desempeñar un papel muy relevante, por su ubicación en el centro de las ciudades y, en muchos casos, por el importante valor histórico de los edificios en los que se encuentran instalados, y porque los mercados municipales son un referente para la compra de productos frescos y de temporada, con una buena relación calidad-precio, porque disfrutan de un gran arraigo entre los ciudadanos, y porque forman parte de la identidad de las ciudades. Además, el mercado municipal puede generar un gran atractivo para el turismo urbano, por el enorme interés que suscita la gastronomía de las regiones, como parte del patrimonio cultural, y de la que son un escaparate. Por estas razones, las transformaciones emprendidas en muchos mercados municipales, con la renovación realizada en sus instalaciones, así como en la transformación producida en la oferta comercial, han convertido a algunos mercados municipales en las “locomotoras comerciales” de la renovación urbana de la ciudad. Por tanto, cuando sea posible, en un proyecto de dinamización de un mercado, se deben considerar los beneficios que implicaría el asociacionismo espacial o zonal por parte del mercado municipal con los comercios y establecimientos ubicados y localizados en las proximidades del mercado. Esta asociación zonal, basada en un modelo más amplio de colaboración público privada, puede agrupar a empresas de distinto tamaño, a especialistas y generalistas, al comercio, al ocio, a la restauración e incluso, a las actividades culturales o profesionales. Esta fórmula se denomina en España “Centros Comerciales Abiertos” (CCA), como formato de organización comercial, con una imagen y estrategia propia, que cuentan con la implicación de todos los agentes de un área delimitada de una ciudad, con una concepción global de oferta comercial, servicios, cultura y ocio.

- i) Además de los objetivos económicos y comerciales de todo proyecto de dinamización de un mercado, es necesario un enfoque de **equilibrio con otros fines sociales, culturales, medioambientales y de seguridad alimentaria, en un marco de sostenibilidad del comercio** en los mercados municipales. Así por ejemplo, es un objetivo de un mercado municipal moderno el convertirse en un instrumento difusor de sensibilización y responsabilidad social a través de actividades de carácter social y cultural como por ejemplo actividades cívicas, culturales, integración de inmigrantes o minorías, comercio justo, etc. También, la adopción de medidas de gestión medioambiental como sistemas de recogida selectiva de residuos, la asunción del coste (o parte de él) de recogida por parte de los establecimientos, la mejora de la gestión energética de los mercados municipales o una eficiente gestión de la distribución de mercancías en los centros de las ciudades son otros factores relevantes a considerar en cualquier actuación.
- En relación con los aspectos de seguridad e higiene de los alimentos, hay buenas prácticas, guías y procedimientos para ayudar a las autoridades del mercado a trabajar con los comerciantes y conseguir unos niveles óptimos de higiene en la comercialización de alimentos, por ejemplo el sistema HACCP (Punto de Control Crítico del Análisis de Peligros). El HACCP es una herramienta que reduce los riesgos

físicos, químicos y bacteriológicos identificados a unos niveles aceptables. Es un sistema que se emplea para garantizar la seguridad de los alimentos, y que algunos mercados están empezando a adoptar en sus procedimientos. En un nivel de exigencia menor, existen otras prácticas que se refieren a las normas de higiene relacionadas con el personal, la limpieza, el control de plagas, desinfección, etc. , que también se han incorporado en los sistemas de gestión de muchos mercados.

- j) Aunque es recomendable un marco o entorno favorable para el desarrollo de las actividades comerciales basadas en los mercados centrales, en algunas situaciones **un mercado municipal puede no ser sostenible**, siendo mejor una solución de cierre y reubicación de los comerciantes más dinámicos en otros mercados, acompañada de un plan de indemnizaciones, frente a una solución de seguir insistiendo económicamente en un modelo de negocio no sostenible. Esta alternativa solamente debe aplicarse cuando se verifique su inviabilidad estructural desde un punto de vista competitivo. Empeñarse en mantener instalaciones inviables no es conveniente, pues tendrá efectos económicos negativos. En estos casos, en algunos lugares, se ha optado por cambiar la misión de los mercados minoristas dedicándolos a otras actividades comerciales o de ocio ciudadano.

En algunas circunstancias, la regulación de los mercados minoristas ha favorecido que algunos comerciantes hayan adoptado una actitud de “cesionario inamovible”, protegido por la normativa de concesión de los puestos, que han primado el “lucro al calor de la concesión” por encima del interés de obtener beneficios por medio de la explotación del espacio comercial que tienen arrendado en la forma de concesión por un número indefinido de años. Es por tanto recomendable una normativa exigente y transparente en los usos y compromisos de los comerciantes con los puestos y sus sanciones.

No obstante lo anterior, una política comercial equilibrada basada en una economía de mercado eficiente, y competitiva, y orientada al consumidor no debe basarse sólo en la innovación y la sustitución de los operadores o comerciantes ineficientes, sino que además necesita un apoyo claro de los poderes públicos a un sector, los mercados minoristas y también de las tiendas de barrio, que compense el creciente poder comercial, mediático-publicitario y de influencia en la sociedad que tiene el comercio moderno representado por los supermercados, centros comerciales y tiendas de descuento. La educación del consumidor, que es también responsabilidad de las administraciones públicas, y en la que en materia alimentaria, los mercados minoristas pueden ser un excelente instrumento para su diseminación al consumidor, garantiza condiciones de competencia, en mejores condiciones para todos los distintos formatos comerciales.

- k) En muchas ocasiones, en un proyecto de remodelación de un mercado, es necesario su cierre temporal, con objeto de proceder a las obras y mejoras físicas en el edificio. En estos casos hay que contar con un **mercado provisional**, en una localización alternativa. En esta situación, además de todas las experiencias descritas anteriormente, es preciso además negociar y conseguir el traslado y posterior

regreso de los comerciantes al mercado remodelado en las mejores condiciones, operando al mismo tiempo un mercado provisional. Esta situación tiene un coste que se es necesario incorporar al presupuesto considerado.

### 3. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE MERCADOS MINORISTAS ANALIZADOS

El trabajo de identificación y propuesta de selección de los casos objeto de estudio ha consistido inicialmente en la identificación y posterior elaboración de una lista larga de mercados en la región de América Latina y Caribe, a los que se les ha dirigido una carta personalizada a la persona o institución responsable de cada mercado, y en la que se adjuntaba un cuestionario de 16 preguntas para su cumplimentación. Este envío se hizo en formato electrónico a través del correo electrónico. La carta de presentación, que fue redactada de acuerdo con las instrucciones del FOMIN, y el cuestionario enviado, se adjunta en anexo a este informe

MERCASA trabaja habitualmente con muchas administraciones públicas con responsabilidad en la política comercial de muchos países y ciudades en la región de América Latina y Caribe. Por este motivo, hemos utilizado como fuente principal de identificación de posibles mercados objeto de estudio, nuestros contactos profesionales en la región, con objeto de conseguir la más amplia cobertura e información disponible, maximizando los recursos de tiempo y presupuesto disponibles, y difundir de la manera más amplia los objetivos y resultados esperados del proyecto en toda la región.

También se ha utilizado la lista de asociados del grupo de trabajo de mercados minoristas de la Unión Mundial de Mercados Mayorista (WUWM), de la que MERCASA es miembro activo. La WUWM es una asociación sin fines de lucro, dedicada a la promoción, el desarrollo y el intercambio internacional de experiencia e información sobre mercados mayoristas y minoristas alimenticios, que difunde, entre la comunidad y las autoridades públicas, incluida la región de América Latina y Caribe, las actividades del sector de mercados mayoristas y minoristas, facilita el intercambio de conocimiento y experiencia profesional entre administradores de mercados alimenticios, mayoristas o minoristas. Muchos mercados y autoridades de América Latina son miembros de WUWM, participando activamente en las actividades de la organización. En el área de mercados minoristas, el grupo de trabajo proporciona información e intercambio de experiencias, realiza eventos, estudios y análisis del sector a sus asociados, así como apoyo al sector ante instituciones, reguladores y otras organizaciones relacionadas con el sector, por ejemplo las autoridades de la CE. La organización mantiene actualizada una base de datos de los mercados más importantes del mundo, publica estudios, por ejemplo ha publicado una guía para la gestión de mercados mayoristas que es el referente para todos los mercados en Europa, planes estratégicos, distribuye newsletters electrónicos a sus asociados y escribe habitualmente en las principales revistas y publicaciones del sector en muchos países.

A nivel regional, en América Latina, la Federación Latinoamericana de Mercados de Abasto (FLAMA) organiza congresos en la región y es una buena plataforma para el intercambio de experiencias regionales, aunque todavía no está muy fortalecida y está más orientada al sector mayorista. En el capítulo de recomendaciones, se sugiere el apoyo del BID-FOMIN en la celebración de eventos que fortalezcan los intereses del sector en la región.

El envío de las cartas y cuestionarios fue complementado con un seguimiento telefónico, con objeto de explicar en persona los objetivos y alcance del estudio y tener una primera valoración del posible interés de la institución en el proyecto piloto.

Posteriormente se recogieron y analizaron los datos de los cuestionarios recibidos, se propuso una lista corta de mercados, ajustada al perfil de tipología de casos objeto del estudio, y finalmente, se hicieron entrevistas telefónicas a los responsables de los mercados seleccionados en la lista corta con objeto de tomar una decisión sobre qué dos mercados se seleccionaban.

Pensamos que hay una amplia casuística de mercados municipales objeto de estudio, aunque el presente trabajo está acotado al análisis de dos mercados. Nuestra opinión es considerar en primer lugar dos tipologías de ciudad distintas en tamaño de población, por ejemplo una ciudad grande y una ciudad mediana. Asimismo creemos conveniente que el estudio abarque las diferencias geográficas de la región, considerando las particularidades de cada zona, por ejemplo América central, la región andina o Mercosur. Más específicamente, como criterios de selección específicos, pensamos que por una parte el compromiso de las administraciones públicas locales con el desarrollo e implementación de los proyectos piloto que se diseñen, tanto a nivel de compromiso de dedicación de recursos humanos, técnicos o financieros, y por otro que los mercados estén ya en un proceso de dinamización de la actividad comercial, sobre la base de unas actuaciones identificadas y consensuadas con los comerciantes, son los criterios principales a la hora de proponer los mercados a estudiar.

Más específicamente, algunos de los criterios que el equipo consultor ha considerado más relevantes para la selección han sido los siguientes:

- Tamaño del mercado, medido en metros cuadrados de superficie comercial y número de comerciantes.
- Potencial comercial del mercado en el área de influencia.
- Interés percibido y capacidad institucional de los actores locales y el grado de involucración de los mismos en el desarrollo, primero del propio estudio y después en la implementación del proyecto piloto, en caso de ser aprobado.
- El compromiso político de apoyo al proyecto

- La existencia de algún programa de apoyo complementario, como por ejemplo de fomento del comercio minorista o de revitalización de un centro urbano.
- Tamaño de la ciudad donde se localiza el mercado
- Singularidad del edificio en el que se ubica el mercado
- Complementariedad y distribución geográfica de los casos seleccionados

Con los resultados de estas entrevistas y con el análisis de los criterios arriba mencionados el equipo consultor, propuso al FOMIN para su no-objeción el mercado municipal de Alajuela (Costa Rica) y el mercado agrícola de Montevideo (Uruguay).

Se trata de dos casos distintos, que requieren actuaciones y soluciones un tanto distintas en cada caso. En Montevideo nos encontramos ante un mercado con muy poca actividad comercial, con unos niveles de ventas muy inferiores a cifras de años pasados, una ocupación en torno a un 25% de la superficie comercial, en un edificio histórico, muy deteriorado, enclavado en un barrio también en declive. En Alajuela, nos encontramos en un mercado sobresaturado de comerciantes, poco ordenado, enclavado en un barrio en proceso de transformación.

La lista larga de mercados a los que se enviaron las cartas y los cuestionarios es la siguiente:

NOMBRE	CARGO	PAÍS	E-MAIL
Ing. Rodolfo Rodríguez Campos	Presidente PIMA-CENADA	<b><u>San José (Costa Rica)</u></b>	<a href="mailto:rrodriguez@pima.go.cr">rrodriguez@pima.go.cr</a>
D <sup>a</sup> Emilia Sánchez Ulate			<a href="mailto:esanchez@pima.go.cr">esanchez@pima.go.cr</a>
Lic. Fabio Molina Rojas	Alcalde de Alajuela y Presidente del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal	<b><u>Alajuela (Costa Rica)</u></b>	<a href="mailto:fabiomolina@ifam.go.cr">fabiomolina@ifam.go.cr</a>
D. Carlos Baldassino Dña. Beatriz Silva	Presidente Comisión Administradora del Mercado Modelo	<b><u>Montevideo (Uruguay)</u></b>	<a href="mailto:cbaldassini@mercado.imm.gub.uy">cbaldassini@mercado.imm.gub.uy</a>
Ing. Marcelo Amado	Secretario Comisión Administradora del Mercado Modelo	<b><u>Montevideo (Uruguay)</u></b>	<a href="mailto:direccion@mercadomodelo.net">direccion@mercadomodelo.net</a> ; <a href="mailto:mach59@adinet.com.uy">mach59@adinet.com.uy</a>
D. Edmundo Arregui Solano	Innovar.uio. Gerente	<b><u>Quito (Ecuador)</u></b>	<a href="mailto:innovar.uio@innovar-uio.ec">innovar.uio@innovar-uio.ec</a> ; <a href="mailto:earregui@innovar-uio.ec">earregui@innovar-uio.ec</a>
D. Alfredo León Banderas	Innovar.uio. Gerente de Operaciones	<b><u>Quito (Ecuador)</u></b>	<a href="mailto:aleon@iinnovar-uio.ec">aleon@iinnovar-uio.ec</a>
D. Rafael Medina		<b><u>Ambato (Ecuador)</u></b>	<a href="mailto:rafaelmedinas@yahoo.es">rafaelmedinas@yahoo.es</a>
D. Miguel Frías Borja		<b><u>Ambato (Ecuador)</u></b>	<a href="mailto:info@cedempresarial.com">info@cedempresarial.com</a> ; <a href="mailto:cedempresarial@latinmail.com">cedempresarial@latinmail.com</a>
D. Gonzalo I. Cambefort Cavia	Director General del Instituto de Mercadeo Agropecuario, IMA	<b><u>Panamá (Panamá)</u></b>	<a href="mailto:GONZALO_CAMBEFORT@IMA.GOB.PA">GONZALO_CAMBEFORT@IMA.GOB.PA</a>
Dra. Violeta Menjivar Escalante	Alcaldesa de San Salvador	<b><u>San Salvador (El Salvador)</u></b>	<a href="mailto:vmenjivar@amss.gob.sv">vmenjivar@amss.gob.sv</a>
D. Rodolfo Arrue Meriggio	Director de Proyectos Municipales	<b><u>San Salvador (El Salvador)</u></b>	<a href="mailto:rarruem@yahoo.com">rarruem@yahoo.com</a>
Lic. Miguel Rivera Díaz	Gerente de Abastos y Mercados Municipalidad de San Pedro Sula	<b><u>San Pedro Sula (Honduras)</u></b>	<a href="mailto:jmrivera25@yahoo.com">jmrivera25@yahoo.com</a>
Lic. Gustavo Audino	Jefe de Mercados –	<b><u>Tegucigalpa</u></b>	

	Alcaldía de Tegucigalpa	<b><u>(Honduras)</u></b>	
D. Héctor Domínguez Molina	Director General COMMEMA	<b><u>Nicaragua</u></b>	<a href="mailto:Molinad.hector@imail.com">Molinad.hector@imail.com</a> <a href="mailto:Molinad.hector@gmail.com">Molinad.hector@gmail.com</a>
Ing. Gustavo Blanco	Coordinador de Mercados de Abasto- Ciudad Guatemala	<b><u>Guatemala</u></b>	<a href="mailto:gblanco@muniquate.com">gblanco@muniquate.com</a>
D. Rolando Durán Rocha	Secretario del Gob. del Estado de Hidalgo	<b><u>Pachuca de Soto</u></b> <b><u>(México)</u></b>	<a href="mailto:rolandodr@hidalgo.gob.mx">rolandodr@hidalgo.gob.mx</a>
D. Alejandro Perdiz Antón	SEDECO – Dir. General de Política Económica	<b><u>Pachuca de Soto</u></b> <b><u>(México)</u></b>	<a href="mailto:alejandropa.sedeco@hidalgo.gob.mx">alejandropa.sedeco@hidalgo.gob.mx</a>
D. Gerardo Reyes	SEDECO Director de Comercio, Abasto y Servicios	<b><u>Pachuca de Soto</u></b> <b><u>(México)</u></b>	<a href="mailto:greyes@hidalgo.gob.mx">greyes@hidalgo.gob.mx</a>
D. Dámaso Piña Carvajal	Director de Servicios Públicos, Ayuntamiento DN Sto. Dgo.	<b><u>Santo Domingo</u></b> <b><u>(Rep. Dominicana)</u></b>	<a href="mailto:alcaldia@adn.gov.do">alcaldia@adn.gov.do</a>
D. Eusebio Alberto Guzmán	PROMEFRIN	<b><u>Santo Domingo</u></b> <b><u>(Rep. Dominicana)</u></b>	<a href="mailto:promefrin@hotmail.com">promefrin@hotmail.com</a>
D. Javier Humberto Ramírez Vergara		<b><u>Medellín</u></b> <b><u>(Colombia)</u></b>	<a href="http://gerencia@lamayorista.com.co">gerencia@lamayorista.com.co</a>
D. Winston Darío Hernández Parrado	Jefe División de Mercadeo - Bogotá	<b><u>Medellín</u></b> <b><u>(Colombia)</u></b>	<a href="mailto:DARIOHERNANDEZ30@HOTMAIL.COM">DARIOHERNANDEZ30@HOTMAIL.COM</a>
D. Francisco Campos Martínez	Director reabastecimiento, Mercado Central de Abasto	<b><u>Asunción</u></b> <b><u>(Paraguay)</u></b>	<a href="mailto:fcampos@mca.gov.py">fcampos@mca.gov.py</a>
D. Carlos Alberto Briganti	Secretario de Agricultura, ganadería y Alimentos – Córdoba	<b><u>Córdoba</u></b> <b><u>(Argentina)</u></b>	<a href="mailto:carlos.briganti@cba.gov.ar">carlos.briganti@cba.gov.ar</a>
D. An. José Nicolás García Dña. Monica Lavezzo	Director de Ferias, Mercados Área Central – Municipalidad de Córdoba).	<b><u>Córdoba</u></b> <b><u>(Argentina)</u></b>	<a href="mailto:jngarcia@cordoba.gov.ar">jngarcia@cordoba.gov.ar</a>

Prof. Luiz Andrea Favero	Universidad Federal Rural de Pernambuco	<b><u>Brasil</u></b>	<a href="mailto:lfavero@oul.com.br">lfavero@oul.com.br</a>
D. Luis Baca Sarmiento	Gerente General, EMMSA	<b><u>Perú</u></b>	<a href="mailto:gg.emmsa@infonegocio.net.pe">gg.emmsa@infonegocio.net.p e</a>
D. Ramiro Andrade		<b><u>Cochabamba (Bolivia)</u></b>	<a href="mailto:randrade@supernet.com.bo">randrade@supernet.com.bo</a>

Los principales resultados de algunos de los cuestionarios recibidos y de las encuestas telefónicas que se han mantenido y que ilustran la realidad Latinoamericana en el ámbito de los mercados minoristas, han sido los siguientes:

Mercado Central de Guatemala. Es un mercado tradicional situado en el centro histórico de la Ciudad de Guatemala, muy visitado por turistas y con una oferta comercial de frutas y verduras que es complementada por el sector de artesanías. Es un mercado cubierto construido en el año 1.871 y que ha tenido sucesivas remodelaciones posteriores, la última en 2.007. La gestión del mercado es llevada a cabo por la municipalidad, que es la dueña del edificio, aunque los puestos de venta son de propiedad privada. El mercado cuenta con un plan estratégico, un reglamento de gerencia, está integrado en una red de mercados municipales y los comerciantes están asociados en una organización.

Se abastece exclusivamente de mayoristas y su oferta comercial se compone principalmente de productos no alimentarios en un 75%. La fruta y verdura representa sólo un 19%.

El volumen de facturación del mercado anual es en torno a 28,7 M USD, y está en aumento en los últimos años. Los principales competidores del mercado son los super e hiper y el comercio informal. Los consumidores finales son el principal tipo de cliente que acude al mercado.

El mercado presta todo tipo de servicios básicos de reglamentación, energía, agua, limpieza, seguridad, estacionamiento y almacenamiento.

La municipalidad tiene previsto iniciar un programa específico de apoyo al sector.

Ferias del Productor en la ciudad de Panamá. Se contactó al Instituto de Mercado Agropecuario (IMA), institución dependiente del Ministerio de Agricultura y con competencia en todo el país en relación con los mercados de alimentación. El IMA propuso las ferias de productores como caso de estudio. Se trata de mercados ambulantes que operan 1 ó 2 días a la semana, y cubiertos con toldos o carpas. En la ciudad de Panamá, el Mercado Agrícola Central es el mercado más grande de la ciudad, es un mercado mixto mayorista – minorista y actualmente hay prevista una reubicación del mismo, separando y ordenando las actividades de mayoreo y minoreo. Es un proyecto muy ambicioso, ligado al desarrollo de las nuevas infraestructuras de la ampliación del canal. Hay también un mercado municipal minorista, el de San Felipe, remodelado recientemente, así como un mercado de pescados y mariscos bastante popular.

Las ferias del productor empezaron a funcionar en 1979 y constituyen una iniciativa del gobierno con cobertura en todo el país, en la que se comercializa principalmente fruta y verdura, siendo los consumidores finales y también el sector HORECA sus principales clientes.

Mercado de Candelaria. Managua. Nicaragua. Es un mercado permanente, cubierto, construido en 1982, ubicado en un de los barrios más populosos de la ciudad. Es gestionado directamente por la municipalidad, que es dueña del edificio y de los puestos. La municipalidad no tiene prevista una línea de actuación concreta de apoyo a los comerciantes en el corto plazo. El mercado tampoco cuenta con un plan de negocio, aunque sí dispone de un reglamento de gerencia. Su mix-comercial es equilibrado, abarrotes y no

alimentario representan un 70% de la oferta comercial. El consumidor final es el principal tipo de cliente y las tiendas departamentales son su principal competencia. No cuenta con parqueo, ni área de carga y descarga, tampoco de almacenamiento frigorífico o servicios de promoción.

Mercados Revolución y Barreteros en Pachuca de Soto, Hgo. México. La ciudad de Pachuca y su área conurbada es una ciudad de gran crecimiento de población, próxima a la ciudad de México. Cuenta con una red de 11 mercados municipales, entre ellos los mercados Revolución y Barreteros. La actividad comercial minorista está marcada por la actividad de la Central de Abastos de Pachuca, inicialmente un mercado mayorista, formado por comerciantes del centro histórico a los que se reubicó, hace 30 años en una zona de expansión de la ciudad, que hoy ha sido absorbida por el crecimiento urbano y que compite con los mercados municipales por atraer consumidores finales. Su reubicación y la ordenación de la actividad comercial es una prioridad para los gobiernos estatal y municipal. Sin embargo no hay un consenso con los comerciantes en la forma de llevarlo a cabo. Una característica de los comerciantes es su organización muy jerarquizada, dependiente de los llamados líderes que son los auténticos gestores de los mercados. Es frecuente situaciones en las que la titularidad de los puestos es privada, en muchos casos sin un soporte documental válido de esta situación. La presión del sector de la gran distribución es muy fuerte en los últimos años, aunque estos mercados siguen siendo la principal fuente de abastecimiento de alimentación perecedera para un amplio sector de la población, especialmente el de renta más baja.

Mercados Simón Bolívar y Modelo-América, Ambato, Ecuador. En la ciudad de Ambato, se contactó con el Departamento de Servicios Públicos Municipales, que es la institución responsable de los mercados minoristas, la cual remitió información relativa a dos mercados; el mercado Modelo remodelado en 2006 y el mercado Simón Bolívar que va a ser remodelado próximamente, dentro de la política municipal de reordenamiento de la actividad comercial minorista

El Mercado Simón Bolívar empezó a operar en 1986, es un mercado cubierto, gestionado por la municipalidad, abastecido por mayoristas y en el que se comercializa todo tipo de alimentación fresca, fruta, verdura, carne y pescado, así como abarrotes y no alimentario. Cuenta con 350 comerciantes y un volumen de facturación de unos 3,5 MUSD.

El Mercado Modelo-América fue construido en 2006, en un área de expansión urbana y contó con una inversión de 3 MUSD. Al parecer no ha sido una experiencia exitosa atrayendo comerciantes, ya que muchos de ellos están abandonando sus puestos en el mercado y ocupando las calles más comerciales bajo el formato de comercio informal. Esta situación puede estar provocada por la proximidad de este nuevo mercado al mercado mayorista de Ambato. Sobre esta base, la municipalidad está trabajando con el diseño de un programa integral de gestión del mercado.

Mercados de Grecia, Ciudad Quesada y Alajuela en Costa Rica. En Costa Rica se contactó con la Dirección de Estudios y Desarrollo de Mercados del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, institución que ha trabajado recientemente en un estudio de diagnóstico de mercados minoristas municipales de

Centroamérica y el Caribe, en el que se analizaron 14 mercados minoristas de República Dominicana, Guatemala, El Salvador, Costa Rica y Panamá. El PIMA ha propuesto tres mercados para su consideración. El mercado de Grecia esta inmerso en un plan de remodelación y mejora de su infraestructura; tejados y piso principalmente, y tiene previsto prestar un servicio de parqueo. Comenzó sus actividades en 1973 y es principalmente un mercado de productos no alimentarios.

El mercado Oscar Kooper de Ciudad Quesada, también principalmente con fuerte oferta de carecer no alimentario, es otro ejemplo de intervención en la mejora de sus infraestructuras. Actualmente se está acondicionando el parqueo, y mejorando la instalación eléctrica y tuberías, así como instalando un sistema de vigilancia monitoreado por internet y en un programa común de señalización y rótulos.

El mercado de Alajuela está situado en un edificio histórico del año 1848. En los últimos años ha tenido una gran transformación y se han ampliado notablemente el número y tipo de rubros comercializados. Este proceso ha estado ligado a una actuación urbanística y de remodelación del casco urbano más amplia liderado por municipalidad, que ha generado una amplia inversión en equipamientos en todo el barrio, en especial en los alrededores del mercado, haciendo el acceso al mismo más seguro y cómodo, con una mejor oferta comercial de toda la ciudad, cuyo eje central es el mercado municipal. El municipio de Alajuela es cabecera de la provincia de San Carlos, la segunda más importante del país.

El Mercado Agrícola de Montevideo. Es uno de los primeros mercados del país, inaugurado en 1913. El edificio es Patrimonio Nacional y de Interés Departamental, su estructura había pertenecido a la Gran Exposición Internacional de principios del siglo XX en Bruselas. El mercado es gestionado por la municipalidad y ha tenido una experiencia no exitosa de gestión privada en concesión a los comerciantes. En la actualidad su gestión se enmarca en un plan de dinamización del comercio en la zona, habiéndose realizado un diagnóstico y consensuado un plan de actuaciones que incluyen otras medidas de tipo urbanístico en la zona, regeneración del centro urbano, mejora de la infraestructura turística, inclusión y fomento de la pequeña y mediana empresa local. Se comercializa fruta y verdura principalmente y es abastecido por mayoristas. El comercio ambulante y también el incipiente sector de supermercados son los competidores principales. El mercado presta servicios de reglamentación, luz y agua, limpieza, seguridad, estacionamiento, o almacenamiento, así como otro tipo de servicios más avanzados como promoción o capacitación.

Mercado de la Ciudad y Mercado Sur en Córdoba, Argentina. En la ciudad de Córdoba existen dos mercados municipales minoristas que comercializan todo tipo de rubros. Hace seis años y con financiamiento del Banco Interamericano y de los propios locatarios, se inició un proceso de remodelación del Mercado de la Ciudad que ha sido reinaugurado muy recientemente. El enfoque ha sido el de una estrategia de centro comercial abierto y fomento del empleo. El mercado es gestionado por los comerciantes bajo un contrato de concesión administrativa. También en la ciudad de Córdoba, se encuentra el mercado Sur, el cual está pendiente de ser remodelado. Está situado en una zona de expansión de la ciudad junto la terminal de autobuses de la ciudad y su radio de atracción por toda la provincia es muy significativo. Se

pretende mejorar sus aspecto físico, desarrollar nuevos servicios, instalar restaurantes o una campaña de imagen en colaboración con los puesteros. Para la municipalidad, la intervención en el mercado Sur es prioritaria respecto al mercado de la ciudad. En la ciudad también hay ferias francas itinerantes y un proyecto para sistematizar la venta ambulante.

## 4. DIAGNÓSTICO MERCADO AGRÍCOLA MONTEVIDEO

### 4.1. ESTADO DE SITUACIÓN DEL MERCADO AGRÍCOLA DE MONTEVIDEO. ANÁLISIS FODA

#### Estructura Física del Edificio y Entorno Urbano.

El Mercado Agrícola de Montevideo es el clásico mercado de hierro de principios del siglo XX, inspirado en las construcciones metálicas francesas de esa época. Es un edificio declarado Monumento Histórico Nacional y consta de un casco central y una ampliación en un lateral, realizada con un sistema constructivo perteneciente a otro momento histórico de la vida del edificio, que tiene una planta en sótano. La superficie del edificio es de 8.872 metros cuadrados en planta, más 3.590 metros cuadrados en subsuelo. Físicamente, el edificio está muy deteriorado y precisa de fuertes inversiones para lograr convertirse en lugar atractivo como destino de compras. De acuerdo con el anteproyecto técnico de remodelación con el que trabaja la municipalidad, las actuaciones de urgencia sobre el edificio serían las siguientes

1. Consolidación estructural.
  - Sustitución de piezas metálicas.
  - Consolidación de revoques, mampostería y molduras en peligro de colapso.
2. Recuperación de cerramientos traslúcidos, ventilación.
3. Recuperación del sistema de desagües de pluviales.
4. Sistemas eléctricos e iluminación [ajuste de las instalaciones a la normativa vigente].
5. Acondicionamiento de servicios sanitarios en general y vestuarios.

En una segunda etapa, otras actuaciones a corto-mediano plazo en el edificio histórico que serían necesarias son:

1. Reconstrucción de la cubierta de chapa y lucerna central
2. Restauración de elementos decorativos (metálicos, vidrios, revoques)
3. Restauración de fachada sobre la calle Martín García reconstituyendo elementos decorativos faltantes (cristales, almohadillados, etc.)
4. Pintura de protección de la estructura metálica
5. Reconstrucción de pavimentos de adoquines interiores.
6. Sistema de iluminación interior y exterior del edificio histórico.
7. Señalización e iconografía interior y exterior del edificio.

8. Telefonía y red.
9. Adecuación de la instalación sanitaria.

En el sótano, las actuaciones serían

1. Acondicionamiento del subsuelo (obras de ajuste mínimo)
2. Iluminación de corredores
3. Implementación de un sistema de ventilación
4. Recuperación de desagües
5. Desmonte de antiguas aislaciones de corcho y revoques en mal estado
6. Desmonte de cañerías en desuso
7. Pintura de interiores y exteriores

Y en el estacionamiento, serían

1. Acondicionamiento de pavimentos
2. Iluminación
3. Señalización

Desde hace aproximadamente un año, y coincidiendo con la entrada de un nuevo equipo de gestión del mercado, se está llevando a cabo un programa de inversiones en el mantenimiento y recuperación del edificio, aunque todavía modesto en términos de presupuesto, pero que ha conseguido avances destacables en las áreas de limpieza y en la seguridad.

El mercado se localiza en el barrio de Goes, una zona muy degradada, poco poblada y con grandes carencias de equipamientos urbanos de todo tipo que también dificultan o restan atractivo a una vista al mercado. Un ejemplo de esta situación es el abandono de uno de los edificios que están enfrente del mercado y que albergaba la antigua fábrica ALPARGATAS, la mayor de Latinoamérica y que daba empleo a 3.000 personas en Montevideo. Asimismo, un número importante de viviendas y locales próximos se encuentran también en estado de semi-abandono.

Se ha calculado que en el área de influencia del mercado, definida como aquella que está dentro de una distancia no mayor de 800 metros hasta el mercado y a menos de 10 minutos caminado, hay unos 7.000 personas residentes. En todo el barrio de Goes viven en torno a 68.000 personas y en la franja que se extiende por el boulevard Las Torres el público objetivo del mercado agrícola se estima en torno al medio millón de personas que podrían acceder a comprar al mercado en vehículo. El mercado cuenta con una buena conexión, a través de las mejoras y desarrollos en la Avenida General Flores, para su acceso en vehículo, que conectan con el resto de las principales avenidas de la ciudad.

Por otro lado, actualmente y con financiación de Banco Interamericano de Desarrollo se está diseñando un proyecto de desarrollo urbano en el barrio de Goes que prevé actuaciones y apoyo financiero para el equipamiento urbano y comercial del barrio. Incluso, este proyecto prevé un componente para el propio mercado agrícola de Montevideo. Durante el diseño de este proyecto piloto se ha tenido en cuenta este proyecto y su coordinación con el equipo que lo está diseñando. En este sentido se ha discutido directamente con la persona del Banco responsable del proyecto, los detalles del programa piloto de dinamización del mercado, durante la presentación de Washington DC.

A corto plazo, se prevé la construcción de 716 viviendas en los alrededores del mercado. Más a medio plazo, la intendencia de Montevideo estima que entre 10 y 15.000 personas van a volver a vivir en el barrio, de acuerdo con las previsiones del plan de Goes. Además, en las proximidades del mercado hay una población de unos 5.000 estudiantes y profesores en dos facultades de Química y Medicina y también se encuentra el Palacio Legislativo, que son también un público objetivo para el mercado.

A nivel socioeconómico, en el barrio nos encontramos con una población envejecida, muy castigado por la emigración, que ha sido muy importante en los últimos años en todo el país. Los niveles de renta disponible de la población del barrio de Goes están por debajo de la media de la ciudad y del país. El ingreso medio per cápita mensual en Montevideo está en torno a los 6.684 pesos uruguayos, de los que aproximadamente un 27% se destinan a gasto en alimentación. El sector del comercio en Montevideo representa un porcentaje del 10,5% del Producto Interior Bruto de la ciudad.



**Marco Normativo y Regulatorio**

En términos generales podemos destacar que no hay una estrategia integral de planificación y ordenación de la distribución y comercialización minorista de productos perecederos, ni a nivel del país ni de la ciudad. La ley N° 17.188 y la ley 17.657 regulan en el país los establecimientos comerciales de grandes superficies destinados a la venta de artículos alimenticios y de uso doméstico.

A nivel municipal, el Plan integral de desarrollo del mercado agrícola y alrededores de la intendencia está a nivel de diagnóstico y no cuenta con un presupuesto detallado de inversiones para cada componente, aunque si tiene un anteproyecto técnico de rehabilitación del mercado agrícola de Montevideo.

La regulación de las ferias o mercadillos ambulantes se contempla en una ley que es del año 1.947. En Montevideo, las ferias son claramente el formato líder en la distribución de fruta y verdura, y han provocado la casi inexistencia del formato de mercados tradicionales de tipo “fijo”, de hecho sólo queda operativo el Mercado Agrícola. Esta posición de dominio es compleja para el desarrollo de un modelo de mercados minoristas moderno para la ciudad y requiere un análisis más en detalle. Se trata de una situación específica de la ciudad de Montevideo, que no ocurre en Europa, y donde el gran número de ferias que de manera itinerante su ubican por toda la ciudad, y que han crecido especialmente en los últimos años provoca una situación un tanto incómoda, ya que genera problemas de limpieza, ruido y tráfico a los vecinos donde se instalan estas ferias, así como otros efectos de índole sanitarios o de seguridad y calidad alimentaria.

Además se observa una posible competencia “desleal” por parte del sector de las ferias, que tiene un tratamiento fiscal y también regulatorio un tanto “protegido” frente a otros formatos comerciales. Por ejemplo, se exige un estudio de impacto comercial para la apertura de un establecimiento comercial de más de 200 metros de superficie, pero no se dispone de un análisis de impacto o de la viabilidad de las 190 ferias que operan en la ciudad. Muchas de ellas superan claramente esta superficie. El equipo consultor entiende que una actuación sobre el mercado agrícola debe complementarse con un esfuerzo de todas las administraciones para modernizar el sector de las ferias ambulantes, en el que por ejemplo algunos comerciantes dinámicos que operan en las ferias pudieran instalarse en el mercado agrícola.

En este sentido, el equipo consultor ha constatado una voluntad manifestada de la Intendencia Municipal de Montevideo (IMM) de ordenar el sector de las ferias. Por ejemplo, recientemente se ha aprobado una reforma fiscal que simplifica los procesos tributarios de los pequeños empresarios del sector y que es un ejemplo de actuaciones para el ordenamiento del sector. El proyecto de dinamización del Mercado Agrícola puede facilitar este proceso a través de disposiciones legales para el funcionamiento de las ferias y la posible localización de algunas de ellas, de los comerciantes más dinámicos, en el mercado, sobre la base de un equilibrio de formatos y eficiencia general de la distribución alimentaria en la ciudad. Para ellos será necesario un fuerte compromiso de las autoridades de llevar a cabo este proceso.

El mercado agrícola vive un momentum especial por el apoyo firme de la IMM y también de otros organismos internacionales, como el propio Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a la revitalización del barrio de Goes y al mercado. Una muestra de ello es el ya mencionado proyecto Goes que está diseñando el BID conjuntamente con la IMM y que prevé importantes inversiones en la zona.

Además, todo el sistema de comercialización y distribución de alimentos perecederos de la ciudad de Montevideo esta inmerso en un proceso de modernización, cuyo mejor exponente es el proyecto de construcción de un nuevo mercado mayorista en las afueras de la ciudad que va a sustituir al actual y que

previsiblemente estará operativo en unos años. Este nuevo mercado mayorista tendrá efectos muy positivos para la distribución de tipo minorista y especialmente al mercado agrícola, en cuanto a la mejora de la oferta de productos, precios más competitivos y otras ventajas logísticas, comerciales y de transporte.

Además, en el país se están generando inversiones en infraestructuras de investigación y desarrollo, como por ejemplo la apertura de un centro del Instituto Pasteur el año pasado en Montevideo, que puede ofrecer servicios biotecnológicos avanzados a todo el sector. También las facultades de Química y Medicina, muy cercanas físicamente al mercado agrícola, pueden ser un buen socio en las áreas de salud y nutrición y seguridad alimentarias asociadas al mercado agrícola.

Asimismo, existen algunos programas de apoyo y mejora de la competitividad, como los servicios de desarrollo empresarial que ofrece el Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas, Autoservicistas y Afines del Uruguay (CAMBADU), el programa PYMEs de la Municipalidad, o los específicos de algunos rubros, como por ejemplo el sector cárnico orgánico o el de los quesos artesanales, de la Comisión Europea, que pueden ser aprovechados por los comerciantes del mercado y que complementan el momentum especial para actuar sobre el mercado.

### Ente Gestor del Mercado

El mercado es gestionado desde hace un año directamente por la Intendencia, a través de la Unidad Mercado Agrícola dependiente del Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional. Hasta ese momento, estuvo concesionado a la Asociación Federal de Agricultores Unidos del Uruguay (AFADU), con resultados muy negativos.

El equipo gestor del Mercado esta compuesto por:

- 1 Director del Mercado
- 1 funcionario municipal administrativo
- 1 funcionario municipal como capataz.
- 1 funcionario municipal arquitecto
- 5 integrantes de una Cooperativa que hacen multitareas
- 1 becario administrativo
- 1 becaria de arquitectura
- 1 funcionario municipal administrativo de horas extras
- 1 funcionario municipal de horas extras de regulación alimentaria.
- 4 funcionarios municipales de horas extras de limpieza

El equipo de trabajo, aunque no todos sus miembros están a tiempo completo, está claramente sobredimensionado. En Europa es más frecuente contar un Director, con responsabilidad financiera, apoyado en los aspectos de ordenación y promoción por otra persona, estando las tareas de limpieza y vigilancia subcontratadas.

El equipo sin embargo debería ser reforzado con una persona con un perfil técnico-comercial que complementara la excelente labor que viene realizando la actual Directora, sobre todo con objeto de coordinar el conjunto de actividades que se proponen en el proyecto piloto, especialmente las de promoción y marketing. Por otro lado el ente gestor cuenta con un personal altamente cualificado. Como ejemplo, se puede citar al arquitecto que dirige los todavía modestos esfuerzos de rehabilitación del edificio, que ha sido premiado en la muestra internacional de arquitectura de Venecia por su trabajo en la recuperación del teatro Solís, el más importante de la ciudad.

La dotación de personal del ente gestor depende del presupuesto quinquenal de la IMM, y sigue unos procedimientos altamente burocratizados. La excesiva dependencia que el ente gestor tiene sobre la actual Directora del Mercado, que ha sido la locomotora del cambio que ha experimentado el Mercado en el último año, es un factor a considerar, ya que su ausencia podría suponer una falta de liderazgo en el futuro, si no se planifica.

A pesar de los resultados muy satisfactorios en el primer año de gestión que ha tenido el actual equipo gestor, y que ha conseguido superar una crisis que estuvo a punto de terminar con la existencia de más de 100 años de actividad del mercado, la gestión es todavía poco sofisticada. Por ejemplo, con el análisis y gestión de la información que genera el mercado o relacionada con el mismo. Además, el mercado no dispone de una cuenta de resultados, de ingresos y gastos propia, es decir no hay una separación de los ingresos y gastos que genera el mercado, sino que ambos conceptos se integran en los presupuestos generales de la IMM, de manera que no se tiene información financiera clara de ingresos y gastos, y por tanto es muy difícil conocer la eficiencia financiera de la gestión.

Según cifras facilitadas por la IMM, El mercado no genera ingresos por encima de los costes operativos y de mantenimiento en los que incurre y además no hay una separación clara de ingresos y gastos del mercado en una cuenta específica, sino que se integran en las cuentas generales de la IMM, por lo que además algunos conceptos de gasto es probable no se estén considerando y por tanto imputando correctamente.

Los comerciantes todavía no tienen un rol relevante en la gestión del mercado, y no están implicados en las actuaciones y el día a día; sin embargo sí que han confirmado una disposición a participar en una forma

indirecta en algunas actividades del proyecto piloto y en la propia la gestión del mercado. Los contenidos del proyecto piloto se han discutido con los comerciantes y están respaldados con su apoyo.

### **Competitividad de los Comerciantes**

Existe un reducido número de comerciantes, y además son de pequeño tamaño. Algunos de ellos, los más grandes, todavía mantienen una doble actividad de mayoreo y minoreo, lo cual influye muy negativamente en la imagen de mercado minorista de venta al público. Para estos comerciantes sería difícil financieramente soportar la “pérdida” de uno de los dos negocios, pero sería recomendable, en realidad necesario, que estos comerciantes se trasladen cuanto antes al nuevo mercado mayorista o mantengan su actividad de mayoreo en el actual Mercado Modelo (mayorista), manteniendo si lo desean una actividad minorista en el mercado agrícola. La Dirección del MAM ha expuesto claramente que no va a permitir la actividad mayorista en el mercado y que facilitará el traslado de este tipo de actividades al mercado modelo.

Los comerciantes tiene una escasa capacidad financiera para actuaciones que les afectan directamente como por ejemplo inversiones para el diseño y equipamiento de sus puestos o la puesta en marcha de servicios comunes, donde además hay una falta de experiencias en actuaciones conjuntas con otros comerciantes. No existe un programa de apoyo financiero específico para que los comerciantes puedan equipar y modernizar sus puestos en condiciones favorables, que es por otro lado uno de los efectos que el proyecto piloto pretende en el marco de una actuación global de dinamización.

Además tienen unos bajos niveles de formación y carencias de información, por ejemplo relacionada con los nuevos hábitos de compra o consumo, la seguridad alimentaria, o en aspectos más básicos como el manejo y manipulación de frutas y verduras

La mayoría de los comerciantes son la 4ª e incluso 5ª generación de comerciantes que operan en el mercado, su vida esta muy ligada al mismo por lo que este proyecto piloto ha generado gran expectación entre ellos. Los comerciantes han participado en este diagnóstico y en la discusión de los componentes del proyecto piloto (primero en un taller durante la visita de MERCASA y posteriormente de manera directa con la gerencia del mercado).

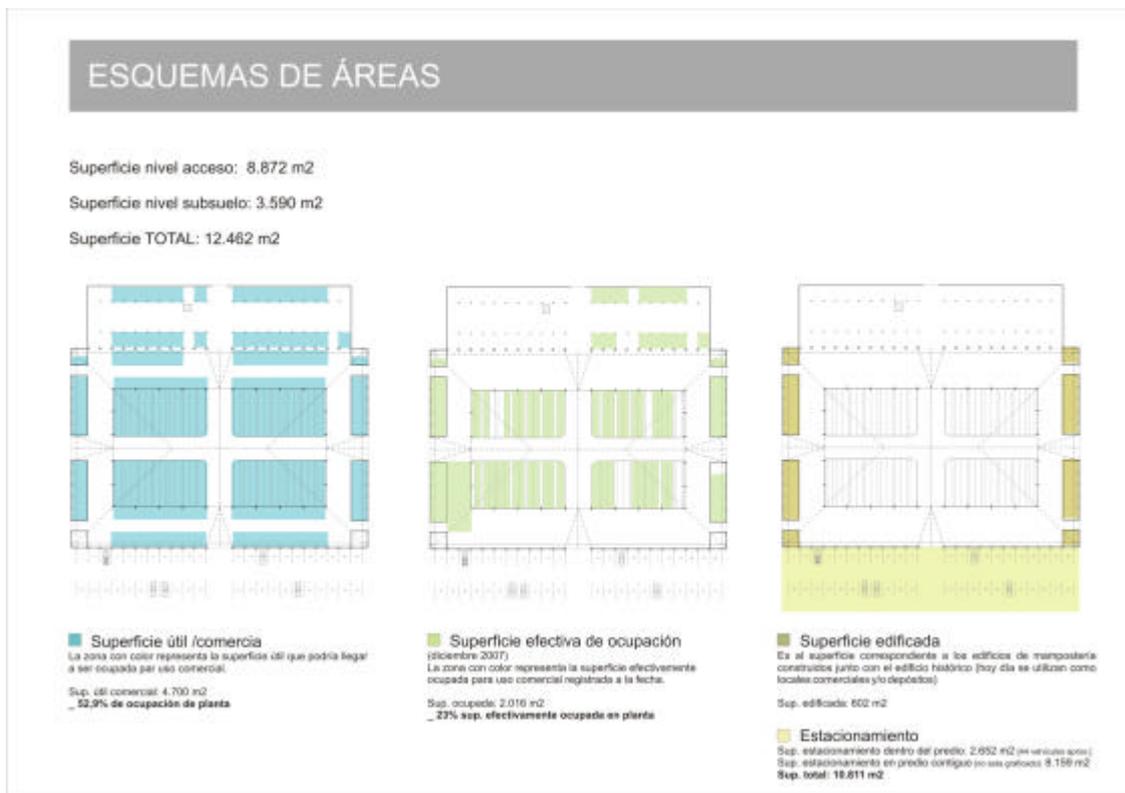
El citado programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista con financiación del BID, operado por CAMBADU que ha sido premio a la excelencia en servicios de desarrollo empresarial SDE del BID, puede resultar muy adecuado para las actuaciones de mejora de los niveles de competitividad de los comerciantes. También el Mercado Modelo tiene un excelente programa de capacitación del que pueden beneficiarse los comerciantes del Mercado Agrícola. Algunos de los nuevos comerciantes que se han incorporado más

recientemente al mercado tienen un carácter marcadamente social, estando liderados por emprendedores pertenecientes a minorías étnicas o formados mayoritariamente por mujeres, o con un enfoque de comercio solidario, que complementa los objetivos comerciales del mercado

**Ordenación Actividades / Lay Out**

La ordenación actual del mercado, la disposición y tamaño de los puestos, así como la presentación de los mismos es más parecida a un mercado de tipo mayorista (donde se ven más cajas que frutas y verduras). No hay señalización y no existen los puestos como tales, entendiéndose estos como un equipamiento físico que disponen de un mostrador, separados por pared o estructura similar, y que exponen y ofrecen unos productos a unos compradores. Lo que hay son cajas apiladas.

La actual propuesta de tamaño de los puestos prima el fondo sobre el lineal de metros de venta, cuando debería ser al contrario; además los puestos están sobredimensionados en espacio. El tamaño medio del puesto actual es de unos 30 metros cuadrados. En España, la superficie recomendada de un puesto en un mercado minoristas está en torno a 15 metros cuadrados.



Se permite además la circulación de vehículos a motor dentro del mercado. Esta situación es muy inapropiada para la imagen del mercado, además de ser sumamente peligrosa para las condiciones higiénicas, de calidad y seguridad alimentaria de los alimentos frescos. En muchos países, incluido Uruguay, esto está claramente prohibido.

En términos generales, la ordenación, zonificación, señalización y diseño de los puestos de acuerdo con un modelo de mercado minorista moderno es una actividad relativamente barata, comparada sobre todo con las elevadas inversiones en el edificio que serían aconsejables, aunque es necesario tener la aceptación de los comerciantes en una imagen única del mercado, sobre la base de que cada comerciante es responsable del diseño y presentación de su propio puesto. El equipo consultor es partidario de una separación física de los puestos, idealmente en la forma de paredes, dotando a los puestos de al menos un mueble mostrador y una pequeña cámara frigorífica.

### **Demanda Comercial**

El modelo actual del Mercado Agrícola, con un enfoque de abastecer a la población que reside en su área de influencia más cercana, 7.000 personas en el entorno y que acude a comprar a pie no es viable comercialmente, y no puede competir con el resto de formatos comerciales. Es imprescindible una estrategia de atraer nuevos clientes que vengan en sus vehículos, ofreciendo horarios más amplios, y nuevos servicios, si el Mercado quiere crecer y posicionarse como lugar de referencia de los alimentos frescos de la ciudad. Para ello será necesario desarrollar un estudio de viabilidad comercial completo en el marco de un plan estratégico para el posicionamiento del mercado.

Los datos generales de consumo y gasto, elaborados a partir de datos obtenidos en las entrevistas con los distintos actores, así como de estudios previos, se resumen en:

- Se estima un consumo de fruta y verdura en Uruguay en torno a 620.000 – 630.000 toneladas al año, lo que significa en torno a los 172,2 kilogramos por persona y año.
- Se estima que en torno a un 50 % del total de fruta y verdura comercializada en Uruguay se hace a través del mercado mayorista Modelo. Esta cifra puede alcanzar hasta un 80 % del total si se incluyen las operaciones indirectas que no pasan físicamente por el mercado, pero realizadas por operadores instalados en el mercado modelo.
- Se estima que en torno a un 95% del total consumido en fruta y verdura se hace en los hogares, frente a un 5% que se consumen fuera del hogar.

- En relación con la distribución de fruta y verdura en Uruguay, se estima que en torno a un 40% del total comercializado se hace a través de las ferias o mercadillos ambulantes. Sólo en Montevideo hay más de 190 ferias.
- Un 25% del total de comercialización es a través de las tiendas de barrio, incluidas las fruterías.
- Un 20 %, a través se supermercados e hipermercados y viene subiendo en los últimos años.
- Un 15 %, a través de almacenes y abarroterías.
- El mercado Agrícola de Montevideo comercializa unas 5.000 toneladas al año, un 0,81% del total nacional.

El Mercado Agrícola es muy conocido entre la población de Montevideo, fue muy popular, y gran número de ciudadanos guarda un grato recuerdo de su pasado esplendor. Aparentemente, aunque en el ámbito de este trabajo no se ha analizado en detalle el potencial de demanda del mercado agrícola reformado, el carácter sentimental como lugar al que la mayoría de los habitantes de la ciudad han acudido al mercado en el pasado, en compañía de familiares y amigos, podría favorecer una vuelta al mismo de un gran grupo de población, cuyo tamaño potencial se calcula en torno a 500.000 habitantes que viven en el área cubierta por el boulevard las ramblas hacia el interior.

Además, la previsión de que en los próximos años vayan a vivir al barrio de Goes, en el entorno del mercado, unas 15-20.000 personas más como consecuencia de los desarrollos urbanísticos previstos y en marcha, conjuntamente con entre unos 5.000 y 6.000 potenciales consumidores en el entorno de la zona universitaria y Cámara legislativa próximas al mercado, suman atractivos al potencial comercial del mercado.

Claramente es viable la ampliación del número de clientes que visiten el mercado en base a una más amplia oferta y de más calidad en un mercado mejor ordenado, con facilidades de aparcamiento, nuevos horarios más flexibles, y una agresiva estrategia comercial y de promoción.

En relación con los rasgos principales y características de los hábitos de compra y consumo de la población uruguaya, podemos decir que se han producido una serie de tendencias, comunes a muchos países, también en Europa, que son los siguientes:

- Crece el número de hogares unipersonales.
- Edad a la que se abandona la casa más avanzada.
- Se incrementa el consumo y el gasto fuera de casa, en restaurantes (excepto entre 2000-5).
- Preocupación por la higiene de los alimentos, etiquetaje y caducidad.
- Compra menor por unidad y en envases más pequeños.

- Incremento del consumo de platos preparados y 4ª gama.
- Salud y Nutrición asociada a los alimentos.
- El consumidor demanda horarios más flexibles, en las tardes y fines de semana.
- La abuela desaparece como figura de referencia en los hábitos de compra y consumo.
- Sector del Turismo que se recupera en los últimos años.
- 3º edad y público infantil como nichos específicos que adquieren más importancia.
- Incremento del segmento del gourmet, aunque todavía pequeño.
- El hombre participa en las compras.
- Las compras por Internet son todavía poco relevantes.

### Oferta Comercial

Tal y como se ha descrito anteriormente, existe un liderazgo del sector de ferias y también de fruterías de barrio (40% ) como lugar de compra de alimentación perecedera y de las cadenas de supermercados como centros de compra de tipo semanal o mensual.

Respecto a la estructura comercial, destaca el gran número de ferias o mercados de tipo ambulante de las que hay más de 190 en toda la ciudad. Como hemos indicado anteriormente, está prevista una próxima regularización y ordenación de las ferias, aunque es difícil encontrar a corto plazo un modelo que equilibre la venta ambulante tan significativa. Una feria de tamaño medio tiene entre 10 y 15 puestos, que ocupan una superficie de 80 metros cuadrados cada uno (incluidos puesto, camión y depósitos). Cada puesto comercializa de media en torno a unos 12.000 kilogramos a la semana.

Respecto a las cadenas de supermercados destacan:

- Tienda Inglesa, con 9 establecimientos se sitúa en el segmento de más calidad y precio alto.
- El grupo GEANT, con un total de 22 establecimientos, integra a Casino, Debotto y Disco. Calidad media baja.
- Multiahorro con 18 locales y Superfresco con 20 establecimientos, se ubican geográficamente en zonas económicamente de medios y bajos ingresos.
- Macromercado con dos establecimientos es el formato de tienda de descuento.
- Almacenes reconvertidos.

Es probable que el posicionamiento de las cadenas de supermercados en los últimos años, que presentan unos niveles de gestión muy avanzados, haya sido el de esperar a que pase la crisis, por lo que es probable que una vez que la situación económica se consolide, aumentarán sus inversiones y por tanto su capacidad de competir y ganar mercado.

No hay una red de mercados minoristas, solamente existe el Mercado Agrícola. El Mercado del Puerto y también el Mercado de la Abundancia, de estilo similar al Mercado Agrícola, se han reconvertido a restaurantes o centros de comidas, combinado con una pequeña actividad cultural

### **Mezcla Comercial del Mercado**

La oferta comercial del mercado agrícola es muy poco variada y sólo ofrece fruta y verdura, habiendo además unos pocos restaurantes, con limitado atractivo. Además, la oferta de fruta y verdura actual es probablemente inferior en calidad y variedad a la que se puede encontrar en el resto de formatos comerciales.

El nivel de ocupación es bajo, en torno al 40% de la superficie comercial. Los niveles de comercialización de los aproximadamente 50 comerciantes que operan en el mercado son bastante bajos, no superando las 5.000 Toneladas al año. Hace unos 10-15 años, los volúmenes de comercialización eran de cerca de 60.000 toneladas al año. Los indicadores de productividad comercial expresados en toneladas comercializadas por metro cuadrado y año se sitúan en el entorno de 1,9 TM/M2/año, por debajo de los estándares internacionales.

Aunque hay espacio físico suficiente para atraer nuevos comerciantes, hay una dificultad de atraerlos si no se resuelven primero las actuaciones urgentes sobre el edificio, y no se garantiza un plan estratégico a medio y largo plazo, transformando el actual mercado en un lugar de compra habitual de todo tipo de productos alimentarios y algunos no alimentarios

Claramente la mejora de la oferta comercial del mercado conjuntamente con el desarrollo de nuevos servicios para comerciantes y clientes son las áreas donde se pueden conseguir resultados interesantes a medio plazo. Hay espacio para la incorporación de nuevos comerciantes y también para un supermercado o tienda de descuento y algunos comerciantes ya establecidos podrían iniciar un acuerdo de colaboración con alguna cadena, para aprovechar el efecto de atracción de una marca conocida. Sin embargo es necesario un enfoque transparente con objeto de identificar y seleccionar los mejores socios y comerciantes dinámicos.

Algunos de los tipos de puestos que podrían instalarse en el mercado (porque actualmente no hay o son muy débiles) serían;

- hierbas aromáticas,
- bodegas de vinos (el proyecto cuenta con el apoyo de los bodegueros INAVI),
- flores,

- dulcería,
- pescados,
- nicho de productos gourmet,
- quesos y productos lácteos ,
- carnes orgánicas,
- productos no alimentarios,
- restauración y comidas,
- Otro sector a atraer al mercado estaría representado por los feriantes más grandes

### Servicios

Los servicios que presta el ente gestor a los comerciantes son básicamente luz, agua, limpieza y vigilancia, así como algunas campañas de promoción con el formato de ferias, como por ejemplo COCINA URUGUAY que tiene una buena cobertura mediática

Algunos de los servicios que actualmente no se prestan y que podrían desarrollarse con costo razonable serían:

- Aunque la actual disponibilidad de plazas de aparcamiento es limitada, 44, es relativamente fácil y barata una ampliación a 200 y hasta 400 plazas, por la gran disponibilidad de espacio en el entorno. Un ratio óptimo que se utiliza en España es el de una plaza de aparcamiento por cada 10 metros cuadrados de superficie comercial.
- Nuevos horarios; posibilidad de captar clientes en horario de tarde entre las 17:00 y las 22:00, que se desplazan en vehículo.
- Mejora de la información de los comercios que operan en el mercado, por ejemplo a través de un catalogo actualizado, en coordinación con las actuaciones de zonificación y señalética.
- Servicio de entrega a domicilio: algunos comerciantes prestan de manera individual este servicio a sus clientes, de manera que podría desarrollarse un servicio conjunto.
- Carritos de compra.
- Desarrollo de una marca única (el mercado Modelo se esta posicionado en alimentos frescos de calidad, a través de varias campañas de promoción).
- Campañas de promoción conjuntas como descuentos, días especiales, sorteos, campañas, etc. En el pasado, algunos comerciantes han hecho promociones y comunicación individualmente con buenos resultados, pero de manera intermitente.

## 5. PROYECTO PILOTO MERCADO AGRÍCOLA DE MONTEVIDEO

### 5.1. PROPUESTA DE PROYECTO PILOTO

El Mercado Agrícola de Montevideo ha venido disminuyendo su cuota de ventas en los últimos años, como consecuencia del deterioro físico y ambiental tanto del propio edificio donde se ubica, con elevada degradación del edificio por envejecimiento, así como de todo el barrio de Goes. Ha perdido competitividad y no ha sido capaz de mantener un nivel de actividad elevado. En esta situación, no tiene sentido actuar únicamente sobre el mercado, sino que es necesario un proceso de rehabilitación urbana del barrio, que incremente su atractivo. Todas las actuaciones centradas en el mero “lavado de fachada” pueden resultar inoperantes dadas las características actuales de oferta y demanda y la caída de ventas en los últimos años. En este contexto y como complemento al programa Goes que va a financiar el Banco Interamericano, se ha diseñado un proyecto piloto de dinamización y remodelación del Mercado Agrícola, que se detalla a continuación. Asimismo, en el proyecto piloto propuesto, no se contemplan actuaciones sobre la infraestructura del edificio, dado que la normativa interna del FOMIN, que puede co-financiar la implementación de este proyecto piloto, no admite el concepto de inversión en infraestructuras como subvencionable. No obstante, se ha mantenido un componente de actuaciones mínimas de urgencia sobre el edificio, y se dan recomendaciones sobre las inversiones necesarias en infraestructuras.

El proyecto piloto propone mantener la dedicación del Mercado Agrícola al aprovisionamiento de productos de alimentación fresca, combinando el criterio de fin social del mercado con criterios comerciales, definiendo un nuevo modelo de negocio y posicionamiento, ordenando física, funcional y operativamente el mercado. Se propone también una ampliación y diversificación de la oferta comercial, por ejemplo con un supermercado y/o el traslado de ferias al mercado. Asimismo se propone el desarrollo de nuevos servicios para clientes y también para los comerciantes, por ejemplo con nuevos espacios para comidas y restauración, cafeterías, y culturales, proponiendo el desarrollo de un centro cívico – cultural con biblioteca, hemeroteca, etc., todo ello fortaleciendo la capacidad de gestión del equipo de dirección del mercado y apoyando la mejora de la gestión de los comerciantes. De manera preliminar, se ha verificado la inviabilidad estructural del MAM, desde un punto de vista competitivo, con el modelo de negocio actual. Se descarta asimismo una actuación exclusiva sobre el edificio, por ser insuficiente.

El proyecto cuenta con el apoyo de las autoridades locales y de los operadores minoristas instalados en el mercado, los cuales, especialmente las autoridades locales, han participado de forma activa en su desarrollo

y están de acuerdo y comprenden las reformas planteadas. Se ha tenido en cuenta el posicionamiento del resto de formatos comerciales de la ciudad y las condiciones socioeconómicas del entorno.

El proyecto piloto se divide en cinco grandes componentes, que abarcan en primer la preparación de un plan estratégico que defina el modelo de mercado reformado, su lay-out, la estructura organizativa y financiera y garantice asistencia técnica y capacitación multidisciplinar al equipo gestor, un segundo componente de apoyo a los comerciantes. Un tercer componente se refiere a las actuaciones de urgencia sobre el edificio y el diseño y equipamiento de los puestos. El cuarto componente contempla el desarrollo e implementación de las actuaciones propias de dinamización de la actividad comercial del nuevo mercado, y finalmente un quinto componente de evaluación y difusión.

## 5.2. ACTIVIDADES

### COMPONENTE I – FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DEL MERCADO AGRÍCOLA DE MONTEVIDEO (MAM)

#### Justificación

El mercado no tiene un modelo de negocio viable comercialmente, no está orientado a las necesidades de los clientes y consumidores y no tiene una estrategia comercial ni empresarial documentada. Es necesario reforzar la capacidad de gestión del mercado. Además, no tiene sentido una actuación en inversión en infraestructuras si no hay un modelo de gestión eficiente.

#### Objetivos

El objetivo último de este componente es definir el nuevo modelo de mercado MAM, su posicionamiento y asegurar una gestión eficaz y eficiente del mercado, fortaleciendo la capacidad de gestión de las personas que conforman la dirección del mercado.

#### Actividades

**Actividad I.1. Asistencia Técnica y Capacitación.** Se desarrollarán las siguientes tareas de apoyo al Ente Gestor:

- i) Asistencia Técnica y Capacitación al Ente Gestor para la elaboración de un plan estratégico del mercado; que incluya el nuevo modelo de mercado, la nueva mezcla comercial, lay out y dimensionamiento óptimo (Reordenación de la superficie comercial y no comercial, unidades funcionales, número y tamaño de los puestos, mezcla comercial, área de carga y descarga, almacenes y frigorífico), y plan comercial y financiero definitivos.

- ii) Organización del Ente Gestor MAM; Organigrama, perfiles y reclutamiento personal adicional especializado del ente gestor y externalización de algunos servicios.
- iii) Establecimiento de una red de expertos que puedan prestar servicios de asesoramiento y capacitación y formalización de acuerdos
- iv) Asistencia Técnica y Capacitación al Ente Gestor para la implementación de las actuaciones previstas en el plan estratégico.

### Cronograma

ACTIVIDADES	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4			
	1 T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T
<b>I.1 ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION</b>																
· CONVENIO MM – BID/FOMIN – MMA - COMERCIANTES																
<b>APOYO AL ENTE GESTOR</b>																
· EQUIPO RECLUTADO																
· PLAN ESTRATÉGICO MAM																
· PRESUPUESTO																
· EQUIPO EXPERTOS CONSULTORES Y FORMADORES IDENTIFICADO																
· ASESORAMIENTO Y CAPACITACIÓN																

### Presupuesto

Para el desarrollo de este componente I, se ha estimado un presupuesto de 325.000 USD, en cuatro años, distribuido de la siguiente forma:

	Unidades	Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Coste Unitario	Coste Total
Actividad I.1								<b>325.000</b>
<i>Ente Gestor</i>								<b>87.000</b>
Gerente	1	48	24.000	18.000	12.000	6.000	2.000	60.000
Backstopper	1	48	10.800	8.100	5.400	2.700	900	27.000
<i>Servicios de Vigilancia</i>	3	48	14.400	10.800	7.200	3.600	400	<b>36.000</b>
<i>Servicios de Limpieza</i>	4	48	19.200	14.400	9.600	4.800	400	<b>48.000</b>
<i>Alquiler de oficina</i>	1	48					500	<b>24.000</b>
<i>Honorarios Expertos Plan Director</i>								<b>105.000</b>
Locales	3	6					2.500	45.000
Internacionales (incluidos viajes)	3	2					10.000	60.000
<i>Capacitación y Tutela Ente Gestor</i>	1						25.000	<b>25.000</b>

## Resultados Esperados

- Se ha definido un nuevo modelo de mercado y su posicionamiento.
- El equipo gestor cuenta con personal formado y capacitado para la dirección eficiente del mercado en todas las áreas.
- Se ha realizado y aprobado un Estudio de Posicionamiento del MAM y Plan Estratégico a cuatro años para el desarrollo del MAM.
- Se ha preparado y aprobado un Presupuesto Operacional y Plan de Viabilidad a cuatro años.
- El MAM opera con un criterio de recuperación de costes. Se establece un objetivo financiero indicativo para el MAM que garantice para el año 3 que los ingresos generados por el mercado son superiores a los gastos, excluidas las amortizaciones. De manera preliminar, se estiman unos ingresos objetivo anuales de 600.000 USD a partir del año 3. Estos ingresos resultarían del alquiler de 5.000 metros cuadrados de superficie comercial a una tarifa de 10 USD por metro cuadrado y mes (por ejemplo en España, la tarifa media por metro cuadrado y año es de 40 EUR). Actualmente los comerciantes pagan una tarifa de 4,45 USD por metro cuadrado y mes, y sólo se alquilan unos 1.250 metros cuadrados de superficie comercial.
- Se ha conformado un grupo de expertos en capacitación y asesoramiento en la gestión de mercados municipales.
- Se ha diseñado e implementado un programa de asesoramiento y capacitación del Ente Gestor.

## COMPONENTE II - MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS COMERCIANTES

### Justificación

Los niveles de gestión de los comerciantes que operan en el MAM son bastante limitados, estando en riesgo su capacidad para competir.

### Objetivos

El objetivo de este componente es apoyar el incremento de competitividad de los comerciantes que operan en el mercado, incorporando sistemas de gestión empresarial a sus negocios, de manera que la estructura comercial que componen los comerciantes del mercado sea competitiva y los negocios rentables.

### Actividades

**Actividad II.1. Apoyo a la Competitividad de los Comerciantes** Para ello se realizarán las siguientes tareas:

- v) Diseño de cursos de capacitación y programa de competitividad minorista.
- vi) Establecimiento de una red de expertos que puedan prestar servicios de asesoramiento y capacitación y formalización de acuerdos.
- vii) Implementación de los cursos y asistencias técnicas.
- viii) Creación y fortalecimiento de una Asociación de Comerciantes .
- ix) Desarrollo de publicaciones, catálogos, eventos y página web.

### Cronograma

ACTIVIDADES	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4			
	1 T	2 T	3 T	1 T	2 T	3 T	4 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T
<b>I.1 ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION</b>																
· PREPARACIÓN CURSOS DE CAPACITACIÓN Y CONFIGURACIÓN RED DE EXPERTOS																
· IMPLEMENTACIÓN CURSOS Y ASESORAMIENTO																
· FORTALECIMIENTO ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES Y DESARROLLO DE MATERIAL																

### Presupuesto

Para el desarrollo de este componente II, se ha estimado un presupuesto de 135.000 USD, en cuatro años, distribuido de la siguiente forma:

	Unidades	Meses	Coste Unitario	Coste Total
Actividad II.1				<b>135.000</b>
<i>Honorarios Expertos AT</i>				<b>110.000</b>
Locales	1	24	2.500	60.000
Internacionales (incluidos viajes)	1	5	10.000	50.000
<i>Fortalecimiento Asociación de Comerciantes</i>	1		25.000	<b>25.000</b>

### Resultados Esperados

- Se ha implementado un Programa de Asesoramiento y Capacitación continuo a los comerciantes que operan en el mercado. Se espera que todos los comerciantes, los actuales y los que tendrán que venir, reciben al menos un curso o taller de capacitación trimestralmente y todos desarrollan un plan de negocio.
- Se ha mejorado la calidad de los productos y de los servicios que ofrecen los comerciantes.

- Incremento de las ventas de los comerciantes, mes 36 versus mes 0. Se establece un objetivo mínimo de crecimiento del volumen de ventas anuales de fruta y verdura del 35% anual.
- La asociación de comerciantes se ha fortalecido y presta al menos un servicio conjunto de todos los comerciantes (por ejemplo una campaña de promoción, un servicio de entrega a domicilio compartido, etc.).
- Se ha publicado material y catálogos de los comerciantes, se han desarrollado eventos y hay una página web operativa

### COMPONENTE III- RE-DISEÑO DEL MERCADO AGRÍCOLA DE MONTEVIDEO (MAM)

#### Justificación

El mercado, en el estado actual de deterioro que presenta no puede garantizar ningún nivel de confort en el acto de compra a los consumidores, ni puede ofrecer unas condiciones de trabajo dignas a los comerciantes que operan en el mismo, ni mucho menos ofrecer un atractivo comercial para la localización de nuevos operadores. Además, no merece la pena una inversión global en el edificio si no es bajo un programa más amplio que abarque todo el barrio de Goes.. Por todo ello, y ya que la normativa FOMIN no lo permite, se recomienda que la recuperación física del edificio se haga en el marco de otros programas; proyecto de Goes, u otros, por ejemplo se ha presentado este proyecto piloto a la Agencia Española de Cooperación, solicitando su cofinanciación en la rehabilitación del edificio. Se proponen no obstante una serie de actuaciones de urgencia, para que el proyecto de dinamización del mercado pueda tener un mínimo de garantías de éxito, independientemente del ritmo y dinamismo en la implementación del proyecto de Goes. Asimismo, la distribución y dimensionamiento actual de los puestos no es óptima

#### Objetivos

El objetivo de este componente es doble. Por una lado la mejora urgente del aspecto físico del edificio y por otro, la ordenación espacial y del MAM y su mejora funcional y operativa sobre la base del nuevo modelo / concepto de mercado minorista competitivo acordado por comerciantes, ente gestor e IMM y documentado en el plan estratégico.

#### Actividades

**Actividad III.1. Adecuación física del edificio del MAM.** Para esto se deberán desarrollar las siguientes tareas:

- x) Proyecto de adecuación física del edificio; cerramiento suministros individuales de luz, agua y telefonía, saneamientos generales, pintura y acondicionamiento del aparcamiento, y proyecto técnico de reforma integral del edificio, incluido la planta subterránea.

**Actividad III.2. Ordenación interior del MAM.** Para esto se deberán desarrollar las siguientes tareas:

- xi) Diseño y equipamiento de los puestos minoristas, de acuerdo con el lay-out, dimensionamiento y tamaño de los puestos, y señalización y zonificación por rubros o actividades presentes y futuras, contempladas en el plan director.
- xii) Actualización del reglamento del MAM

### Cronograma

ACTIVIDADES	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4			
	1T	2T	3T	4T												
<b>III.1 ACTUACION DE URGENCIA MANTENIMIENTO ESTRUCTURA FÍSICA EDIFICIO</b>																
· PROYECTO CERRAMIENTO, SUMINISTROS, SANEAMIENTOS, ETC.																
<b>III.2 ORDENACIÓN INTERIOR DEL MAM</b>																
· ACUERDO NUEVO MODELO MAM																
· ACTUALIZACIÓN REGLAMENTO MAM																
· LAY OUT MAM																
· DISEÑO Y EQUIPAMIENTO DE LOS PUESTOS Y SEÑALIZACIÓN Y ZONIFICACIÓN																

### Presupuesto

Para el desarrollo de este componente III, se ha estimado un presupuesto de 380.000 USD, en cuatro años, distribuido de la siguiente forma:

	Coste Total
Total Componente III	<b>380.000</b>
Actividad III.1	
<i>Adecuación Física del Mercado y Proyecto Técnico</i>	<b>180.000</b>
Actividad III.2	
<i>Señalización, zonificación, cartelería, rotulación y diseño de los puestos y ambiente del mercado</i>	<b>200.000</b>

### Resultados Esperados

- Se han realizado las actuaciones de urgencia mínimas para el acondicionamiento de la estructura física del edificio.
- Se dispone de un proyecto técnico para la reforma integral del edificio
- Se dispone de un nuevo diseño y zonificación de puestos. De manera preliminar se establece un objetivo de reducción del tamaño medio de los puestos, hasta una superficie media de entorno a 20 metros cuadrados, frente a los actuales 30 metros cuadrados de superficie media.
- Los comerciantes invierten en mejoras en los equipamientos de los puestos.

#### **COMPONENTE IV – DINAMIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL DEL MERCADO AGRÍCOLA DE MONTEVIDEO (MAM)**

##### **Justificación**

Con objeto de dar a conocer a un público la nueva oferta de alimentación del MAM, se hace necesario el diseño e implementación de las actuaciones de promoción y dinamización de la actividad comercial, a detallar en el plan estratégico. Ni la existencia del plan, ni la mejora de urgencia del proyecto son suficientes. Es necesario ejecutar e implementar las acciones de manera eficiente para que consigan sus efectos.

##### **Objetivos**

El objetivo último del componente es incrementar la actividad comercial del MAM, tanto a través de mejorar, complementar y ampliar la oferta comercial y no comercial existente, como a través de ganar clientes, a partir del desarrollo de nuevos servicios a disposición de comerciantes y clientes del MAM.

##### **Actividades**

**Actividad IV.1. Ampliación de la oferta comercial del MAM.** Para esto se deberán desarrollar las siguientes tareas:

- xiii) Aprobación de la oferta comercial y no comercial complementaria a la existente, de acuerdo con la propuesta del plan estratégico.
- xiv) Identificación, selección y negociación con nuevos operadores para su instalación en el mercado

**Actividad IV.2. Diseño y Desarrollo de nuevos servicios.** Para esto se deberán desarrollar las siguientes tareas:

- xv) Diseño y alcance de nuevos servicios comunes
- xvi) Implementación de los servicios comunes

Por su relevancia, destacamos algunas de las acciones de promoción que debería contener este componente, a detallar en el plan director y también lógicamente adaptadas al modelo de negocio del nuevo MAM que se adopte:

- Campaña de atracción de nuevos operadores, principalmente orientada al traslado de las ferias, con un enfoque de venta no sedentaria. Por ejemplo, cada día de la semana se podría dedicar a una familia de productos: pescados, textil y confección, artículos para el hogar.
- Campañas en las principales cadenas de televisión y radio locales en horario de máxima audiencia, con un eslogan común, “el Mercado Agrícola...” Con imágenes del mercado , de personas, de las instalaciones interiores y exteriores y del trato personalizado en los mercados, etc.. La campaña se puede complementar con soporte publicitario en autobuses, así como en folletos con el eslogan común repartidos por todos los establecimientos de hostelería y restauración de la ciudad, por ejemplo.
- Por otro lado se puede pensar en una campaña específica dirigida a segmentos de población para que vuelvan a utilizar el Mercado Agrícola como lugar de compra. En este sentido, se puede editar un folleto, similar al que editan las grandes cadenas de supermercados, que se distribuya en los domicilios mediante buzoneo y también en lugares de gran aglomeración urbana como paradas de autobuses. El folleto informa de ofertas concretas de precios, de los nuevos servicios de que dispone el mercado, como por ejemplo reparto a domicilio, aparcamiento, horarios, o nuevos operadores; “locomotoras” , ocio, cultura, restaurantes, etc.
- También se debe diseñar una campaña de promoción de productos de temporada en días concretos de la semana con objeto fidelizar clientes habituales. En estos casos además, se pueden ofrecer descuentos, obsequios y sorteos.
- También se puede crear un distintivo de “Restaurantes del Mercado”. Se trata de un signo de calidad asociado a restaurantes que compran sus productos frescos en los mercados. El símbolo distintivo debe incluir una explicación de la certificación.
- Promociones específicas en fechas determinadas como carnaval, Navidad, etc., como la muestra de mercados con degustaciones de productos autóctonos, de calidad, con denominación de origen, o los mercados temáticos perfectamente ambientados.
- Otras acciones de promoción tienen que ver con la gastronomía y la salud. Por ejemplo, reforzar y ampliar el programa COCINA URUGUAY e invitar a los más prestigios chefs y restauradores de la ciudad y desarrollar eventos de difusión de la calidad de los productos frescos de los mercados.
- Otras medidas podrían estar orientadas al refuerzo de la imagen de marca (Mercados de Agrícola como marca colectiva de los comerciantes minoristas, marca propia de cada operador, y acciones para asociar marca, salud y calidad de los productos frescos de los mercados municipales. Otras acciones pueden dirigirse a la promoción del consumo de productos frescos (frutas y hortalizas,

pescados y carnes) con campañas de publicidad, acciones directas en colegios, centros comerciales, universidades, lugares de trabajo, etc., preferentemente en coordinación con el Mercado Modelo.

### Cronograma

ACTIVIDADES	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4			
	1 T	2 T	3 T	4 T												
<b>III.1 AMPLIACION DE LA OFERTA COMERCIAL DEL MAM</b>																
· ACUERDO NUEVA MEZCLA COMERCIAL																
· IDENTIFICACIÓN, SELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN NUEVOS OPERADORES																
<b>III.2 DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS</b>																
· DISEÑO DE NUEVOS SERVICIOS																
· PRESTACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS																

### Presupuesto

Para el desarrollo de este componente IV, se ha estimado un presupuesto de 480.000 USD, en cuatro años, distribuido de la siguiente forma:

	Coste Total
<b>Total Componente IV</b>	<b>480.000</b>
Actividad III.1	50.000
<i>Atracción Locatarios</i>	50.000
<b>Actividad III. 2</b>	<b>430.000</b>
<i>Marca</i>	10.000
<i>Comunicación</i>	100.000
<i>Promoción</i>	100.000
<i>Fomento del Consumo</i>	40.000
<i>Premios</i>	30.000
<i>Servicio a Domicilio</i>	30.000
<i>Actividades Culturales</i>	120.000

### Resultados Esperados

- Se consigue un nivel de ocupación del 100% de la superficie comercial en el año 4.

- Se incorpora una mediana superficie ( con entre 1.000 y 2.000 metros cuadrados de superficie comercial) y entre 100 y 150 nuevos operadores que ocupen una superficie media de unos 20 metros cuadrados cada uno
- El mercado tiene un Logo y una Marca unitaria registrada,
- Se han implementado varias campañas continuadas de de promoción, comunicación y comercial lanzadas y nuevos servicios disponibles, con unos objetivos mínimos de:
  - Número spot publicitarios audiovisuales con periodicidad continua durante los tres años de duración del programa,
  - número de folletos y catálogos editados y repartidos,
  - número de promociones y ofertas,
  - premios y concursos anuales,
  - visitas de colegios,
  - eventos
- Se amplía el horario abierto al público
- Se amplían las plazas de aparcamiento disponibles. El mercado dispone de 500 plazas de parqueo al final del año 3 (ratio de una plaza por cada 10 metros cuadrados de superficie comercial)

## COMPONENTE V – EVALUACIÓN Y DIFUSIÓN

Los problemas que atraviesan todos los mercados centrales de la región suelen tener características similares, por tanto esta es una iniciativa piloto que podría ser replicado en otras ciudades. En consecuencia, el proyecto realizará una consistente evaluación y una significativa estrategia de difusión de los resultados obtenidos. Se realizarán las siguientes actividades: (i) desarrollo de una publicación sobre la experiencia, incluyendo estudios de casos; (ii) sostenibilidad del programa; (iii) presentación de los resultados en eventos relacionados a la temática; y (iv) evaluación final.

### 5.3. INSTITUCIONES INVOLUCRADAS Y PROGRAMAS DE APOYO COMPLEMENTARIOS

Como hemos indicado a lo largo del informe es imprescindible que las actividades y acciones que se han descrito anteriormente se planifiquen y ejecuten teniendo en cuenta el trabajo llevado a cabo por las instituciones uruguayas, así como por otros programas financiados por instituciones internacionales, con objeto de evitar la duplicidad de esfuerzos y aprovechar las sinergias y economías de escala. Así, más específicamente las actividades descritas en el componente 3 tienen cabida perfectamente dentro del programa BID Goes. Otras actividades de los componentes 1,2 y 4 también tiene cabida en algunos de los programas de apoyo existentes en Uruguay en la actualidad, por ejemplo:

- Programa BID Goes
- Programa de CAMBADU, de apoyo al sector del comercio
- Programa PYMES (IMM) que es municipal , provee asistencia técnica y orientación al crédito (12-15% de tipo de interés, importe máximo entre 5-10.000 USD y una duración de dos años)
- Programa de clusters de la Comisión Europea
- Nuevo Mercado Modelo Mayorista

Asimismo, también recientemente se han producido avances en el proceso de modernización del sector de la distribución y la alimentación, por ejemplo el proyecto de construcción de un nuevo mercado mayorista o los apoyos a los sectores ganadero y lácteo, por ejemplo. Lo anterior se traduce en la necesidad de asegurar la máxima cobertura coordinación del proyecto piloto que hemos descrito, a través de la articulación, integración del proyecto piloto con los otros programas complementarios.

A continuación se citan algunas de las Instituciones identificadas que han mostrado su interés en el proyecto piloto

- Municipalidad de Montevideo , Unidad de Gestión del MA , Secretaria de Desarrollo Económico
- Mercado Modelo
- CAMBADU

La Intendencia Municipal de Montevideo sería la institución contraparte, responsable de la implementación del proyecto piloto.

#### 5.4. PRESUPUESTO GLOBAL Y FONDOS DE CONTRAPARTIDA

Se ha estimado un presupuesto para el total del proyecto, basado en las entrevistas y conversaciones con los actores uruguayos y la cantidad de fondos disponibles (estimados) de contrapartida según estimaciones del FOMIN. No se han incluido los fondos disponibles en otros programas en Uruguay, como por ejemplo el Proyecto BID Goes. El presupuesto total del proyecto asciende a 1.370.000 \$ (Dólares USA), para los tres años de duración del proyecto piloto.

En relación con el presupuesto total de las 5 componentes de 1.370.000 \$ se ha calculado que el Componente I deberá tomar alrededor del 24% del presupuesto. El resto del presupuesto se gastaría en promoción (Componente III) con aproximadamente un 35% del presupuesto, y las adecuación de urgencia sobre el edificio y ordenación del mercado (Componente III) y el apoyo a los comerciantes, con el 28% y el 10% respectivamente del presupuesto.

De manera adicional, se puede pensar en destinar un presupuesto pequeño, en torno a 50.000 \$, para la evaluación del proyecto.

<b>COSTOS</b>	<b>TOTAL</b>	FOMIN	Contraparte IMM Cash	Comerciantes	Contraparte IMM en especie
<b>Componente I Fortalecimiento Ente Gestor</b>	<b>325.000</b>	224.800	17.400		82.800
Actividad I.1	<b>325.000</b>	224.800	17.400		82.800
<i>Ente Gestor</i>	<b>87.000</b>	69.600	17.400		
Gerente	60.000				
Backstopper	27.000				
<i>Servicios de Vigilancia</i>	<b>36.000</b>	10.800			25.200
<i>Servicios de Limpieza</i>	<b>48.000</b>	14.400			33.600
<i>Alquiler de oficina</i>	<b>24.000</b>				24.000
<i>Honorarios Expertos Plan Director</i>	<b>105.000</b>	105.000			
Locales	45.000	45.000			
Internacionales (incluidos viajes)	60.000	60.000			
<i>Capacitación y Tutela Ente Gestor</i>	<b>25.000</b>	25.000			
<b>Componente II- Competitividad Comerciantes</b>	<b>135.000</b>	102.000	16.500	11.550	
Actividad II.1	<b>135.000</b>	102.000	16.500	11.550	
<i>Honorarios Expertos AT</i>	<b>110.000</b>				
Locales	60.000	42.000	9.000	6.300	
Internacionales (incluidos viajes)	50.000	35.000	7.500	5.250	
<i>Fortalecimiento Asociación de Comerciantes</i>	<b>25.000</b>	25.000			
<b>Componente III - Rediseño del Mercado</b>	<b>380.000</b>	140.000	150.000		90.000
Actividad III.1	<b>180.000</b>				
<i>Adecuación Física del Mercado</i>	<b>180.000</b>		90.000		90.000
Actividad III.2	<b>200.000</b>				
<i>Señalización, zonificación, cartelería, rotulación y diseño de los puestos y ambiente del mercado</i>	<b>200.000</b>	140.000	60.000		
<b>Componente IV- Dinamización del Mercado</b>	<b>480.000</b>	432.000		48.000	
Actividad IV.1	<b>50.000</b>				
<i>Atracción Locatarios</i>	50.000				
Actividad IV. 2	<b>430.000</b>				
<i>Marca</i>	10.000				
<i>Comunicación</i>	100.000				
<i>Promoción</i>	100.000				
<i>Fomento del Consumo</i>	40.000				
<i>Premios</i>	30.000				
<i>Servicio a Domicilio</i>	30.000				
<i>Actividades Culturales</i>	120.000				
<b>Componente V - Evaluación y Monitoreo</b>	<b>50.000</b>	50.000			
<i>Evaluación Intermedia y Final</i>	<b>50.000</b>				
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$1.370.000</b>	<b>\$948.800</b>	<b>\$183.900</b>	<b>\$59.550</b>	<b>\$172.800</b>
<b>% de Financiación</b>		<b>69,26%</b>	<b>13,42%</b>	<b>4,35%</b>	<b>12,61%</b>

### 5.5. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

El proyecto se ha planificado para ser ejecutado en cuatro años a partir del cumplimiento de las Condiciones Previas. En el primer año (el cumplimiento de las Condiciones previas se ha estimado en tres meses adicionales aunque evidentemente pueden ser más). Se comenzarán las Componentes en paralelo:

Entre las Condiciones Previas está la formación de los Comités de Gestión y Consultivo del proyecto piloto, se acuerda el nuevo modelo de Mercado Agrícola de Montevideo, la firma del Convenio entre los involucrados; BID-FOMIN, IMM y comerciantes, así como la firma de la carta de compromiso de poner a disposición los fondos de contraparte según sean necesarios.

A continuación se muestra un esquema de barras estimativo con el cronograma para la ejecución del Proyecto en 48 meses y 3 meses de Condiciones Previas. El Cronograma de Acciones detallado deberá ser desarrollado más adelante, una vez las Acciones se hayan definido y seleccionado.

ACTIVIDADES	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4			
	1 T	2 T	3 T	4 T												
<b>COMPONENTE I</b>																
<b>I.1 ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACIÓN</b>																
• CONVENIO MM – BID/FOMIN – MMA - COMERCIANTES																
<b>APOYO AL ENTE GESTOR</b>																
• EQUIPO RECLUTADO																
• PLAN ESTRATÉGICO MAM																
• PRESUPUESTO																
• EQUIPO EXPERTOS CONSULTORES Y FORMADORES IDENTIFICADO																
• ASESORAMIENTO Y CAPACITACIÓN																
<b>COMPONENTE II</b>																
<b>APOYO A LOS COMERCIANTES</b>																
• PREPARACIÓN CURSOS DE CAPACITACIÓN																
• IMPLEMENTACIÓN CURSOS Y ASESORAMIENTO																
• FORTALECIMIENTO ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES																
<b>COMPONENTE III</b>																
<b>II.1 ACTUACION DE URGENCIA MANTENIMIENTO ESTRUCTURA FÍSICA EDIFICIO</b>																
• ADECUACIÓN.																
<b>II.2 ORDENACION INTERIOR DEL MAM</b>																
• ACUERDO NUEVO MODELO MAM																
• ACTUALIZACIÓN REGLAMENTO MAM																

· DISEÑO Y EQUIPAMIENTO DE LOS PUESTOS																		
<b>COMPONENTE IV</b>	1 T	2 T	3 T	4 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T	3 T	1 T	2 T	3 T	4 T		
<b>IV.1 AMPLIACION DE LA OFERTA COMERCIAL DEL MAM</b>																		
· ACUERDO NUEVA MEZCLA COMERCIAL																		
· IDENTIFICACIÓN, SELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN NUEVOS OPERADORES																		
<b>IV.2 DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS</b>																		
· DISEÑO DE NUEVOS SERVICIOS																		
· PRESTACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS																		
<b>COMPONENTE V</b>	1 T	2 T	3 T	4 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T	3 T	1 T	2 T	3 T	4 T		
<b>EVALUACIÓN</b>																		

## 6. DIAGNÓSTICO MERCADO ALAJUELA

### 6.1. ESTADO DE SITUACIÓN DEL MERCADO DE ALAJUELA. ANÁLISIS FODA

#### Indicadores del marco socioeconómico.

La distribución de la población es la siguiente:

	Población Ultimo año disponible (Nº de Habitantes)	Población hace 5 años (Nº de Habitantes)
Costa Rica	4.401.845	3.958.931
Alajuela	842.962	744.589
Barrio donde se localiza el mercado de Alajuela	262.625	231.429

El mercado municipal de Alajuela permite generar flujos comerciales de una población de más de 262.000 habitantes, población que ha crecido en torno a un 13,48% en los últimos cinco años.

La renta per capita de los habitantes de Costa Rica es de \$5.667,3 USD por persona y año. El sector del comercio en Costa Rica representa un porcentaje del 15.75% sobre el Producto Interior Bruto del País.

El número de personas ocupadas en Costa Rica en el sector del comercio es de 366.511. El porcentaje de personas ocupadas en el sector del comercio en Costa Rica es del 24.60 %.

La ciudad de Alajuela presenta una serie de atractivos logísticos y comerciales, localizándose muy cerca del aeropuerto internacional Juan Santamaría, y de las Zonas Francas del país, donde se sitúan gran número de empresas de servicios logísticos, de distribución o aduanas, centros de distribución y parques industriales, así como del sector de hostelería, restauración e institucional. Tiene buenas infraestructuras de comunicación.

#### Marco regulatorio e institucional

En Costa Rica, los mercados municipales son bienes de dominio público y, consecuentemente, la Administración -como titular de esos bienes demaniales-, puede constituir derechos de goce y disfrute sobre ellos, como el ejercicio de atributos inherentes al dominio, en la misma forma que cualquier propietario, pero bajo las formas y procedimientos que establece el Derecho Público, principalmente por

la figura de la concesión, que es el acto administrativo por medio del cual la autoridad administrativa faculta a un particular para utilizar bienes del Estado, dentro de los límites y condiciones que señala la ley, constituyéndose derechos reales administrativos, de los que el alquiler de locales en mercados es una expresión, de forma que los titulares de los derechos reales administrativos sobre los locales comerciales, no están en condiciones de igualdad con los titulares de contratos de inquilinato.

El carácter de bien demanial le atribuye las características a dichos inmuebles de inembargables, imprescriptibles e inalienables cuya utilización privativa se permite, única y exclusivamente, de conformidad con la ley, mediante un acto administrativo de concesión. Precisamente, las características de éstos bienes deben ser resaltadas a los efectos de un procedimiento administrativo relacionado con el artículo 173 de la Ley General de la Administración Pública, en especial en lo que se relaciona al plazo de los cuatro años con que cuenta la Administración para analizar el vicio de nulidad absoluta, evidente y manifiesta.

#### **Las Leyes que regulan la actividad en los mercados son:**

- Ley de Arrendamientos en Mercados Municipales #7027, específicamente da un marco General pero cada municipio reglamenta el uso en su propio Reglamento
- Ley General de la Administración Pública # 6227
- Ley de Promoción y Defensa Efectiva del Consumidor # 7472

Costa Rica, conjuntamente con México, es el país de la región de América Central que cuenta con una legislación nacional más avanzada relativa a la ordenación de la actividad de los mercados municipales minoristas.

#### **Programas de apoyo al sector de comerciantes / o de dinamización del centro urbano**

El Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, PIMA, es una Institución Pública perteneciente al Sector Agropecuario, órgano descentralizado con personalidad jurídica y patrimonios propios, cuya finalidad es introducir mejoras a los sistemas de mercadeo y comercialización de productos perecederos en Costa Rica. Asimismo, PIMA es responsable de organizar y administrar la Central Mayorista CENADA, y proporcionar asistencia técnica y capacitación a las municipalidades en la organización, estructura y funcionamiento de sus respectivos mercados municipales.

En la actualidad, el PIMA está ofreciendo un módulo de capacitación en los mercados municipales del país, que tiene como finalidad motivar a los concesionarios y comerciantes para que inicien un proceso de cambio y mejora en la gestión de sus negocios que les permita ser más competitivos. Esta capacitación se imparte

también en Alajuela, durante 3 horas diarias, 3 días, generalmente de noche para facilitar la participación de los concesionarios. Además, PIMA ofrece los siguientes servicios:

- Diagnóstico general de mercados municipales
- Estudio arquitectónico actual y propuesta de remodelación
- Estudio de factibilidad financiera
  - Identificación del Proyecto.
  - Estudio Técnico.
  - Evaluación Financiera

También a nivel de país, la Cámara Nacional de Comerciantes Detallistas y Afines CANACODEA, conjuntamente con el Ministerio de Economía, Industria y Comercio y el Banco Popular, están implementando un programa de apoyo al sector detallistas, que alcanzaría a unos 25.000 detallistas en todo el país, en el que se presta asistencia técnica, capacitación y apoyo financiero para la realización de inversiones en los negocios. Las condiciones financieras que establece el programa permiten, por ejemplo, la financiación de la compra de equipos y maquinaria con un plazo de 5 a 8 años o proyectos de inversión en infraestructuras en un plazo de 15 años. Los tipos de interés actuales se sitúan en torno al 10,25%.

### **Demanda de alimentación**

Durante el último año, el consumo de alimentos frescos ha sido de 276,42 kilogramos por persona y año, destacando el consumo de frutas, que ascendió a 141,07 kilogramos por persona y año (Esta cifra es por ejemplo superior al consumo de fruta en España, que está en torno a los 92,7 kilogramos por persona y año.) En 2006, en términos medios, cada ciudadano de Costa Rica, consumió 576 kilogramos de alimentos frescos y no perecederos. El consumo de alimentos es el siguiente:

RUBRO	Kilogramos / Habitante / Año
Frutas	141,07
Verduras, Hortalizas y Legumbres (incluidas las patatas)	80,11
Carnes	46,74
Pescados y Mariscos	8,50
<i>TOTAL ALIMENTACIÓN PERECEDERA O FRESCA</i>	276,42
Alimentos NO Perecederos (resto de alimentos)	299,96
<b>TOTAL CONSUMO EN ALIMENTACIÓN</b>	576,38

Durante 2.006, el gasto por persona en alimentación y bebidas se cifra en 1.050,56 USD. En Costa Rica el gasto en alimentos es el siguiente

RUBRO	USD / Habitante / Año
ALIMENTACIÓN FRESCA	\$499,04
ALIMENTACIÓN NO PERECEDERA	\$551,57
TOTAL GASTO EN ALIMENTACIÓN	\$1050,56

### Perfil y/o Características del Consumidor

El comercio tradicional en Costa Rica, representado principalmente por el mercado municipal, se caracteriza por prestar pocos servicios complementarios al cliente, siendo el tamaño de los locales de reducida dimensión. Los productos que se ofrece no están normalizados, y no se ofrece tanta diversidad como lo hace el comercio moderno (supermercados). Además utilizan una baja tecnología en la atención de su puesto de venta.

Habitualmente, los concesionarios piensan solo en términos de su empresa, sus productos y sus beneficios económicos, provenientes de esas ventas; al contrario del enfoque que utilizan los supermercados que se preocupan por las necesidades de los clientes y buscan los beneficios económicos por medio de la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Por otro lado, una serie de factores externos en Costa Rica han provocado cambios en los hábitos de compra de los consumidores y el comercio tradicional se está manteniendo estático y perdiendo la oportunidad de atraer nuevos clientes o al menos, mantener los actuales. Estos factores cambiantes y determinantes son:

- Incorporación de la mujer al mundo laboral. La mujer ama de casa, tradicionalmente encargada de realizar las compras en el mercado, se ha incorporado al mundo laboral y por tanto tiene menos tiempo para dedicar a las compras, requiere de productos cada vez más preparados y que los lugares de abastecimiento le brinden la oportunidad de adquirir sus productos en horarios extralaborales.
- Los cambios demográficos: La población costarricense se ha duplicado en los últimos 25 años. Esto ha originado el surgimiento de muchos y variados centros comerciales, con largas jornadas de

trabajo, los que además, intentan diversificar sus servicios para atraer a los clientes. El comercio tradicional no está aprovechando la oportunidad de abastecer a esta creciente población y, a lo sumo, mantienen su nivel de clientela.

- **Publicidad:** La publicidad utilizada en el comercio moderno, está asociando el consumo con un nivel social superior. Por ello, las compras se consideran cada vez más como una forma de esparcimiento. El comercio moderno ofrece en grandes áreas, amplias zonas de estacionamiento, gran cantidad de productos y servicios (áreas de comida, bares, cines, gimnasio, etc). Como producto de esta publicidad, el cliente prefiere visitar estos grandes centros comerciales. La población de menor edad, presiona a los padres para visitar estos atractivos comercios en sustitución del comercio tradicional.
- **Información:** La considerable evolución de las técnicas de promoción y publicidad que utiliza el comercio moderno para atraer a los consumidores (vehículos, viajes, grandes premios) se contraponen con la insuficiente promoción y publicidad del comercio tradicional.
- **Movimientos en defensa del consumidor:** El desarrollo de movimientos tipo Defensorías está obligando al comercio en general a ofrecer productos normalizados, clasificados, etiquetados, higiénicos, etc. que le garanticen al consumidor el derecho a defenderse de personas inescrupulosas que en el pasado se aprovecharon del comercio informal de productos de consumo. Estas “exigencias” pocas veces pueden ser cumplidas por el comercio tradicional.
- **Tecnología:** La creciente cobertura de los equipos de refrigeración en hogares (97% de la población) por ejemplo, hace que el nuevo consumidor al disponer de mayor capacidad de conservación, y disminuya la frecuencia de compras de productos alimenticios. Por otro lado, el uso de hornos de microondas (59% de la población) está requiriendo de productos procesados y listos para su consumo. Estos factores tecnológicos inciden negativamente en el comercio tradicional, que no está sabiendo adaptarse a estos nuevos hábitos.
- **Vehículos:** La también creciente disponibilidad de vehículos en los hogares costarricenses, le dan al consumidor una mayor movilidad y posibilidad de realizar sus compras en diversos lugares del país. Esta característica a su vez implica mayores necesidades de espacios de estacionamiento para clientes. Estos factores relacionados con la posesión de vehículos, pone también en desventaja al comercio tradicional frente a las atractivas, publicitadas y amplias zonas dispuestas para el comercio moderno.

Más específicamente relacionado con el perfil del cliente que acude al Mercado de Alajuela, podemos decir que se trata de un público comprador con bajo poder adquisitivo, inferior a la media del país. La población joven que acude al mercado es muy poca, no les resulta atractivo ni el mercado ni la oferta de productos que presenta. En general, la opinión de los comerciantes es que la clientela se ha mantenido, o incluso disminuido, a pesar del incremento de población que la ciudad ha experimentado en los últimos años. La mujer de más de 45 años que acude una o dos veces a la semana al mercado, principalmente en horario de mañana, y que gasta en promedio entre 10 y 20 dólares semanales, es el perfil más frecuente de cliente que acude al mercado de Alajuela. Lo hace a pie, entre otras cosas y como veremos más adelante porque no hay facilidades de parqueo. Valora especialmente la disponibilidad de productos frescos.

### Análisis de la oferta comercial de alimentación

El número estimado de establecimientos comerciales dentro del barrio donde se ubica el mercado de Alajuela es la siguiente:

Tipo de establecimiento comercial en el barrio	Número
Hipermercado	0
Supermercado	7
Fruterías y Verdulerías	12
Carnicerías	4
Pescaderías	0
Tiendas generales de alimentación	4
Otros	20

El mercado se sitúa en un barrio que presenta un entorno comercial muy dinámico, si bien en los alrededores del mercado, hay una fuerte presencia de ferias de agricultores, especialmente los fines de semana y de ventas informales que originan distintos problemas de tránsito, higiene o seguridad ciudadana. La municipalidad ha expresado sus deseos de ordenar el sector de las ferias y de ventas informales.

### Superficie Comercial (por tipología)

La superficie comercial media aproximada, medida en metros cuadrados (m<sup>2</sup>) de superficie de los establecimientos comerciales existentes en el barrio donde se ubica el mercado de Alajuela es la siguiente

Tipo de establecimiento comercial en el barrio	Superficie media aproximada en Metros Cuadrados m <sup>2</sup>
Hipermercado	No hay

Supermercado	35.000
Fruterías y Verdulerías	2.000
Carnicerías	600
Pescaderías	0
Tiendas generales de alimentación	3.000
TOTAL	40.600

### Entorno urbano y estructura física del mercado

El mercado de Alajuela está situado en el centro de la ciudad y está rodeado de los principales edificios administrativos, históricos y también comerciales de la ciudad.

El acceso en vehículo es bastante difícil, debido a la falta de aparcamiento y a que las vías y calles tienen poca capacidad de absorción de tráfico. Por otro lado, hay una buena conexión de transporte público al mercado, estando muy cerca la estación central de autobuses.

El centro urbano de Alajuela está inmerso en un programa municipal de recuperación, que está siendo cofinanciado por la Comisión Europea. Uno de los resultados esperados de este proyecto es el aumento de la afluencia de público al entorno del mercado, con la consiguiente mejora de las condiciones comerciales del mismo y de su entorno.

### Edificio e Instalaciones

La superficie total del mercado es de 6.325 metros cuadrados. De estos 6.325 metros cuadrados, 2.046 comprenden el área de circulación, y los 4.279 metros cuadrados restantes son superficie comercial alquilable. El precio medio de alquiler de los locales, es de \$2 por metro cuadrado, cobrados mensualmente, aunque esta cantidad no es uniforme en todos los contratos de arrendamiento.

El edificio en el que se ubica el mercado se encuentra físicamente muy deteriorado y precisa de mejoras en las condiciones de seguridad, salubridad y protección de incendios, entre otras actuaciones. Además los suministros de luz y agua en los puestos se encuentran en malas condiciones.

	B= BUEN ESTADO	R=NECESITA REVISIÓN	M=URGENTE REVISIÓN	D=RUINOSO
Agua		x		
Saneamientos		x		

Electricidad		x		
Iluminación			x	
Climatización (Aire Acondicionado / Calefacción)				x
Telefonía y Telecomunicaciones	x			

El mercado no dispone de las siguientes instalaciones: gas, protección contra incendios, elevación y transporte (ascensores, montacargas, escalera mecánica), ni tampoco de cámaras generales. Los puestos disponen de agua, electricidad, iluminación y telefonía, pero no disponen de agua caliente.

El mercado ocupa una manzana entera, y no hay posibilidad de encontrar un área de expansión por la falta de terreno en barrio donde esta localizado, si bien podría estudiarse la opción de analizar la viabilidad de construir una segunda planta para salvar las carencias de tamaño de los puestos, carga y descarga, tratamiento de residuos o aparcamiento.

La limpieza e higiene de los puestos y del mercado es regular. La seguridad en el mercado es escasa. La señalización en el mercado es insuficiente. El diseño de los puestos del mercado es desordenado.

### Servicios del mercado

El Mercado de Alajuela dispone de los siguientes Servicios Generales

	SI	NO
Almacenes o Cámaras Individuales	x	
Almacenes o Cámaras Generales		X
Salas de Manipulación	X	
Almacén de Envases Vacíos		X
Sala de Lavado de Envases	X	
Fabrica de Hielo	X	
Almacenes de Residuos		X
Separación de Residuos		X
Muelle de Carga y Descarga		X
Zona Administrativa	X	
Zona de Formación		X
Aseos Personal	X	
Otros		

El mercado de Alajuela dispone de los siguientes Servicios para el Cliente del mercado (SI/NO)

	SI	NO
Reparto a Domicilio		X
Servicio de Atención al Cliente		X
Teléfonos Públicos	X	
Cajeros Automáticos		X
Aseos Públicos	X	
Guardería		X
Otros		

### Mezcla comercial del mercado

La estructura comercial del Mercado de Alajuela se compone del siguiente número de vendedores y comerciantes:

Rubro	Número de Operadores	Superficie Comercial Total en Metros Cuadrados	Superficie Comercial Media en Metros Cuadrados
Tiendas	59	1.880	31,86
Frutas y verduras	25	270	10,8
Carnes, pescadería, pollo, Embutidos, huevos	45	965	21,44
Sodas	33	557	16,88
Joyerías	19	173	9,11
Alimento de animales	3	29	9,67
Administración	2	18	9
Abarrotes	10	139	13,90
Restauración	4	86	21,50
Bodegas	18	122	6,78
TOTAL	218	4.239	19,44

Se observa una importante congestión en los puestos de venta, además los pasillos son muy estrechos y mal iluminados. La distribución de puestos no está organizada por rubros o especialidades y el mercado no dispone de señalización interna. La actual mezcla comercial presenta escasez de puestos de alimentación

fresca, y se puede mejorar la calidad de los productos alimenticios que están disponibles. Se abastecen en su mayoría de la Central Mayorista. Los comerciantes son de pequeño tamaño.

### **Otros aspectos de gestión del mercado e involucración de los comerciantes**

El equipo de Dirección del Mercado consta de una única persona, el Director, quien reporta a la Municipalidad. El nivel de gestión es muy básico y se corresponde con la escasez de servicios que presta el mercado. El mercado dispone de un reglamento de funcionamiento.

El presupuesto anual del Mercado es de 55 millones de colones (en torno a \$105.000). Sin embargo, con estos ingresos, el mercado no cubre los gastos operativos, no es autosuficiente.

La asociación de comerciantes tiene una fuerza relativa, agrupando al 60 % de los mismos. Los comerciantes están informados del proyecto piloto y en general están anuentes y conscientes de la importancia de iniciar en el mercado un proceso de modernización, aunque no parecen estar dispuestos a contribuir económicamente al mismo. Su disposición al cambio es incierta, ya que en muchos casos indican que hasta que no vean el inicio del proyecto, no creerán en el mismo, pero están dispuestos a capacitarse y realizar mejoras en sus locales.

Los comerciantes son conscientes de que el mercado debe mejorar no solo en su planta física, sino también en seguridad, higiene, iluminación, etc., pero sobre todo requieren de un mecanismo que les permita atraer a los consumidores al mercado, pues reconocen que su cuota de mercado ha ido disminuyendo con los años.

## 7. PROYECTO PILOTO MERCADO ALAJUELA

### 7.1. PROPUESTA DE PROYECTO PILOTO

El Mercado de Alajuela es un mercado bastante dinámico, sobresaturado y con un problema de ordenación espacial de la oferta, que cuenta con una gran tradición y una privilegiada localización dentro de la ciudad. Esta rodeado de los principales edificios administrativos e históricos de la ciudad, incluida la estación de autobuses, y puede convertirse en una pieza importante en el actual proceso de revitalización del centro histórico en el que esta inmersa la ciudad. Su localización hace que disponga de un importante potencial como locomotora comercial dentro de un modelo de centro comercial urbano o abierto. Por ello se propone un proyecto piloto de dinamización de la actividad comercial que mejore y adecue el mercado, actuando sobre los aspectos funcionales y operativos del mismo, y desarrollando también un enfoque de Centro Comercial Abierto (CCA), que intente agrupar bajo una misma imagen y gerencia a los comerciantes del mercado, con los de las plazas y calles aledañas al mismo, incluidas empresas de distinto tamaño y rubro: comercio, ocio, restauración, actividades turísticas y culturales, etc. Actuaciones similares se han realizado en muchos otros mercados en España.

Se propone por tanto para la ciudad de Alajuela un enfoque innovador basado en un modelo de ciudad, en el que el comercio, a partir del mercado municipal se convierta en un elemento dinamizador de la actividad económica del centro de la ciudad, fortaleciendo las sinergias con las actividades comerciales, de servicios, turísticas, culturales y de ocio. El proyecto piloto incluye el diseño y desarrollo de un centro comercial abierto a partir de tres grandes áreas de actuación: dinamización comercial, promoción y comunicación y formación. El proyecto presenta propuestas de desarrollo de inversiones que se complementan con otras actuaciones de las administraciones públicas (Alcaldía, Gobierno de Costa Rica) y del sector privado (la Cámara de Comercio e Industria), así como asistencia técnica.

La participación en el proyecto de los comerciantes tanto del mercado municipal, como del centro urbano es muy importante y, además, será necesario integrar y formalizar la venta ambulante en la estructura del mercado-centro comercial abierto. Una opción sería, por ejemplo, posibilitar la venta no sedentaria junto al mercado municipal solamente en determinados días de la semana.

La revitalización del mercado municipal podría además eliminar algunas de las externalidades negativas que recaen sobre el barrio: falta de aparcamiento, tráfico interrumpido con las labores de carga y descarga de mercancías, inexistencia de lugares para la recogida de basuras, etc. Podría incluso plantearse la opción de ampliar el mercado, puesto que ocupa sólo una planta para intentar salvar algunas de las carencias anteriores (carga y descarga, tratamiento de residuos).

## 7.2. PROPUESTA DE ACTIVIDADES

### COMPONENTE I – PLAN DE MEJORA Y ADECUACIÓN DEL MERCADO Y FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS COMERCIANTES

#### Justificación

El mercado, construido a principios del siglo XX, se caracteriza por su sobresaturación, cierta degradación física, deficiencias en materia de limpieza, higiene, de seguridad, señalización y movilidad, pasillos muy estrechos, problemas de tráfico derivados de las operaciones de carga y descarga, y cruce de flujos de personas y mercancías. Asimismo, la capacidad de los comerciantes del mercado para competir con otros formatos comerciales es limitada, siendo los niveles de gestión de los negocios muy básicos y estando muy necesitados los comerciantes de recibir capacitación. Además de estas limitaciones físicas, de gestión y funcionales, también hay otras carencias como son la poca oferta de productos alimentarios de compra diaria, las dimensiones de los puestos de venta, la presentación de los productos, promociones o los servicios prestados a los compradores a nivel general, entre ellos los horarios de venta restrictivos o la inexistencia de un reparto generalizado de la compra a domicilio, entre otros. Es por tanto necesario un componente que incluya medidas para cada uno de los problemas descritos arriba, dentro de un plan integral de mejora y adecuación del mercado.

#### Objetivos

El objetivo último del componente es apoyar y facilitar la mejora de la capacidad de competir de los comerciantes, en colaboración con las actuaciones y programas de apoyo existentes de las distintas administraciones públicas, municipalidad y PIMA. Asimismo se pretende modernizar, hacer más atractivo el mercado y prestar nuevos servicios que el consumidor demanda, por ejemplo mayor nivel de limpieza y vigilancia, en definitiva mejorar la sensación de comodidad para la realización de la compra en el mercado, incluidos el desarrollo de nuevos servicios como entrega a domicilio, consigna, etc.

#### Actividades

**Actividad I.1. Asistencia Técnica y Capacitación.** Para esto se deberán desarrollar las siguientes tareas:

- i) Diseño de un plan de mejora y adecuación del mercado
- ii) Subsanción de las carencias actuales del edificio, mediante una intervención y mejora del mismo y en las instalaciones; mejoras en el suelo, saneamientos, electricidad, iluminación, señalización, zonificación, cartelería y rotulación en los puestos, entre otras
- iii) Redefinición del espacio comercial existente que permita una mayor fluidez de circulación comercial y compatibilidad con los accesos existentes, incluida la opción de ampliación del mercado con una nueva planta superior o sótano para las funciones de carga y descarga, recogida y almacenamiento y evacuación de productos, frigorífico , etc. (el problema del aparcamiento, por su relevancia, se considera en el componente II, y el redimensionamiento de los puestos, estableciendo una dimensión óptima, como indicador de que los titulares del puestos van a poder disponer de una adecuada organización empresarial, soportar costes razonables, y desarrollar en definitiva una correcta gestión de sus negocios, así como tener la visión empresarial suficiente para impulsar una gestión conjunta del mercado. Sería conveniente que el proceso de remodelación estuviera asociado a una mejora de la estructura empresarial, previendo un sistema de renuncias y/o indemnizaciones.
- iv) Adecuación del programa comercial existente de manera que se establezca una estrategia comercial conjunta, presentando promociones y ofertas del mercado unificadas, con los objetivos de crear una imagen de precios competitivos y de calidad de los productos y conseguir una mayor regularidad de la actividad comercial entre los distintos días de la semana y entre las distintas horas del día; boletín de ofertas, comunicación institucional, marca mercado de Alajuela, con radio, prensa, revistas, televisión, mailings, vallas urbanas, mobiliario urbano, pegatinas, etc.
- v) Desarrollo de nuevos servicios, como por ejemplo, trato personalizado y de calidad, atención al cliente o un sistema de reparto a domicilio, accesibilidad, horarios, aseos, etc., entre otros, y mejora de los servicios existentes, área de carga y descarga de mercancías, cámaras y almacenes, limpieza y seguridad
- vi) Apoyo en la implementación del plan de mejora y tutela para que los comerciantes asuman algunos de los servicios existentes y por desarrollar por el mercado; limpieza, seguridad, servicio a domicilio, promoción, etc.

## Presupuesto

Para el desarrollo de este componente I, se ha estimado un presupuesto de 340.000 USD, en tres años, distribuido de la siguiente forma:

	Coste Total
Actividad I.1	<b>340.000</b>
Contratación Gerente	<b>75.000</b>
<i>Honorarios Expertos (plan director, asesoramiento y capacitación)</i>	<b>240.000</b>
Locales	90.000
Internacionales (incluidos viajes)	150.000
Actividad I.1 y I.2	<b>25.000</b>
<i>Fortalecimiento de Asociación de Comerciantes</i>	<b>25.000</b>

### Resultados Esperados

- Se ha procedido a la adecuación física del edificio realizadas: zonificación, limpieza, señalética, iluminación y pasillos, y estudio técnico ampliación de una planta
- Se ha reclutado y capacitado a un Director del Mercado
- Realización de aprobación del Plan de Mejora del MA
- Selección de expertos en capacitación y asesoramiento (para su participación en todas las componentes del proyecto piloto)
- Programa de Asesoramiento y Capacitación implementado
- Mejora de la calidad de los productos y servicios ofrecidos por los comerciantes
- Número de Comerciantes que reciben capacitación y asistencia técnica
- Incremento de las ventas de los comerciantes.
- Se fijan unos objetivos comerciales y de promoción conjunta mínimos de
  - Número spot publicitarios audiovisuales con periodicidad continua durante los tres años de duración del programa,
  - número de folletos y catálogos editados y repartidos,
  - número de promociones y ofertas,
  - premios y concursos anuales,
  - visitas de colegios,
  - eventos

## COMPONENTE II – DINAMIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL DEL ÁREA DONDE SE UBICA EL MERCADO. CREACIÓN DE UN CENTRO COMERCIAL ABIERTO

### Justificación

El Mercado Municipal de Alajuela tiene una localización estratégica, rodeado de los principales edificios administrativos e históricos de la ciudad, y debe convertirse en una pieza clave para la revitalización del centro histórico (incluso la estación de autobuses está a una escasa distancia). No obstante, se precisa un importante esfuerzo para convertir estas instalaciones comerciales en un referente de la zona.

La creación de un centro comercial abierto en el centro de la ciudad que tuviese como locomotora al mercado municipal supondría la integración de los intereses de los distintos agentes que participan en el proceso de revitalización de este barrio (comerciantes del mercado, mercadillos, otros comerciantes). Al mismo tiempo, si se consigue diversificar la oferta comercial y de servicios resultaría posible atraer a nuevos segmentos de consumidores al barrio.

### Objetivos

El objetivo general es desarrollar un modelo de gestión unitaria de un servicio público y de los servicios prestados a la clientela del centro de la ciudad, que incorpore los esfuerzos de los comerciantes del mercado, los comerciantes del centro histórico de Alajuela y de las distintas administraciones implicadas, a través de una perspectiva territorial, dando solución a problemas asociados a la comunicación, movilidad, aparcamiento y oferta de transporte público, recreativa y cultural.

Los principales objetivos específicos que se pretenden alcanzar son los siguientes: dinamizar el sector comercial, fomentar la modernización del sector comercial, mejorar los niveles de la gestión empresarial de los comerciantes y favorecer la atracción de consumidores y visitantes al mercado y al centro histórico,

### Actividades

**Actividad II.1. Desarrollo de un modelo de Centro Comercial Abierto.** Para esto se deberán desarrollar las siguientes tareas:

- vii) Estudio de Viabilidad, Plan Director, Modelo de Gestión, y Participantes, límites área comercial y Financiación del Centro Comercial Abierto, de acuerdo al concepto desarrollado arriba
- viii) Sensibilización y Talleres Ventajas del modelos de Centro Comercial Abierto
- ix) Implementación de acciones Plan Director; marca, comunicación, promoción, etc.

Un centro comercial abierto es un proyecto de desarrollo de una zona de la ciudad en el que se plantea una revitalización de forma coordinada y apoyada en diversos ámbitos: comerciales, urbanísticos, jurídicos, económicos, etc. Por su relevancia, destacamos algunas de los contenidos que debería contener el plan director, entre otros:

- Cercanía. Los negocios y entidades que configuran el CCA se encuentran ubicados en una misma área, a menudo el centro histórico local.
- Apoyo e implicación de las instituciones como el ayuntamiento, gobierno nacional, cámaras de comercio, asociaciones empresariales, sectoriales, vecinales, etc.
- Estrategia comercial común para los empresarios de la zona, dirigida a incrementar la atracción de la demanda, crear sinergias entre los negocios, reforzar la competitividad y profesionalización de las empresas asociadas, etc.
- Gestión unificada y especializada de aspectos de interés común: seguridad, limpieza, promoción, distribución, etc.
- Imagen unitaria. Tanto a efectos promocionales como para muchas otras gestiones, los negocios que configuran el CCA funcionan con una imagen común, que difunden en campañas con anuncios en prensa gráfica, en su web común o la del propio ayuntamiento, o en su material de papelería.
- Oferta lúdica y de animación conjunta: concursos, decoración de festividades, festivales, etc.
- Plan de señalización comercial. La colocación de elementos y soportes informativos, acordes con la imagen gráfica del CCA, es fundamental para canalizar de manera fácil y ordenada los flujos de potenciales clientes hacia la zona de interés.
- Peatonalización de las calles principales y adyacentes. Con esta medida se asegura un incremento en la calidad de vida de los vecinos, pero también mayor protagonismo para el viandante, y eliminación de barreras para acceder a todo el CCA. En este sentido coincide con los planes municipales -ya en marcha- de remodelación y recuperación del centros histórico.
- Amplios estacionamientos con facilidades para los usuarios que puedan acreditar la visita al CCA.
- Infraestructuras y servicios: ascensores, aseos, etc.
- Oferta muy variada de comercios, tiendas de moda, ocio, restauración y servicios.
- Desarrollo de espacios públicos que dependen también de los organismos públicos, pero que suponen un atractivo añadido más para el CCA: parques, paseos, plazas, etc.

**Actividad II.2 Proyecto Técnico de Parking y Movilidad.** Para esto se deberán desarrollar las siguientes tareas:

- x) Proyecto Técnico
- xi) Plan de explotación
- xii) Ordenación flujos transporte área.

xiii) Estudio de necesidades de equipamientos comerciales urbanos

Tal y como se ha señalado, las dificultades para estacionamiento de vehículos supone una importante limitación, tanto para el mercado municipal como para los comercios del centro de la ciudad, y tanto desde el punto de vista de afluencia de compradores como del tamaño de la compra a efectuar, especialmente cuando se pretende con este componente una amplia oferta de distintos productos. Esta necesidad es además la principal reivindicación más reiterada por los compradores, los comerciantes y las autoridades. Tema distinto es la determinación concreta del número de plazas a construir, su financiamiento y su explotación, que resultará del proyecto técnico.

### Presupuesto

Para el desarrollo de este componente II, se ha estimado un presupuesto de 305.000 USD, en tres años, distribuido de la siguiente forma:

<b>Componente II</b>	<b>305.000</b>
Actividad II.1	215.000
<i>Honorarios</i>	65.000
<i>Implementación Acciones</i>	150.000
Actividad II.2	90.000
<i>Proyecto Técnico</i>	90.000

### Resultados Esperados

- Talleres y Eventos de Sensibilización Realizados
- Plan Director CCA aprobado
- Escritura de Constitución CCA registrada
- Logo y Marca registrada
- Campaña de Comunicación y de Promoción del CCA implementada
- Nº de Eventos y Actividades Culturales y Sociales realizados
- Inversión privada generada
- Empleo creado
- Incremento de visitas y de ventas al mercado y al centro
- Proyecto técnico y explotación del parking aprobado
- Estudio de necesidades de diagnóstico de equipamiento urbano presentado
- Propuesta de ordenación tráfico, transportes, circuito, etc , presentadas y aprobadas

### COMPONENTE III – EVALUACIÓN Y DIFUSIÓN

Los problemas que atraviesan todos los mercados centrales de la región suelen tener características similares, por tanto esta es una iniciativa piloto que podría ser replicado en otras ciudades. En consecuencia, el proyecto realizará una consistente evaluación y una significativa estrategia de difusión de los resultados. Se realizarán las siguientes actividades: (i) desarrollo de una publicación sobre la experiencia, incluyendo estudios de casos; (ii) sostenibilidad del programa; (iii) presentación de los resultados en eventos relacionados a la temática; y (iv) evaluación final.

#### 7.3. INSTITUCIONES DE APOYO Y PROGRAMAS COMPLEMENTARIOS

##### MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA

La municipalidad de Alajuela es la propietaria y administradora del mercado de Alajuela. La Municipalidad de Alajuela, con el apoyo de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional GTZ, está implementando el Plan Cantonal de Desarrollo Visión Alajuela 2.010. Este plan incluye la realización de distintos proyectos en las áreas de desarrollo económico local, mejora de infraestructuras, equipamientos y servicios, ordenamiento territorial o protección del medio ambiente, dentro de un esquema de “presupuestos públicos participativos”. También la municipalidad de Alajuela ha ejecutado el Programa PRUGAM co-financiado por la Comisión Europea, de planificación regional y urbana de la Gran Área metropolitana del Valle Central de Costa Rica, que incluye actuaciones sobre los edificios del centro de la ciudad.

La Municipalidad de Alajuela será la institución contraparte del proyecto piloto.

##### PIMA

El PIMA es una Institución Pública perteneciente al Sector Agropecuario, órgano descentralizado con Personería Jurídica patrimonios propios, cuya finalidad es introducir mejoras a los sistemas de mercadeo y comercialización de productos perecederos. La génesis de la Institución se remonta a 1972, cuando dentro del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal -IFAM- se establece un Programa con técnicos de varias Instituciones nacionales y la asesoría de técnicos de la Universidad Estatal de Michigan USA. Estos técnicos debían atender las solicitudes planteadas por diferentes Municipalidades (gobiernos locales o ayuntamientos) para la remodelación o construcción de sus mercados detallistas. Los técnicos del Programa pronto concluyeron que estaban enfrentando un problema que tenía sus orígenes en el comercio mayorista y por ello decidieron realizar un diagnóstico nacional de producción y comercialización de productos

percederos. Como resultado del diagnóstico se determina la necesidad de crear una Central Mayorista en la periferia de la ciudad de San José.

Para 1976 estuvo terminado el Estudio de Factibilidad para la Construcción del Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos -CENADA- para lo cual se solicita el financiamiento al Banco Centroamericano de Integración Económica -BCIE -. El Banco aprueba el financiamiento con un aval del Gobierno de Costa Rica y establece entre las condiciones previas, la constitución legal de una Institución que diera seguimiento y mantuviera un canal de información para la adecuada toma de decisiones. Esto origina la promulgación de la Ley 6142 del 25 de noviembre de 1977 que le da vida jurídica al PIMA.

En atención a sus funciones el PIMA emprendió como primer proyecto, la creación y puesta y marcha del Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos, CENADA. Complementariamente se ha emprendido otros proyectos tendientes a facilitar las relaciones de los abastecedores, desabastecedores y demás agentes que participan en la comercialización mayorista de productos percederos que se desarrollan en la Central Mayorista. Para ello se ha desarrollado proyectos como:

- Sistema de Información de Mercados Mayoristas.
- Elaboración de proyectos de comercialización para pequeños y medianos productores organizados.
- Asistencia Técnica y Capacitación a grupos organizados de productores y a los diferentes agentes que participan en el mercadeo de productos.
- Manejo postcosecha de productos en el CENADA.

Además de la anterior, el PIMA trabaja en varios ejes estratégicos para la Institución, tales como:

- Modernización de mercados detallistas municipales para hacerlos más competitivos, esto por ser sus locatarios por principales clientes del mercado mayorista, por la protección de los pequeños empresario, el rescate de la cultura y tradiciones, etc.
- Desarrollo de EXPOPIMA, feria agroindustrial cuyo objetivo es ofrecer al productor y empresario una puerta para hacer negocios, tanto a nivel nacional como internacional, se pretende posesionar EXPOPIMA como una feria a nivel latinoamericano.
- Proyecto de Modernización de los servicios institucionales (red de frío, mercado mayorista, sistema de información, etc) desarrollando servicios complementario que se ajusten a las necesidades actuales, con la finalidad de modernizar la comercialización mayorista y minorista, que comprende tres ejes: desarrollo empresarial de los mayoristas, desarrollo de servicios complementarios ajustados a las necesidades de los clientes actuales, desarrollo y mejora de la infraestructura para la comercialización y venta de servicios.

## IFAM

El Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, IFAM, es una institución pública del gobierno de Costa Rica, que apoya a las municipalidades mediante la asistencia técnica, capacitación, financiamiento, divulgación y coordinación interinstitucional.

El IFAM nace en la década de los años 70, y su creación tiene como antecedentes el contexto histórico, jurídico, económico y social, propia de esa época. Se pensó que si bien la transferencia del Impuesto Territorial mejoraría las finanzas de los gobiernos locales y el Código Municipal su organización, era necesaria una medida complementaria que viniese a apoyar esos esfuerzos desde un punto de vista de financiamiento, técnico, transfiriendo tecnología, conocimientos, capacidades en diversos campos, y planificando y orientando el proceso de fortalecimiento municipal.

## CAMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA, TURISMO Y AGRICULTURA DE ALAJUELA

La Cámara de Comercio, Industria, Turismo y Agricultura de Alajuela es una asociación privada, conformada por empresarios de los sectores comercio, industria, turismo, agricultura y servicios que en conjunto buscan el desarrollo de Alajuela. Presta los siguientes servicios.

- Servicio de Capacitación:
- Servicio de Bolsa de Empleo:
- Servicio de consultas:
- Boletín de información:
- Directorio Telefónico Comercial de Alajuela.
- Información

### 7.4. PRESUPUESTO

Se ha estimado un presupuesto para el total del proyecto, basado en las entrevistas y conversaciones con los actores costarricenses y la cantidad de fondos disponibles (estimados) de contrapartida según estimaciones del FOMIN. El presupuesto total del proyecto asciende a 680.000 \$ (Dólares USA), para los tres años de duración del proyecto piloto.

En relación con el presupuesto total de las 3 componentes de 680.000 \$ se ha calculado que el Componente I deberá tomar alrededor del 50% del presupuesto. El resto del presupuesto se gastaría en promoción el Componente II con aproximadamente un 45% del presupuesto

De manera adicional, se destina un presupuesto pequeño, en torno a 35.000 \$, para la evaluación del proyecto.

<b>COSTOS</b>	<b>TOTAL</b>	FOMIN	Contraparte Cash	Comerciantes
<b>Componentes</b>				
<b>Componente I</b>	<b>340.000</b>	240.000	75.000	25.000
Actividad I.1 y I.2				
<i>Contratación Gerente</i>	75.000		75000	
<i>Honorarios Expertos Capacitación y Asesoramiento</i>	240.000	240.000		
<i>Fortalecimiento Asociación</i>	25.000			25.000
<b>Componente II</b>	<b>305.000</b>	195.000	110.000	
Actividad II.1	<b>215.000</b>			
<i>Honorarios Expertos Capacitación y Asesoramiento</i>	215.000	150000	65000	
Actividad II.2	<b>90.000</b>			
<i>Proyecto Técnico</i>	90.000	45000	45000	
<b>Componente III</b>	<b>35.000</b>	35.000		
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$680.000</b>	<b>\$470.000</b>	<b>\$185.000</b>	
<b>% de Financiación</b>		<b>69,12%</b>	<b>27,21%</b>	<b>3,68%</b>

## 7.5. CRONOGRAMA

El proyecto se ha planificado para ser ejecutado en tres años a partir del cumplimiento de las Condiciones Previas. En el primer año (el cumplimiento de las Condiciones previas se ha estimado en tres meses adicionales aunque evidentemente pueden ser más). Se comenzarán las dos Componentes en paralelo:

Entre las Condiciones Previas está la formación de los Comités de Gestión y Consultivo del proyecto piloto, el reclutamiento del Director del Mercado y del resto del personal, la firma del Convenio entre los involucrados; BID-FOMIN, Municipalidad, PIMA, IFAM y comerciantes, así como la firma de la carta de compromiso de poner a disposición los fondos de contraparte según sean necesarios.

A continuación se muestra un esquema de barras estimativo con el cronograma para la ejecución del Proyecto en 36 meses y 3 meses de Condiciones Previas. El Cronograma de Acciones detallado deberá ser desarrollado más adelante, una vez las Acciones se hayan definido y seleccionado.

ACTIVIDADES	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
<b>COMPONENTE I</b>												
<b>I.1 ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION</b>												
· CONVENIO BID/FOMIN – MA - PIMA- IFAM - COMERCIANTES												
· DIRECTOR MA RECLUTADO												
· PLAN MEJORA Y ADECUACIÓN MA												
· EQUIPO EXPERTOS CONSULTORES Y FORMADORES IDENTIFICADO												
· ASESORAMIENTO Y CAPACITACIÓN												
· PREPARACIÓN CURSOS DE CAPACITACIÓN												
· IMPLEMENTACIÓN CURSOS Y ASESORAMIENTO												
· FORTALECIMIENTO ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES												
<b>COMPONENTE II</b>												
<b>II.1 DESARROLLO DE UN MODELO DE CENTRO COMERCIAL ABIERTO</b>												
· CONVENIO BID/FOMIN – MA - PIMA- IFAM - COMERCIANTES CCA												
· ESTUDIO PLAN DIRECTOR CCA												
· SENSIBILIZACIÓN Y TALLERES												
· IMPLEMENTACIÓN ACCIONES PLAN DIRECTOR												
<b>II.2 PROYECTO TECNICO MOVILIDAD</b>												
· DESARROLLO DEL ESTUDIO Y PROYECTO TECNICO												
<b>COMPONENTE III</b>												
· EVALUACIÓN Y DIFUSION												

## 8. RECOMENDACIONES

De acuerdo con los hallazgos y conclusiones obtenidas durante el estudio de consultoría, se proponen a continuación algunas posibles nuevas líneas adicionales de actuación en áreas de desarrollo socioeconómico urbano con potencial económico, para la región de América Latina y Caribe.

- a) En primer lugar, no creemos que exista información suficiente sobre el sector de los mercados centrales en la región. No conocemos con exactitud su tamaño, número de mercados, ciudades en las que existen, empleos o vistas que generan o volumen de ventas. Tampoco conocemos bien su evolución ni hay un trabajo de investigación global sobre las oportunidades y el impacto que el modelo mercado mayorista-mercado minorista tiene en otros ámbitos como por ejemplo el desarrollo socio-económico a nivel de un territorio. Un ejercicio de censar y analizar información relativa a los mercados que existen en la región podría ser de interés para su financiamiento. A continuación se describe brevemente un estudio de análisis del sector que MERCASA va a realizar a nivel internacional y que podría incluir la región de América Latina.

### ***Public Markets and Farmers Markets as focal Points of Local Food Distribution Systems.***

*1 -To what extent do existing public markets (open air, shed, market hall, and market districts):*

- *Provide wholesale distribution to institutions, restaurants, senior centers, and others*
- *Directly provide alternative retail distribution functions (i.e., CSA's located at a market, delivery programs based from a market). An example is the Market Basket Program at the Santa Monica Farmers Market and the Meadville, PA, Market House seniors/CSA program*
- *Provide on-site or off-site facilities for food processing and valued added production (through shared use commercial kitchens and other similar facilities)*

*Specific research questions about these programs/facilities:*

- *Are these facilities directly connected with the market, i.e., at the same site?*
- *Are they managed by the same entity?*
- *What impact have these facilities had on the sustainability of the retail market?*
- *What impacts have these facilities had on the local community?*
- *To what extent has there been an increase in the amount of local food entering the local food system?*
- *How have market incubated value added products? How have small businesses scaled up, using the market as a test market?*

*2 - Trend of non-supermarket wholesale distribution system in the U.S. We understand that many wholesale markets sales are declining as supermarkets consolidate their own distribution system. In*

Europe and in some U.S, markets, some wholesale and retail markets are under single management that work broadly with the community to address economic development, health issues, etc. To what extent do government operated or other independently operated wholesale distribution centers connected to retail market operations

- Operate on-site or off-site retail markets?
- Serve as a wholesale distribution point for local producers?
- Do wholesale and retail market networks in the U.S. work together in any way?

3- What value do markets provide farmers once they have other distribution opportunities in place?

- Do these other venues put farmers markets out of business? One farmer Gus Schumacher talked to recently said that the main reason he stays in the market is for cash flow: that, while Whole Foods is a major buyer, they don't pay upfront right away.
- Is there a value that markets bring as the visible component of the local food system that other venues don't have?

- b) Además del conocimiento del sector, sería muy recomendable transferir este conocimiento a todos los operadores, autoridades y “practitioners” de la región. En este sentido el apoyo a la realización de eventos o talleres a nivel local en la región con por ejemplo el objetivo de difundir el resultado de este primer estudio es también recomendable, así como programas de capacitación de gestores públicos de mercados. MERCASA se ofrece a colaborar en esta actividad. A corto plazo podríamos pensar en dedicar un taller sobre este asunto en el marco de la reunión anual de la unión mundial de mercados mayoristas, que este año, se celebra en Abril en México D.F. ([www.wuwmconference.org](http://www.wuwmconference.org)). Idealmente se podría consolidar la celebración de un evento específico de mercados centrales de la región con carácter anual o bianual.
- c) En el caso de las grandes ciudades, y en la región hay muchas de las más grandes del planeta, y teniendo en cuenta de que van a seguir creciendo, un enfoque de promocionar la creación y fortalecimiento de clusters de empresas del sector de la distribución de productos perecederos, que incluya la perspectiva de los problemas de transporte, tráfico o medioambientales y las soluciones tecnológicas que hay ya en el mercado para la gestión de esta problemática global, también creemos que puede ser del interés del BID-FOMIN.
- d) Por supuesto, un tema del máximo interés es el largo proceso de formalización del sector del pequeño comercio, alimentario y no alimentario, que es deseable en muchas ciudades de la región y que abarca otros aspectos sociales. Las formulas y modelos de desarrollo basados en la gestión de centros urbanos son un buen referente para muchas ciudades de América Latina. Desde este punto de vista, hemos sugerido un enfoque de este tipo en el caso propuesto de Costa Rica.

- e) Una problemática distinta es el de las poblaciones pequeñas o rurales, donde el sector privado encuentra poco interés en posicionarse y el que se refiere a la garantía de suministro de alimentos en condiciones sanitarias y de calidad a la población de muy bajos ingresos. En estos casos también hay suficientes experiencias que pueden ser aplicadas en la región.
- f) En un nivel más específico de apoyo concreto a los mercados municipales minoristas, se podría pensar en el diseño de un programa integral de dinamización de estos mercados, en el ámbito de los distintos programas internacionales de ayuda al Desarrollo, que pudiera coordinar el BID conjuntamente con MERCASA y otros actores.
- g) Finalmente, creemos que el BID-FOMIN debe apoyar, financiera y no financieramente, las iniciativas de ordenación comercial que están realizando muchas ciudades de la región y que se materializan en el desarrollo de infraestructuras alimentarias o polos alimentarios, que incluyen espacios físicos, servicios logísticos, tecnológicos, financieros y otros.

## 9. ANEXO I. MARCO LÓGICO MERCADO MONTEVIDEO

## 10. ANEXO II. MARCO LÓGICO MERCADO ALAJUELA

**11. ANEXO III. ABSTRACTO PROYECTO PILOTO MERCADO MONTEVIDEO**

**12. ANEXO IV. ABSTRACTO PROYECTO PILOTO MERCADO ALAJUELA**

## 13. ANEXO V. PRESENTACIÓN WASHINGTON DC

**14. ANEXO VI. INFORME DE MEJORES PRACTICAS INTERNACIONALES**

**ANEXO I**  
**MATRIZ DE MARCOLÓGICO**

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN:</b> Contribuir a la dinamización socioeconómica del Barrio de Goes a través de la modernización del MA	<p>A los 3 años de finalizado el proyecto, en el barrio de Goes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora en el precio promedio de inmuebles en la zona del MA<sup>1</sup> en relación al promedio de la ciudad. Línea de base para 2008: promedio por vivienda nueva y usada en la zona vs resto</li> <li>Al menos 70% de la población del área de intervención sostiene que las condiciones de seguridad, limpieza, orden y disponibilidad de servicios sociales han mejorado en el barrio respecto a línea de base</li> <li>El número de negocios<sup>2</sup> de servicios privados en el barrio aumenta un 50% respecto a la línea de base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Desarrollo Barrio Goes</li> <li>Observatorio Social IMM</li> <li>Relevamiento de precios en inmobiliarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se cambian prioridades de desarrollo urbano</li> <li>No se producen caídas del PBI en el período considerado</li> </ul>
<b>PROPÓSITO:</b> 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>Al final del Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos se duplica el número de permisarios</li> <li>Se cuatriplica el número de visitantes del MA<sup>3</sup>, de los cuales al menos el 20% son de fuera del barrio</li> <li>Las ventas agregadas de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro del mercado</li> <li>Relevamiento ad-hoc de visitantes</li> <li>Relevamiento ad-hoc de ventas</li> <li>Encuesta de opinión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se produce fracaso o demora de iniciativas complementarias que son críticas para lograr los resultados del proyecto (obras Plan Goes y seguridad ciudadana )</li> <li>Proyecto arquitectónico de consolidación del mercado es aprobado y ejecutado por la IMM</li> </ul>

Con formato: Numeración y viñetas

<sup>1</sup> Definir

<sup>2</sup> Definir

<sup>3</sup> Se calculará un promedio de visitantes en 4 sábados consecutivos sin eventos promocionales especiales

<sup>4</sup> El concepto de percepción positiva a definir en el RO

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	permisarios del Mercado se quintuplican respecto al año base <ul style="list-style-type: none"> <li>• 25% de la población de Montevideo tiene una percepción positiva del MA<sup>4</sup></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se producen retrasos respecto al cronograma en obra civil, y otras acciones relevantes a cargo de la IMM</li> </ul>
<b>COMPONENTES</b>			
<b>Componente 1:</b> Fortalecimiento del Ente Gestor y diseño del nuevo modelo de Mercado	<b>A los 12 meses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico elaborado y aprobado por la IMM (que incluya el nuevo modelo de negocios del mercado, la nueva mezcla comercial, el lay-out y dimensionamiento óptimo y plan comercial y financiero definitivos)</li> <li>• Modelo de Gestión definido (definiendo naturaleza jurídica, composición y organización, presupuesto y financiamiento, nivel de autonomía) y aprobado por la IMM</li> <li>• Techo del MA terminado</li> </ul> <b>A los 36 meses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de sostenibilidad institucional aprobado por la IMM.</li> </ul>	<b>A los 12 meses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de la IMM aprobando el Plan Estratégico para el MA</li> <li>• Resolución de la IMM aprobando Modelo de Gestión</li> <li>• Informe técnico aceptando obra del techo</li> </ul> <b>A los 36 meses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento con Plan de Sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantiene el apoyo político de la Intendencia aún con el cambio de autoridades</li> <li>• Recursos financieros municipales están disponibles de acuerdo a lo previsto</li> <li>• Las licitaciones de las obras se realizan en los plazos normales</li> </ul>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>Componente 2:</b> Apoyo a los comerciantes	<p><b>A los 6 meses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permisarios agrupados y organizados para participar en la elaboración del Plan Estratégico</li> </ul> <p><b>A los 12 meses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de asistencia técnica y entrenamiento a comerciantes diseñado</li> </ul>	<p><b>A los 6 meses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas de reuniones de permisarios y relevamiento para determinar representatividad de participantes</li> </ul> <p><b>A los 12 meses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento conteniendo el programa de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permisarios actuales disponen de recursos para realizar las inversiones requeridas para la mejora de la competitividad</li> </ul>
	<p><b>A los 18 meses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% de los permisarios originales que se mantienen en actividad capacitados (cursos y asistencia técnica)</li> </ul>	<p><b>A los 18 meses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de consultoría</li> </ul>	
	<p><b>A los 24 meses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% de los permisarios originales que se mantienen en actividad capacitados (cursos y asistencia técnica)</li> </ul>	<p><b>A los 24 meses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de consultoría</li> </ul>	
	<p><b>A los 36 meses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% de los nuevos empresarios capacitados(cursos y asistencia técnica)</li> </ul>	<p><b>A los 36 meses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de cursos</li> </ul>	
	<p><b>A los 48 meses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% de los comerciantes originales se mantienen en el mercado<sup>5</sup></li> </ul>	<p><b>A los 48 meses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de proyectos</li> </ul>	

<sup>5</sup> Se excluyen deserciones por “causas naturales”

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>Componente 3:</b> Dinamización comercial del mercado	<b>A los 6 meses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de comunicación inicial diseñado y en implementación</li> </ul>	<b>A los 6 meses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documento con Plan</li> <li>Materiales elaborados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un número significativo de comerciantes con interés y condiciones para incorporarse a la nueva etapa del MA.</li> </ul>
	<b>A los 24 meses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de comunicación para la segunda etapa diseñado y en implementación</li> </ul>	<b>A los 24 meses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documento con Plan</li> <li>Materiales elaborados</li> </ul>	
	<b>A los 36 meses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos un 90% de los permisarios valora positivamente el resultado de las promociones comerciales y de las campañas de comunicación<sup>6</sup></li> </ul>		
	<b>A los 48 meses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La mezcla comercial del mercado se ajusta al menos en un 80% con la propuesta del Plan Director<sup>7</sup></li> </ul>	<b>A los 48 meses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informe del proyecto</li> </ul>	
<b>Componente 4:</b> Evaluación y difusión	<b>A los 6 meses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto difundido entre los grupos de interés</li> </ul>	<b>A los 6 meses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informe del proyecto</li> </ul>	
	<b>A los 18 meses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de negocios difundido entre los grupos de interés</li> </ul> <b>A los 48 meses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia del MA sistematizada y difundida con lecciones aprendidas</li> <li>Taller de cierre</li> </ul>	<b>A los 18 meses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informe del proyecto</li> </ul> <b>A los 48 meses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Publicación con sistematización de experiencia el MA</li> <li>Informe de consultoría con evaluación final</li> <li>Ayudamemoria del Taller</li> </ul>	

<sup>6</sup> Especificar en función del diseño del formulario

<sup>7</sup> Hay que especificar su significado y unidades

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>Componente 1: Fortalecimiento del Ente Gestor y diseño del nuevo modelo de Mercado</b>	<b>Total: U\$S 1.528.960</b> <b>Contraparte: U\$S 982.583</b> <b>FOMIN: U\$S 546.377</b>		
<b>Actividad I.1 Fortalecimiento del Ente Gestor</b>			
Contratación de Gerente	Al mes 1: Gerente contratado	Contrato firmado	
Consultoría sobre Modelo de Gestión	Al mes 12: Consultoría finalizada	Informe de consultoría	
Consultoría Plan de Sostenibilidad	Al mes 36: Consultoría finalizada	Informe de consultoría	
3 Giras de Capacitación de integrantes del Ente Gestor	Se realiza una gira por año para visitar Mercados Minoristas de referencia en otros países	Informes de giras	
<b>Actividad I.2 Elaboración del Plan Director</b>			
Contratación de Consultoría Internacional	Al mes 3: Contrato con la empresa adjudicataria firmado	Contrato firmado	
Implementación de consultoría internacional	Al mes 12: <a href="#">Diseño del plan director completado.</a> <a href="#">A los 20, 32 y 44 meses, informe de seguimiento de la consultoría internacional disponible</a>	Informe final aceptado por la IMM  <a href="#">Informes de consultoría</a>	<b>Eliminado:</b> Consultoría finalizada
<b>Actividad I.3 Adecuación Física del Mercado</b>			
Contratación de consultoría de diseño de cartelería, señalética, ambiente interno e imagen exterior del mercado	Al mes 15: empresa contratada	Contrato firmado	
Implantación de propuesta de cartelería, señalética, ambiente interno e imagen exterior	Al mes 24: propuesta implementada	Informe de progreso	
<a href="#">Plan de seguridad diseñado (incendos, hurtos)</a>	<a href="#">Al mes 12: plan formulado</a>	<a href="#">Informe de consultoría</a>	
Diseño e instalación del sistema de seguridad en el local	Al mes <a href="#">18</a> ; <a href="#">dispositivos de seguridad implementados</a>	Informe de progreso	<b>Eliminado:</b> 24 <b>Eliminado:</b> propuesta
Licitación y adjudicación de la obra de sustitución de la cubierta del edificio histórico del mercado	Al mes 3: obra adjudicada	Contrato firmado	
Realización de la obra de sustitución de la cubierta del edificio	Al mes 12: obra terminada	Informe de arquitecto	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
histórico del mercado			
<b>Componente 2: Apoyo a los comerciantes</b>	<b>Total: U\$S 172.900</b> <b>Contraparte: U\$S 38.228</b> <b>FOMIN: U\$S 134.672</b>		
<b>Actividad II.1 Entrenamiento y asistencia técnica a comerciantes</b>			
Consultoría de diseño de programa de entrenamiento a medida para comerciantes	Al mes 12: <a href="#">Se dispone de un diagnóstico de las necesidades y se ha diseñado un Programa de entrenamiento.</a> Al mes 24: <a href="#">se dispone de un Programa de "entrenamiento básico" para los nuevos comerciantes.</a>	Informe de consultoría	
Consultoría de seguimiento del programa de entrenamiento de comerciantes	A los 18 meses: sistema de información sobre desempeño del <a href="#">programa de entrenamiento a comerciantes</a> funcionando <a href="#">A los 36 y 48 meses: se dispone de un informe sobre la eficacia del entrenamiento a comerciantes.</a> <a href="#">A los 18 meses: 75% de los permisarios originales que se mantienen han iniciado el proceso de capacitación</a> A los 24 meses: 100% de los permisarios originales que se mantienen en actividad capacitados <a href="#">A los 36 meses: 100% de los nuevos comerciantes han</a>	Informes semestrales de consultoría  Informes de consultores de asistencia técnica y entrenamiento	

Eliminado: diseñado

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<a href="#">recibido el “entrenamiento básico” definido.</a>		
Equipamiento de sala de capacitación	A los 12 meses: sala de capacitación en el MA funcionando con entre 50 y 100 plazas	Informe de progreso	
<b>Actividad II.2 Fortalecimiento Agrupación de Comerciantes</b>			
Apoyo a la organización de una agrupación de comerciantes y a la identificación y gestión de acciones conjuntas entre los mismos	A los 3 meses: facilitador contratado	Contrato de facilitador	
	A los 24 meses: al menos 6 reuniones de comerciantes realizadas	Actas de reuniones	
	<a href="#">A los 36 meses: se ha realizado una actividad conjunta por iniciativa de los comerciantes</a>	<a href="#">Informe de progreso.</a>	
<b>Componente 3: Dinamización comercial del mercado</b>	<b>Total: U\$S 394.000</b> <b>Contraparte: U\$S 161.902</b> <b>FOMIN: U\$S 232.098</b>		
<b>Actividad III.1 Incorporación de nuevos permisarios</b>			
Diseño de estrategia para convocar a nuevos comerciantes interesados	A los <u>12</u> meses: estrategia de convocatoria elaborada	Informe de consultoría	Eliminado: 6
Implementación de la <u>campaña</u>	A los <u>16</u> meses: <a href="#">Se han realizado al menos 3 acciones de convocatoria a nuevos permisarios (reuniones, presentación pública, campaña masiva)</a> A los <u>18</u> meses: <a href="#">Se dispone de una lista con al menos 100 aspirantes.</a>	Informe de progreso	Eliminado: estrategia Eliminado: 2
Proceso de selección de nuevos permisarios	A los 12 meses: consultora de selección de nuevos comerciantes contratada	Contrato con consultora	Eliminado: L Eliminado: Eliminado: elaborada

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	A los 24 meses: Nuevos comerciantes seleccionados	Contratos con comerciantes	
<b>Actividad III. 2 Comunicación y Promoción</b>			
Diseño e implementación de una campaña comunicacional inicial (incluye medios masivos) <u>para dar a conocer el Mercado y las acciones en el Barrio.</u>	<u>A los 3 meses: Plan de comunicación definido</u> A los <u>6</u> meses: Acuerdo con agencia de medios definido	<u>Informe de consultoría</u> Texto del acuerdo <u>con agencia de medios</u>	Eliminado: 3
Diseño e implementación de una campaña comunicacional a mitad del período de ejecución (incluye medios masivos) <u>para atraer clientes</u>	A los <u>18</u> meses: <u>plan de comunicación definido</u> <u>A los 20</u> meses: Acuerdo con agencia de medios definido	<u>Informe de consultoría</u> Texto del acuerdo <u>con agencia</u>	Eliminado: 4
Actividades de promoción comercial	A partir del mes <u>18</u> : una promoción mensual durante 18 meses	Informe de progreso	Eliminado: 6
Evaluación y reformulación campañas de comunicación	A los 12, 24 y 36 meses: estudios de opinión pública sobre imagen del MA realizados	Informe de los estudios	
Diseño e implementación de servicios comunes	A los 24 y 36 meses: un nuevo servicio común definido	Texto del acuerdo entre los comerciantes <u>y el Ente Gestor</u>	
Capacitación de policías	A los 12 meses: dos Talleres de capacitación de 20 policías cada uno realizados	Lista de participantes Materiales utilizados	
Realización de eventos culturales extraordinarios	Un evento cultural por año realizado durante 3 años	Informe de progreso	
<b>Componente 4: Evaluación y difusión</b>	<b>Total: U\$S 70.000</b> <b>Contraparte: U\$S 3.607</b> <b>FOMIN: U\$S 66.393</b>		
<b>Evaluación</b>			
Evaluación intermedia	A los <u>30</u> meses: evaluación intermedia realizada <u>y sus</u>	Informe de Evaluación intermedia	Eliminado: 24

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<a href="#">recomendaciones en vía de implementación.</a>	<a href="#">Informe de Progreso</a>	
Evaluación final	A los 48 meses: Evaluación final realizada	Informe de Evaluación final	
<b>Diseño de sistema de S&amp;E y Línea de base</b>			
Diseño sistema de S&E (incluye diseño y determinación de línea de base)	A los 6 meses: Sistema de S&E diseñado y línea de base calculada	Informe de consultoría	
Revisiones del sistema de S&E	A los 12, 24, 36 y 48 meses: cálculo de indicadores de implementación	Informes del sistema de S&E	
<b>Auditoria</b>			
Auditoría contable	A los 48 meses: auditoria <a href="#">de estados financieros finales</a> realizada	Informe de Auditoría	
<b>Documentación de experiencias</b>			
Elaboración de 2 videos testimoniales	A los 12 y a los 48 meses: videos testimoniales elaborados	DVDs grabados	

Eliminado: contable



**“PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE TRABAJO PARA  
LA RESTAURACIÓN CIENTÍFICA DE LAS FACHADAS  
DEL MERCADO AGRÍCOLA  
DE MONTEVIDEO”**

**OFERTA  
Septiembre 2008**

## ÍNDICE

<b>1.1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2</b>	<b>CRITERIOS DE INTERVENCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b> ..... <b>iError! Marcador no definido.</b>	
<b>1.4</b>	<b>MEMORIA DESCRIPTIVA DE LAS ACTUACIONES A REALIZAR</b> ....	<b>3</b>
1.4.1	FASE 1 .....	4
1.4.2	FASE 2 .....	5
1.4.3	FASE 3 .....	6
1.4.4	FASE 4 .....	6
1.4.5	FASE 5 .....	6
<b>1.5</b>	<b>CRONOGRAMA RESUMEN DE ACTUACIONES</b> .....	<b>8</b>
<b>1.6</b>	<b>PROPUESTA ECONÓMICA</b> ..... <b>iError! Marcador no definido.</b>	
<b>1.7</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DEL EQUIPO TÉCNICO</b> .....	<b>11</b>
1.7.1	LA UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO DEL TERRITORIO .....	12
1.7.2	ACTIVIDAD DE LBEIN EN PATRIMONIO HISTÓRICO Y CULTURAL.....	13
1.7.3	EJEMPLOS DE PROYECTOS.....	15
1.7.4	PRESENTACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO MULTIDISCIPLINAR.....	17
1.7.5	REFERENCIAS DE TRABAJOS REALIZADOS .....	19
<b>1.8</b>	<b>MEJORAS</b> .....	<b>33</b>
<b>1.9</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>34</b>
1.9.1	CURRICULUM VITAE.....	
1.9.2	DOSSIER PATRIMONIO HISTÓRICO DE LBEIN-TECNALIA .....	
1.9.3	MEMORIA LBEIN .....	
1.9.4	MEMORIA TECNALIA.....	

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

El proyecto de restauración del Mercado Agrícola de Montevideo, es parte de una estrategia de repoblación y revitalización que se está llevando a cabo en su entorno. Este proyecto de restauración parte de la base de involucrar a diferentes colectivos (institucionales, expertos técnicos, artesanos, operarios, especialistas, etc.) en la restauración del mercado.

## **1.2 CRITERIOS DE INTERVENCIÓN**

La intervención propuesta se orientará a la protección y puesta en valor del valor histórico-documental del edificio.

Para ello, se procederá en 2 direcciones:

### **1. El proceso de intervención como estrategia de conocimiento.**

Un monumento en proceso de restauración es como un libro abierto. En esta fase es cuando se tienen las herramientas para conocer el edificio en profundidad, pudiendo reconocer desde sus entrañas su evolución y su adaptación a las distintas necesidades de sus usuarios. Toda esta información requiere de un tratamiento adecuado de recopilación, documentación y organización para que sea disponible para futuros trabajos e investigaciones

### **2. La intervención como protección de la autenticidad material**

Se estudiarán los procedimientos adecuados para la conservación de los elementos estructurales y de recubrimientos existentes. Dónde la conservación de los materiales originales no sea posible, se introducirán nuevos elementos de forma que éstos sean reconocibles. Los nuevos materiales introducidos presentarán compatibilidad química, física y mecánica con el edificio.

## **1.3 MEMORIA DESCRIPTIVA DE LAS ACTUACIONES A REALIZAR**

Una vez que toda la documentación disponible sea recibida en Labein-Tecnalia se iniciará el trabajo de consultoría.

### 1.3.1 FASE 1

Se procederá al análisis y estudio de la documentación recibida, poniendo especial atención en analizar nuestro objeto de estudio, las fachadas, dentro de la globalidad del edificio. Se estudiara la función de las fachadas dentro de la estructura global del edificio, para evitar actuaciones diferenciadas que pudiesen llegar a afectar a la estabilidad del edificio, así como velar por la correcta integración y coherencia de la restauración de la fachada con el resto del edificio (cubierta, interior, urbanización, etc.)

Dentro del análisis de la documentación, se realizara un estudio detallado del informe "Diagnóstico arquitectónico para la restauración del mercado agrícola de Montevideo" realizado por el Ingeniero D. Juan Perrone en Junio de 2008.

Dicho informe realiza un primer diagnóstico de la situación en la que se encuentra este edificio, describiendo el estado de conservación de la estructura metálica, los cerramientos y la cubierta. Según este estudio, la estructura metálica presenta un avanzado estado de corrosión provocado por la falta de protección de la misma y favorecido por filtraciones a través de la cubierta, así como el escaso mantenimiento de los canalones y el sistema de evacuación pluvial.

Respecto a las fachadas, al menos dos de ellas presentan importantes fisuraciones, descalces y pérdidas de verticalidad en zonas localizadas. Así mismo, los movimientos de estas fachadas han generado considerables fisuraciones en las construcciones adosadas a las mismas.

Asimismo, el estudio deja constancia del riesgo de colapso que sufre la cubierta sobre la nave central dado que la estructura metálica y los perfiles angulares que reciben los tirantes de madera se encuentran en un avanzado estado de oxidación.

Si se considera necesario, se solicitará documentación que aporte información adicional acerca del esquema estructural y de los sistemas constructivos empleados, así como la documentación histórica acerca del edificio.

Una vez estudiada la documentación se presentará el "**Plan de Trabajo**" (SEMANA 1), en el que se detallará el contenido de los informes necesarios, así como el cronograma definitivo de las acciones a realizar.

La revisión de las mejores prácticas internacionales y nacionales en la materia ayudará a confirmar las metodologías de actuación que resultan idóneas en la recuperación del patrimonio histórico y la edificación sostenible. La experiencia ya adquirida en proyectos similares junto a los

resultados de esta revisión, nos darán las primeras pautas para la selección de la metodología de intervención más adecuada para la restauración y reconstrucción de los elementos tanto estructurales como decorativos del Mercado Agrícola de Montevideo.

Se deben conocer y estudiar las posibles intervenciones que se estén llevando a cabo o que estén previstas en el edificio, para que, en el caso de que existan, se estudie la forma de integrar estas intervenciones y coordinar los diferentes equipos que trabajen simultáneamente en el mercado.

Un **“Informe de Avance”** detallará los resultados de esta revisión de la documentación y de las buenas prácticas internacionales y nacionales.

Como medio para marcar los criterios de intervención en la restauración del mercado se realizará una reunión con los diferentes expertos y agentes institucionales identificados por la AECI como relevantes.

Estas semanas anteriores a la primera estancia en Uruguay serán necesarias para la preparación de estas estancias. Será muy importante la identificación de laboratorios locales para facilitar la obtención de los resultados de los ensayos necesarios para los Estudios Previos Básicos, a la mayor brevedad posible, así como la identificación de los agentes institucionales relevantes. La localización de dichos laboratorios locales y agentes institucionales será llevada a cabo por personal de la AECI.

### *1.3.2 FASE 2*

En la Fase 2 se prevé una estancia en Montevideo de dos semanas de técnicos de Labein-Tecnalia.

En esta estancia, se llevará a cabo una inspección visual exhaustiva del edificio, con objeto de conocer in situ el alcance de los daños y verificar el diagnóstico preliminar desarrollado en base a la documentación recibida en la primera fase.

Así, en primer lugar se procederá la realización de los Estudios Previos Básicos. Estos estudios serán aquellos imprescindibles para la prueba piloto, aunque no se descarta que antes de la intervención definitiva haya que hacer otros estudios que se detallarán y planificarán en el informe final (Propuesta de Estudios Previos Necesarios).

Durante esta inspección se seleccionarán los puntos de toma de muestras necesarios para la caracterización de los materiales que se incluirá en los Estudios Previos. Con objeto de obtener más información acerca del sistema constructivo del edificio se realizarán ensayos como catas, o bien si es posible, ensayos no destructivos, como la utilización de un endoscopio. La

información obtenida en estos Estudios Previos Básicos nos proporcionará una verificación del prediagnostico desarrollado en el "Informe de Avance" y nos posibilitará avanzar una primera propuesta de intervención.

Será necesario que para esta segunda fase esté identificado el contratista que llevará a cabo la prueba piloto, de esta forma se le podrá explicar detalladamente las tareas que hay que realizar para la realización de la prueba piloto en la segunda fase.

### *1.3.3 FASE 3*

En esta tercera fase, se realizará una revisión en profundidad de los resultados de los Estudios Previos Básicos, con lo que se podrá verificar las hipótesis planteadas. También, se realizará una preselección de los materiales y productos que a priori se consideren más adecuados para su aplicación en la restauración de las fachadas.

Así mismo, durante esta fase tendrá lugar la preparación de la logística necesaria para desarrollar el taller de participación técnica antes mencionado. La preparación logística de este taller correrá a cargo del contratista preseleccionado en la fase anterior.

### *1.3.4 FASE 4*

Esta fase se desarrollará en la segunda estancia por parte de un técnico de Labein-Tecnalia en Montevideo. Se llevará a cabo una prueba piloto en la que se restaurará un sector de fachada del MAM, de tal forma que se aplicarán materiales y productos preseleccionados. Es necesario recordar que los productos aplicados en esta prueba pueden no coincidir con los más adecuados una vez conocidos los resultados de los ensayos realizados en los Estudios Previos.

Aprovechando la restauración de este sector de la fachada se realizará el taller de participación técnica.

### *1.3.5 FASE 5*

Una vez identificado el sistema constructivo del edificio y caracterizados todos los materiales que constituyen las fachadas del mismo, se seleccionarán los materiales y productos de tratamiento más adecuados.

En base a toda la información obtenida en las fases anteriores se formulará la "**Propuesta de metodología de actuación**" en el que se incluirán los siguientes aspectos:

- Memoria técnica con la definición de las acciones a desarrollar
- Propuesta de Estudios Previos Necesarios
- Presupuesto
- Cronograma
- Pliegos de licitación

## 1.4 CRONOGRAMA RESUMEN DE ACTUACIONES

	ACTIVIDAD	RESULTADO	LUGAR
<b>FASE 0</b>	Recepción de toda la documentación disponible	Inicio del trabajo de Consultoría	
<b>FASE 1</b>	SEMANA 1	Revisión detallada de los documentos disponibles Estudio de las fachadas dentro de la globalidad del edificio.	ESPAÑA
	SEMANA 2	Revisión de las mejores prácticas internacionales y nacionales en la materia Estudio de la integración de nuestra intervención con las posibles otras intervenciones en el edificio	
	SEMANA 3	Preparación de logística para la 1ª estancia. Identificación de laboratorios locales Estudio para la coordinación con posibles otros equipos.	
	SEMANA 4		
<b>FASE 2</b>	SEMANA 5	Inspección visual in situ. Verificación del diagnóstico preliminar. Planteamiento de hipótesis de trabajo. Planificación de Estudios Previos Básicos. Toma de muestras. Selección de muestras.	URUGUAY
	SEMANA 6	Reunión con los agentes relevantes identificados Definición de dinámicas para el taller. Preparación y primeras actuaciones para el taller participativo. Explicación de tareas al contratista de la prueba piloto.	
<b>FASE 3</b>	SEMANA 7	Revisión de los resultados de los Estudios Previos Básicos. Verificación de las hipótesis planteadas.	ESPAÑA
	SEMANA 8	Preparación de logística para la 2ª estancia	
	SEMANA 9		
<b>FASE 4</b>	Prueba piloto: Restauración de un sector de la fachada Taller de trabajo		URUGUAY
<b>FASE 5</b>	SEMANA 11	Elaboración de propuesta de Metodología de Actuación. Redacción de Pliegos Técnicos de Licitación y Memorias Técnicas	ESPAÑA
	SEMANA 12	<b>INFORME FINAL</b> Propuesta de Estudios Previos Propuesta de Metodología de Actuación, Definición de las acciones a desarrollar Precio de oficina de los costos de las diferentes actuaciones. Cronograma tentativo de los trabajos. Pliegos Técnicos de Licitación y memorias técnicas	

## **1.5 PERSONAL**

En el desarrollo de este estudio está previsto llevar a cabo dos estancias de personal de Labein-Tecnalia en Uruguay. En ambas ocasiones está previsto el desplazamiento de un Ingeniero Industrial.

Se propone a D. Ignacio Marcos con 14 años de experiencia profesional desarrollada en ámbito de la intervención sobre edificación de patrimonio construido. Como trabajos más relevantes en este sentido pueden citarse el Teatro Campos Eliseos de Bilbao, edificio modernista de principios del siglo XX, construido en acero y fábrica de ladrillo y piedra con fachada de mortero; La Alhóndiga de Bilbao de la misma época pero en estructura de hormigón contando con fachadas de ladrillo mortero y piedra o el monumento al Sagrado Corazón de Jesús de los años 20, construido en piedra y hormigón. Cuenta con dilatada experiencia en asesoría y dirección de obras, estando acostumbrado a la relación entre propiedad, técnico directores y empresas contratistas y de restauración.

La duración de las estancias de personal de Labein-Tecnalia en Uruguay será de dos semanas para la primera estancia y una semana para la segunda estancia.

En cuanto a los términos de revisión detallada de la documentación disponible y de las mejores prácticas nacionales e internacionales en la materia, éstos serán llevados a cabo por un Arquitecto.

Se propone a Dña. Aitziber Eguzkiza con 4 años de experiencia profesional desarrollada en ámbito de proyectos de investigación estratégicos sobre accesibilidad en el patrimonio, así como en la realización de Planes Directores de gestión y conservación del Patrimonio Histórico.

## 1.6 PROPUESTA ECONÓMICA

El presupuesto que a continuación se presenta incluye la realización de los estudios e informes detallados en los apartados anteriores, donde además de los términos recogidos en la *"Propuesta de metodología de trabajo para la restauración de las fachadas del Mercado Agrícola de Montevideo"* se incluyen como mejora la propuesta para la realización de los Estudios Previos Básicos, la interpretación de los resultados obtenidos y la metodología a seguir para llevar a cabo los Estudios Previos, así como las estancias y reuniones que se realizarán en el transcurso del estudio.

No se incluye en el presupuesto el suministro y el montaje de los medios auxiliares necesarios para la obra, la realización de las catas, la obtención del endoscopio, la realización de los ensayos necesarios para los estudios previos básicos ni los medios y personal cualificado que intervendrá en la prueba piloto. Estos serán proporcionados por los contratistas.

El precio global de la propuesta es de **25000 € (IVA incluido)**.

\* Nota: La validez de la oferta económica será de seis (6) meses.

## **1.7 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DEL EQUIPO TÉCNICO**

Labein se integra en la Corporación Tecnológica Tecnalia con una plantilla de 1300 personas, entre los cuales 165 son doctores y 120 doctorandos. Los ingresos anuales ascienden a 97 millones de euros.

Tecnalia ha participado en 129 proyectos en el VI Programa Marco de los que ha liderado 29.

LABEIN fue creada en 1955 y en la actualidad es un Centro Tecnológico con una importante implicación empresarial, cuya misión es ser un aliado natural de las empresas para el desarrollo de su capacidad innovadora, a través de la tecnología como herramienta de competitividad. Para ello se estructura y en 6 Unidades diferentes:

- Automoción
- Siderurgia
- Energía
- Construcción
- Medio Ambiente
- Desarrollo Regional.

El Centro Tecnológico está ubicado en tres sedes diferentes. La sede central se encuentra localizada en el parque tecnológico de Bizkaia, PAIS VASCO.

En Labein trabajan 326 personas. Su equipo humano está compuesto por 26 doctores, 85 licenciados, 11 arquitectos, 110 ingenieros y 97 personas dedicadas a labores de apoyo técnico y administrativo.

En el año 2006, este equipo humano atendió a 1452 empresas y administraciones entre proyectos y servicios. Se realizaron 14 proyectos de investigación genérica, 13 proyectos europeos bajo contrato, 158 proyectos bajo contrato, 2.326 asistencias técnicas y 630 informes y estudios.

### *1.7.1 LA UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO DEL TERRITORIO*

La Unidad de Construcción y Desarrollo del Territorio están conformada por equipos multidisciplinares (Campos de Aplicación) que optimizan nuestra oferta a deferentes sectores, logrando una propuesta integral y más especializada para nuestros clientes.

Los Campos de Aplicación en los cuales Construcción desarrolla su actividad van desde los planteamientos más rupturistas orientados hacia los fabricantes de materiales, mediante el uso de Nanotecnología, hasta la satisfacción de las necesidades de los gestores de la ciudad en la puesta en valor del Patrimonio Cultural.

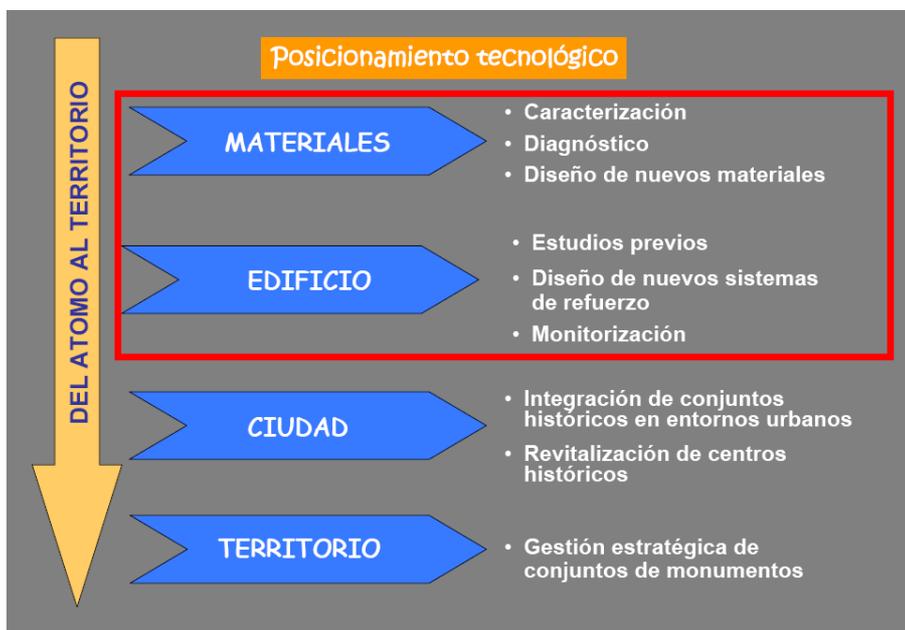
Los Campos de Aplicación son los siguientes.

- Nanotecnología: NANOC
- Edificación y Entorno Urbano Sostenible: EEUS
- Patrimonio Histórico: PHIST
- Ingeniería de Seguridad Ante Incendio: ISAI
- Patología y Rehabilitación: PYR
- Calidad del Suelo y Residuos: SYR
- Productos Compuestos y Cerámicos: PCC

El equipo humano y multidisciplinar de la Unidad de construcción está compuesto por un amplio abanico de perfiles, con 12 doctores (5 doctores en CC Químicas, 4 doctores en ingeniería, 2 doctores en CC Físicas, 1 doctor en CC Geológicas) 11 Arquitectos, 44 Ingenieros Superiores (41 Ingenieros Industriales, 2 Ingenieros de Caminos, 1 Ingeniero de Telecomunicaciones), 26 Licenciados (10 en CC Químicas, 6 en CC Físicas, 6 en CC Geológicas, 2 en Sociología, 1 en CC Matemáticas, 1 en CC Políticas), 4 Ingenieros Técnicos, 2 Arquitectos Técnicos y 22 personas dedicadas a labores de apoyo técnico y administrativo.

### 1.7.2 ACTIVIDAD DE LA BEIN EN PATRIMONIO HISTÓRICO Y CULTURAL

La conservación y recuperación del patrimonio histórico y cultural es una necesidad de la sociedad a la que tienen que dar respuestas las administraciones públicas o privadas activas en el territorio. Si hasta la pasada década se consideraba esta tarea como una partida importante de gasto público, las nuevas tendencias en políticas territoriales transforman el patrimonio histórico en un activo lleno de posibilidades en una óptica de desarrollo sostenible basado en el turismo cultural y otras fórmulas de explotación.



Esta situación hace necesarias nuevas formas de gestión y participación comunitaria para la recuperación y puesta en valor del patrimonio como actividad dinamizadora de las economías locales, con especial énfasis en las industrias culturales locales, que pueden dar origen a nuevas formas de trabajo y empleo.

En esta óptica, la intervención en el Patrimonio histórico se articula en un conjunto complejo de actuaciones transdisciplinares cuya definición, planificación, ejecución e integración depende de las características del conjunto objeto de intervención y su entorno.

Así, en este enfoque se cimenta la aproximación tanto metodológica como estructural del trabajo de Labein en el ámbito del Patrimonio Cultural. Lo que hemos dado en llamar posicionamiento tecnológico abarca desde los materiales hasta el territorio para conseguir un conocimiento holístico del Patrimonio.



### 1.7.3 EJEMPLOS DE PROYECTOS

## ÁREA MATERIALES

GENERACIÓN/TRANSMISIÓN  
CONOCIMIENTO



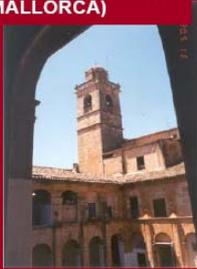
**GRAFFITAGE –**  
Development of a new antifraffiti system based on traditional concepts, preventing damage of architectural heritage materials.



**MARE:** Soluciones sostenibles al deterioro del fondo de viviendas de La Habana Vieja: Diseño de Morteros de Aridos Reciclados

APLICACIÓN AL MERCADO

SAN BONAVENTURA,  
LLUCMAYOR (PALMA DE  
MALLORCA)



TEATRO ARRIAGA, BILBAO

## ÁREA EDIFICIO

GENERACIÓN/TRANSMISIÓN  
CONOCIMIENTO



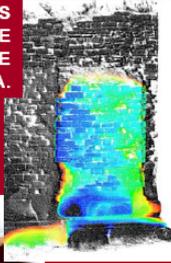
**OPERHA:** Open and fully compatible next generation of strengthening system for the rehabilitation of Mediterranean building heritage



**MEFAP:** Movimiento de estructuras de obras de fábrica: Análisis teórico y aplicaciones prácticas

APLICACIÓN AL MERCADO

MURALLAS  
MEDIEVALES DE  
SAN VICENTE DE  
LA SONSIERRA.



ACUEDUCTO DE LOS MILAGROS  
(MÉRIDA)  
Estudios previos

## ÁREA CIUDAD

**GENERACIÓN/TRANSMISIÓN CONOCIMIENTO**



**PATUR: HERRAMIENTAS INNOVADORAS DE APOYO A LA TOMA DE DECISIONES Y A LA GESTIÓN URBANÍSTICA PARA LA REVITALIZACIÓN DE CASCOS HISTÓRICOS**



**Formación, Asistencia Técnica y Dotación de Infraestructuras a la Oficina del Historiador de La Habana (Cuba), para la informatización de la Gestión del Centro Histórico**

**APLICACIÓN AL MERCADO**



**PLAN DIRECTOR DE LAS MURALLAS DE LABRAZA (ALAVA)**



**ACTUALIZACIÓN DEL PERI DEL CENTRO HISTÓRICO DE ARRASATE**

## ÁREA TERRITORIO

**GENERACIÓN/TRANSMISIÓN CONOCIMIENTO**



**BIT – Binoculares Turísticos Virtuales**



**GESPAR – Planteamiento estratégico de Gestión Integral del patrimonio Arquitectónico y su entorno.**

**APLICACIÓN AL MERCADO**



**PLAN DIRECTOR DE LA FORTALEZA DE LA MOLA**



**ESTUDIO PARA LA ILUMINACIÓN ORNAMENTAL DEL PATRIMONIO HISTÓRICO DE 3 COMARCAS DE LA PROVINCIA DE BADAJOZ**



sistemas estructurales no convencionales y en proyectos de refuerzos de estructuras mediante sistemas de material compuesto.

*AITZIBER EGUSQUIZA*

Arquitecto por la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de San Sebastián, especialidad de Edificación y especialista en restauración y rehabilitación de la arquitectura por la Universidad de Navarra. Se incorporó en Junio de 2007 a la Unidad de Patrimonio Histórico del departamento de Construcción y Desarrollo del Territorio de Investigación Tecnológica LABEIN, participando en proyectos de investigación estratégicos sobre accesibilidad en el patrimonio. También participa en la realización de Planes Directores de gestión y conservación del Patrimonio Histórico.

### 1.7.5 REFERENCIAS DE TRABAJOS REALIZADOS

A continuación se presentan agrupados por su naturaleza (Estudios previos, Monitorización de movimientos estructurales, Redacción de Proyectos de Restauración y Rehabilitación, Redacción de Planes Directores, Desarrollo de Proyectos de Investigación) un listado con los trabajos más relevantes desarrollados por el Equipo proponente en los últimos 20 años:

#### Monitorización de edificios históricos

TITULO PROYECTO	CLIENTE	AÑO
CONTROL DE MOVIMIENTOS DE LA BÓVEDA DEL EDIFICIO DE LA CASA MUSEO CASTELLARNAU	AYUNTAMIENTO DE TARRAGONA	2003
ESTUDIO ESTRUCTURAL Y CONTROL DE MOVIMIENTOS DE LAS IGLESIAS DE SAN PEDRO Y SAN MIGUEL, EN VITORIA	DIPUTACIÓN FORAL DE ALAVA	2002
ESTUDIO ESTRUCTURAL Y CONTROL DE MOVIMIENTOS DE LA IGLESIA PARROQUIAL DE ENTRENA, EN LA RIOJA	GOBIERNO DE LA RIOJA	2002
MONITORIZACIÓN REMOTA DE LOS MOVIMIENTOS ESTRUCTURALES DE LA IGLESIA DE SAN MARTÍN, EN MOTA DEL MARQUÉS (VALLADOLID)	JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN	2001
MONITORIZACIÓN REMOTA DE LOS MOVIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL MONASTERIO DE SAN MILLÁN DE YUSO (LA RIOJA)	GOBIERNO DE LA RIOJA	2000-2001
SEGUIMIENTO DE LOS MOVIMIENTOS ESTRUCTURALES DEL PALACIO DE LOS MARQUESES DE BRIONES (LA RIOJA), COMO CONSECUENCIA DE LAS LABORES DE REHABILITACIÓN DEL MISMO	GOBIERNO DE LA RIOJA	2000
SEGUIMIENTO DE LOS MOVIMIENTOS ESTRUCTURALES DE LA IGLESIA PARROQUIAL DE LOIU (BIZKAIA)	OBISPADO DE BILBAO	1999
MONITORIZACIÓN DE LOS MOVIMIENTOS ESTRUCTURALES DE LA CATEDRAL DE SANTA MARÍA DE VITORIA	EXCMA. DIPUTACIÓN FORAL DE ÁLAVA	1998-2006 (aprox)
MONITORIZACIÓN DE MOVIMIENTOS ESTRUCTURALES A LO LARGO DEL TIEMPO, DE LA IGLESIA DE STA. MARÍA DE ELEXONDO, EN ZEANURI (BIZKAIA)	OBISPADO DE BILBAO	1997-1998

## Estudios previos

<b>TITULO PROYECTO</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>AÑO</b>
ESTUDIO SOCIO CULTURAL DE LAS MURALLAS DE BERNEDO (ÁLAVA)	Sociedad de gestión de Cascos históricos de Álava ARABARRI	2007
ESTUDIO ESTRUCTURAL Y DE MATERIALES Y DE LAS MURALLAS DE BERNEDO (ALAVA)	Sociedad de gestión de Cascos históricos de Álava ARABARRI	2007
ESTUDIO ESTRUCTURAL Y DE MATERIALES DE LA MURALLA DE SALINILLAS DE BURADON (LABASTIDA)	Sociedad de gestión de Cascos históricos de Álava ARABARRI	2007
ESTUDIO DE ESTABILIDAD DE MURO Y BÓVEDA ROMANA DE LA "VOLTA DEL PALLOL" DE TARRAGONA	AYUNTAMIENTO DE TARRAGONA	2007
SEGUIMIENTOS DE POSIBLES MOVIMIENTOS EN EL MURO Y BÓVEDA ROMANA DE LA "VOLTA DEL PALLOL" DE TARRAGONA	AYUNTAMIENTO DE TARRAGONA	2007
ASISTENCIA TÉCNICA A LA RESTAURACIÓN DEL MONUMENTO DEL SAGRADO CORAZÓN DE BILBAO	BILBAO ARTE	2006
ESTUDIO DE FISURACIÓN Y DEFORMACIÓN DE LA SACRISTÍA DE LA IGLESIA DE SAN ANDRÉS DE ELCIEGO	Sociedad de gestión de Cascos históricos de Álava ARABARRI	2004
ESTUDIO ESTRUCTURAL Y DE MATERIALES Y MONITORIZACIÓN DE LAS MURALLAS DE LABRAZA	Sociedad de gestión de Cascos históricos de Álava ARABARRI	2004
ESTUDIO ESTRUCTURAL Y DE MATERIALES DE LAS MURALLAS DE PEÑACERRADA	Sociedad de gestión de Cascos históricos de Álava ARABARRI	2004

<b>TITULO PROYECTO</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>AÑO</b>
ESTUDIOS PREVIOS PARA LA RESTAURACIÓN DE LAS FACHADAS DEL AYUNTAMIENTO DE LA CORUÑA	AGBAR CERTIFICACIÓN S.L.	2004
DICTAMEN TÉCNICO DEL ESTADO DE LA ESTRUCTURA DE HORMIGÓN ARMADO DEL EDIFICIO "EL TIGRE" DE DEUSTO, EN BILBAO	INBISA	2004
ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL EDIFICIO CASA CONSISTORIAL DEL AYUNTAMIENTO DE MUNGIA	AYUNTAMIENTO DE MUNGIA	2004
ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA REALIZACIÓN DE ESTUDIOS PREVIOS PARA LA RESTAURACIÓN DE LAS FACHADAS EXTERIORES DEL ANTIGUO EDIFICIO DE LA ALHÓNDIGA MUNICIPAL DE BILBAO	AYUNTAMIENTO DE BILBAO	2004
ENSAYOS DE LA PIEDRA ARENISCA CONSTITUYENTE DEL EDIFICIO DEL PUERTO DE BILBAO	URAZCA CONSTRUCCIONES.	2004
ESTUDIOS PREVIOS PARA LA RESTAURACIÓN DE LAS FACHADAS DEL I.E.S. EMILIO CAMPUZANO, EN ATXURI, BILBAO, Y POSTERIOR VALIDADACION DEL COMPORTAMIENTO DE LOS TRATAMIENTOS SUPERFICIALES	CONSTRUCCIONES CASTELLANO, S.A.	2004
ESTUDIO ESTRUCTURAL DE LA IGLESIA DE SANTA CECILIA. AGUILAR DE CAMPOO	JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN	2003
ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y DE MATERIALES DEL MONUMENTO VIRGEN DE ORDUÑA. ORDUÑA (BIZKAIA)	AYUNTAMIENTO DE ORDUÑA	2003
ESTUDIO ESTRUCTURAL DE LA IGLESIA DE SANTA EULALIA DE MARQUÍNEZ EN ALAVA	Sociedad de gestión de Cascos históricos de Álava ARABARRI	2003
ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y DISEÑO DE MORTEROS DE RESTAURACIÓN DE LOS ARCOS Y NERVADURAS DE LA BÓVEDA SOBRE EL ALTAR DE LA IGLESIA DE SANTA MARÍA DE TOLOSA	PARROQUIA DE STA. MARÍA DE TOLOSA	2003
CARACTERIZACIÓN DE MATERIALES PARA EL ESTUDIO	ALBA PLATA JUNTA DE	2002

<b>TITULO PROYECTO</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>AÑO</b>
ARQUEOLÓGICO DEL CIRCO ROMANO DE MÉRIDA	EXTREMADURA	
ESTUDIOS PREVIOS A LA REDACCIÓN DEL PROYECTO DE RESTAURACIÓN DEL CLAUSTRO DE SAN BONAVENTURA, EN LLUCMAJOR, MALLORCA	AYUNTAMIENTO DE LLUCMAJOR	2002
ESTUDIO DE DETERIORO Y CAUSAS DE ALTERACIÓN DEL MATERIAL PÉTREO CONSTITUYENTE DE LAS FACHADAS EXTERIORES DEL MUSEO DE BELLAS ARTES DE VITORIA	DIPUTACIÓN FORAL DE ALAVA	2002
ESTUDIO PETROGRÁFICO DE LA PIEDRA CONSTITUYENTE DEL CASTILLO DE CLAVIJO, EN LA RIOJA	GOBIERNO DE LA RIOJA	2002
ESTUDIO FÍSICO Y PETROLÓGICO DE LA PIEDRA CONSTITUYENTE DEL CRUCERO DE CALAHORRA, LA RIOJA	GOBIERNO DE LA RIOJA	2002
ESTUDIO PETROGRÁFICO DE UNA PIEZA ESCULTÓRICA DE LORENZO COULLEAUD	DIPUTACIÓN FORAL DE ALAVA.	2002
CARACTERIZACIÓN DEL MATERIAL PROCEDENTE DE UNOS HORNOS DE CERÁMICA ROMANA EN LAGUARDIA, ALAVA	DIPUTACIÓN FORAL DE ALAVA	2002
ESTUDIOS PREVIOS PARA LA DETERMINACIÓN DEL TRATAMIENTO SUPERFICIAL MÁS ADECUADO PARA LA RESTAURACIÓN DE LA PORTADA DEL CONVENTO DE LAS AGUSTINAS, EN ARTZINIEGA	CPA YAGON	2002

### Redacción de proyectos de restauración y rehabilitación

<b>TITULO PROYECTO</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>AÑO</b>
ASISTENCIA TÉCNICA, PROYECTO DE EJECUCIÓN, AMPLIACIÓN Y REHABILITACIÓN DEL TEATRO CAMPOS ELÍSEOS Y DIRECCIÓN DE OBRA (BILBAO)	AYUNTAMIENTO DE BILBAO	2002-2007
PROYECTO DE RESTAURACIÓN DE LAS MURALLAS MEDIEVALES DEL CONJUNTO FORTIFICADO DE SAN VICENTE DE LA SOSNIERRA (LA	AYUNTAMIENTO DE SAN VICENTE	2006

<b>TITULO PROYECTO</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>AÑO</b>
RIOJA)		
PROYECTO DE RESTAURACIÓN DE LA TORRE DEL HOMENAJE Y D EL AMURALLA INFERIOR DE SAN VICENTE DE LA SONSIERRA	CONSEJERÍA DE CULTURA D ELA RIOJA	2006
PROYECTO DE REHABILITACIÓN ESTRUCTURAL DEL EDIFICIO TXEZABALA DE ZARAUZ	AH&grupo norte	2004
PROYECTO DE REPARACIÓN Y REFUERZO DE LA ESTRUCTURA DEL PALACIO DE ITURRI EN ELORRIO	AYUNTAMIENTO DE ELORRIO	2004
PROYECTO DE REPARACIÓN Y REFUERZO DE LA ESTRUCTURA DEL PALACIO DE ITURRI EN ELORRIO	AYUNTAMIENTO DE ELORRIO	2004
PROYECTO DE REHABILITACIÓN ESTRUCTURAL DEL EDIFICIO TXEZABALA DE ZARAUZ	AH&grupo norte	2004
ESTUDIO PATOLÓGICO, ESTRUCTURAL Y GEOTÉCNICO DE LAS OBRAS DE EMERGENCIA EN EL CONVENTO DE LAS TRINITARIAS DE CLAUSURA EN EL TOBOSO (TOLEDO)	MINISTERIO DE FOMENTO	2004
REDACCIÓN DEL PROYECTO Y ESTUDIO DE SEGURIDAD Y SALUD PARA EL REFUERZO DE CIMENTACIONES Y DERRIBO DE PABELLÓN AGRÍCOLA EN EL CASTILLO DE LEIVA (LA RIOJA)	GOBIERNO DE LA RIOJA	2003-2004
REDACCIÓN DEL PROYECTO Y ESTUDIO DE SEGURIDAD Y SALUD PARA EL REFUERZO DE CIMENTACIONES Y DERRIBO DE PABELLÓN AGRÍCOLA EN EL CASTILLO DE LEIVA (LA RIOJA)	GOBIERNO DE LA RIOJA	2003-2004
ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA RESTAURACIÓN DE LAS FACHADAS DEL CENTRO CULTURAL DE ESPAÑA EN LA HABANA (CUBA)	AECI	2003
ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA RESTAURACIÓN DE LAS FACHADAS DEL CENTRO CULTURAL DE ESPAÑA EN LA HABANA (CUBA)	AECI	2003
ASISTENCIA TÉCNICA, PROYECTO DE RESTAURACIÓN Y DIRECCIÓN DE OBRA DEL TEATRO CAMPOS ELÍSEOS DE BILBAO	AYUNTAMIENTO DE BILBAO	2002-

<b>TITULO PROYECTO</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>AÑO</b>
ASISTENCIA TÉCNICA, PROYECTO DE RESTAURACIÓN Y DIRECCIÓN DE OBRA DEL TEATRO CAMPOS ELÍSEOS DE BILBAO	AYUNTAMIENTO DE BILBAO	2002-
ESTUDIOS PREVIOS Y REDACCIÓN DE PROYECTO DE ILUMINACIÓN Y RESTAURACIÓN DEL ACUEDUCTO ROMANO DE LOS MILAGROS (MÉRIDA)	JUNTA DE EXTREMADURA	2001-2002
ESTUDIOS PREVIOS Y REDACCIÓN DE PROYECTO DE ILUMINACIÓN Y RESTAURACIÓN DEL ACUEDUCTO ROMANO DE LOS MILAGROS (MÉRIDA)	JUNTA DE EXTREMADURA	2001-2002
PROYECTO DE RESTAURACIÓN DE FACHADAS DE LOS EDIFICIOS DE LA SEDE PRINCIPAL DE CAJA RURAL VASCA, EN BILBAO	CAJA RURAL VASCA.	2001
ESTUDIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA A LA REDACCIÓN DE PROYECTO DE RESTAURACIÓN DE LAS FACHADAS DE LAS ESCUELAS ZULOAGA, EN SAN SEBASTIÁN	GOBIERNO VASCO	2001
ESTUDIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA A LA REDACCIÓN DE PROYECTO DE RESTAURACIÓN DE LAS FACHADAS DE LAS ESCUELAS ZULOAGA, EN SAN SEBASTIÁN	GOBIERNO VASCO	2001
PROYECTO DE REHABILITACIÓN DEL EDIFICIO DEL "MERCADO PASEO PÚBLICO" DE DEBA	AYUNTAMIENTO DE DEBA	2001
ESTUDIOS PREVIOS Y REDACCIÓN DEL PROYECTO DE RESTAURACIÓN DE LA BASÍLICA DE SAN JUAN DE TELDE, EN TELDE (GRAN CANARIA)	EXCMO. AYUNTAMIENTO DE TELDE.	2000-2001
ESTUDIOS PREVIOS Y REDACCIÓN DEL PROYECTO DE RESTAURACIÓN DE LA BASÍLICA DE SAN JUAN DE TELDE, EN TELDE (GRAN CANARIA)	EXCMO. AYUNTAMIENTO DE TELDE.	2000-2001
PROYECTO DE EJECUCIÓN DE LA RESTAURACIÓN DEL MURO DE APOYO DE LA BARANDILLA DE LA CONCHA	EXCMO. AYUNTAMIENTO DE SAN SEBASTIÁN	1999
PROYECTO DE RESTAURACIÓN DE DIVERSAS ZONAS DEL CONJUNTO MONUMENTAL DEL MONASTERIO DE GUADALUPE	FERNANDO HERNÁNDEZ GIL	1999

TITULO PROYECTO	CLIENTE	AÑO
(CÁCERES)	MANCHA	
ESTUDIOS PREVIOS Y REDACCIÓN DEL PROYECTO DE EJECUCIÓN DE REFUERZO ESTRUCTURAL Y REHABILITACIÓN DE LA IGLESIA DE LA ASUNCIÓN DE NUESTRA SRA. EN EL MONASTERIO DE SAN MILLÁN DE YUSO EN SAN MILLÁN DE LA COGOLLA (LA RIOJA)	GOBIERNO DE LA RIOJA	1998-2000
REHABILITACIÓN ANTIGUOS HORNOS CAL DE LA ZONA DE GALLARTA. PROGRAMA RECITE	GOBIERNO VASCO	1998

## Redacción de planes directores

<b>TITULO PROYECTO</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>AÑO</b>
PLAN DIRECTOR DE LOS ALTOS HORNOS DE BIZKAIA	BILBAO RIA 2000	2008
REDACCIÓN DEL PLAN DIRECTOR DE LA FORTALEZA DE LA MOLA (MENORCA)	CONSORCIO DEL MUSEO MILITAR DE MENORCA Y PATRIMONIO HISTÓRICO- MILITAR DEL PUERTO DE MAHÓN Y CALA SAN ESTEBAN	2006-2008
PLAN DIRECTOR DE LA IGLESIA DE SANTA MARÍA DE CASTRO URDIALES (Cantabria)	Ministerio de Cultura	2007
PLAN DIRECTOR DE LAS MURALLAS DE PEÑACERRADA	ARABARRI	2007
REDACCIÓN DEL PLAN DIRECTOR DE CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN DE LAS MURALLAS DE LABRAZA	ARABARRI	2006
REDACCIÓN DEL PLAN DIRECTOR DE LAS MURALLAS DE ROA	AYUNTAMIENTO DE ROA	2006
ESTUDIO SOBRE ILUMINACIÓN ORNAMENTAL DE PATRIMONIO HISTÓRICO-ARTÍSTICO	PLAN DE DINAMIZACIÓN TURÍSTICA DE SIERRA SUROESTE, TENTUDÍA Y CAMPIÑA SUR	2006
REDACCIÓN DE PARTE DEL PLAN DIRECTOR PARA LA RESTAURACIÓN DEL MONASTERIO DE SAN FRANCISCO Y CRIPTA DEL PANTEÓN DUCAL EN GUADALAJARA.	MINISTERIO DE FOMENTO	2004-2005
REDACCIÓN DEL PLAN DIRECTOR DEL CONJUNTO DE SAN VICENTE DE LA SONSIERRA	MINISTERIO DE FOMENTO	2004-2005
PROYECTO DE ACTUALIZACIÓN DE INTERVENCIONES EN CÁRCAVAS DEL CASCO HISTÓRICO DE ARRASATE	AYUNTAMIENTO DE MONDRAGÓN	2004 EN CURSO

## Proyectos de investigación (I + D)

En el área del Patrimonio Histórico/Cultural la investigación es una parte importante de la actividad tal y como lo demuestra el número de proyectos que ya han sido desarrollados y que se encuentran en la actualidad en desarrollo:

1. "Marine environment damage to Atlantic coast structures and buildings: methods of assessment and repair". DG III (2005-2007)
2. "Binoculares turísticos virtuales". GOBIERNO VASCO – INTEK (2005-2007)
3. "Formación, asistencia técnica y dotación de infraestructuras a la oficina del Historiador de la Habana (Cuba), para la informatización de la gestión del patrimonio arquitectónico y su recuperación para viviendas sociales". GOBIERNO VASCO – FOCAD (2005-2007)
4. Technical assistance for the collection of Environmental data. CONTRACT WITH HERITAGE MALTA - REF CT 2592/04. 2005-2006
5. "Development of a new antigraffiti system, based on traditional concepts, preventing damage of architectural heritage materials". DG XII (2004-2007)
6. "Modelos y algoritmos para la documentación digital del patrimonio arquitectónico". MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA (2004-2006)
7. "Nuevas estrategias y tecnologías para la recuperación integral de entornos históricos construidos". GOBIERNO VASCO. DPTO. EDUCACIÓN, UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN (2004-2005)
8. "Diseño de morteros de cal con nuevas adiciones para la rehabilitación de edificios sociales en la Habana Vieja". GOBIERNO VASCO – INTEK (2003-2005)
9. "Formación en diagnóstico estructural de edificios del centro histórico urbano de la ciudad de Santiago de Cuba, para su rehabilitación con fines sociales". DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA (2003-2005)

10. "Diseño de nuevos morteros para la restauración de monumentos". ATYCA-MINER (2000-2001)
11. "Aplicación de la termografía infrarroja a la restauración de edificios históricos". GOBIERNO VASCO. DPTO. EDUCACIÓN, UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN (2000-2002)
12. "Caracterización y selección de nuevos morteros de restauración para los monumentos de piedra de la C.A.P.V.". GOBIERNO VASCO. DPTO. EDUCACIÓN, UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN (2000)
13. "Elaboración de un manual práctico de la metodología de aplicación de consolidantes a fachadas de piedra de edificios históricos de arenisca silíceo, basado en la microestructura del sistema piedra-consolidante". ATYCA-MINER (1999)
14. "Optimización de la metodología de consolidación para la restauración de edificios históricos en función de la microestructura del sistema material base/consolidante". GOBIERNO VASCO. DPTO. EDUCACIÓN, UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN (1999)
15. "Puesta a punto de la técnica de holle-drilling para la deducción de esfuerzos en edificios históricos". CICYT - FEDER (1998-1999)
16. Environment effects on an important Cultural Heritage Monument in Bulgaria. COLLABORATIVE RESEARCH GRANT – NATO PROJECT - CONTR N. ENVIR.CRG 972733 1998-1999
17. "Estudio del comportamiento de nuevos consolidantes aplicados a la restauración de edificios históricos de arenisca silíceo". ATYCA-MINER (1997-1998)
18. "Comportamiento de consolidantes pétreos sobre arenisca silíceo de edificios históricos del País Vasco". GOBIERNO VASCO. DPTO. EDUCACIÓN, UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN (1997-1998)
19. "Sistemas de diagnóstico y restauración de patologías estructurales y del material pétreo". MINER-ATYCA (1997-1998)

20. "Condizioni microclimatiche nei musei: aspetti generali e applicazione alla galleria degli Uffizi" PROYECTO FINALIZADO DE CNR "BENI CULTURALI "SOTTOPROGETTO "MUSEOLOGIA E MUSEOGRAFIA". 1996-2001
21. "Desarrollo de metodologías de diseño, calculo y evaluación de materiales para la diagnosis y rehabilitación de edificios históricos". GOBIERNO VASCO. DPTO. EDUCACIÓN, UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN (1996-1998)
22. Study of the environmental problems of two water cities included in the Unesco World List of the Cultural Heritage: Nassebur (Bulgaria) and Venice. PROYECTOS COMUNES DE INVESTIGACIÓN CNR/BAN 1995-1997.
23. Improved understanding of past climatic variability from early daily European instrumental sources (IMPROVE). COMISIÓN DE LA COMUNIDAD EUROPEA - CONTRATO N. ENV4-CT97-0511. 1994-1999
24. Archeometric Study to Reconstruct the pollution and the Climate of the Past and Their Effects on Cultural Heritage (ARCHEO). COMISIÓN DE LA COMUNIDAD EUROPEA - CONTRATO N. ENV4-CT95-0092 1994-1999
25. Assesment of Environmental Risk Related to Unsound Use of Technologies and Mass Tourism (AER) COMISIÓN DE LA COMUNIDAD EUROPEA - CONTRATO N. ENV4-CT95-088 1994-1999
26. Le microenvironnement à l'interieur de deux Musées à Paris et à Venise: Le Louvre et le Musée Correr. Relation avec la pollution atmosphérique extérieure. PROGRAMME D'ACTIONS INTEGREES FRANCE-ITALIE GALILEE - DOSSIER N. 94322 1994-1997
27. "Degrado delle opere d'arte in ambienti interni: studio del microclima e della deposizione di particelle" PROYECTO ESTRATÉGICO DE CNR: "AREE METROPOLITANE ED AMBIENTE - QUALITÀ DELLA VITA NEI GRANDI SISTEMI URBANI" 1992-1994

28. "Metodologie non distruttive per l'analisi dell'interazione tra ambiente e manufatto: studio del microclima, degli scambi all'interfaccia e deposizione di aerosoli inquinanti", PROYECTO ESTRATÉGICO DE CNR "BENI CULTURALI". 1991-1995
29. Effects of Air Pollution, in combination on Historical Buildings and Monuments. Scientific Basis for Conservation. COMISIÓN DE LA COMUNIDAD EUROPEA - CONTRATO N. CT90-0107 (SSMA) 1991-1994
30. "Ricostruzione del Clima di Venezia e della Val Padana nell'ultimo millennio, ed estensione delle metodologie all'Italia Meridionale". PROYECTO ESTRATÉGICO DE CNR: "CLIMA AMBIENTE E TERRITORIO NEL MEZZOGIORNO", COORDINADO POR LA EUROPEAN SCIENCE FOUNDATION. 1989-1995
31. "Deposizioni secche". PROYECTO ESTRATÉGICO DE CNR: "DEPOSIZIONI ATMOSFERICHE ACIDE. METODOLOGIE DI CAMPIONAMENTO ED ANALISI". 1988-1989
32. Effects of Air Pollution, in combination with other Environmental and Meteorological Factors on Historical Buildings and Monuments. Microphysical, Meteorological and Mineralogical Aspects. COMISIÓN DE LA COMUNIDAD EUROPEA - CONTRATO N. EV4V-0051-I(A) 1987-1991
33. Reconstruction of Past Mediterranean Climate in the Historical period. COMISIÓN DE LA COMUNIDAD EUROPEA - CONTRATO N. EV4C-0082-I(A) 1987-1990
34. "Problemi di trasporto di masse d'aria attraverso le Alpi; effetti degli inquinanti atmosferici sul patrimonio monumentale". CONTRACTO CON EL ENTE NACIONAL PARA LA ENERGÍA ELÉCTRICA, CENTRO INVESTIGACIONES TÉRMICAS Y NUCLEARES DE MILÁN. NO.2RTG1113. 1987-1989
35. "Studio delle ricadute acide in Valpadana". CNR PROYECTO FINALIZADO "ENERGETICA", S.P. "AMBIENTE E SALUTE", TEMA "BIOMEDICINA", N.688. 1986-1987

36. "studi di climatologia dinamica". PROYECTO ESTRATÉGICO CNR "CLIMA E AMBIENTE DELL'AREA MEDITERRANEA". 1985-1987
37. The effects Air Pollution on Historical Buildings and Monuments. COMISIÓN DE LA COMUNIDAD EUROPEA - CONTRACTO N. ENV-757-I(SB) 1984-1986
38. "Studio di processi di acidificazione delle ricadute in relazione alle situazioni atmosferiche caratteristiche della Valle Padana". CNR PROYECTO FINALIZADO "ENERGETICA", S.P. "AMBIENTE E SALUTE", TEMA "BIOMEDICINA", N.688. 1983-1986
39. Programa ALPEX (Alpine Experiment): "Studio di circolazioni locali e a mesoscala nello strato limite planetario sottovento alle Alpi". ALPINE EXPERIMENTAL PANEL, ALPEX 1981-1982
40. "Ricerche sulla caratterizzazione climatica della regione Veneto, con riferimento alla diffusione di sostanze chimiche aeriformi" UNIVERSIDAD DE PADOVA, DEPARTAMENTO DE QUÍMICA GENERAL Y INORGÁNICA Y EL ENTE NACIONAL PARA LA ENERGÍA ELÉCTRICA, CENTRO INVESTIGACIONES TÉRMICAS Y NUCLEARES DE MILÁN. 1980-1981

## **1.8 PARTIDAS A PRESUPUESTAR Y GESTIONAR DESDE URUGUAY**

Dado que el presupuesto incluido en esta oferta no contempla el suministro y el montaje de los medios auxiliares necesarios para los estudios previos y la obra, las partidas descritas a continuación deberán ser presupuestadas y gestionadas desde Uruguay:

- Andamiaje o plataforma elevadora con personal para su montaje transporte y manipulación. Personal y pequeña maquinaria (martillo, corona de diamante, etc.) para toma de muestras y realización de catas.
- Medios de señalización y acotación de zonas de trabajo.
- Obtención de un endoscopio para apoyo a la indagación, junto con sus medios auxiliares instrucciones, etc.
- Realización de los ensayos necesarios para los Estudios Previos Básicos, a determinar a la vista de la inspección visual. Con carácter previo podrían estimarse al menos los siguientes: Difracción de rayos X, Porosimetría de mercurio, Absorción de agua, Inspección petrográfica, etc. La campaña definitiva se determinará in situ.
- Medio humanos y materiales para la realización de la prueba piloto como empresas de restauración y fabricantes de materiales seleccionados para dicha prueba.
- Responsable local para el cumplimiento de la normativa de seguridad y salud en el trabajo y medios necesarios para ello.

## **1.9 MEJORAS**

En cuanto a las mejoras sobre los términos de referencia recogidos en la propuesta de metodología de trabajo para la restauración de las fachadas del Mercado Agrícola de Montevideo, destaca, en primer lugar, el diseño de una metodología para la realización de Estudios Previos Básicos, imprescindibles para la preselección de los materiales y productos a utilizar en la prueba piloto.

Estos estudios Previos básicos engloban entre otros aspectos la determinación de los ensayos a realizar para la caracterización de los materiales, la selección de puntos de toma de muestras y la realización de catas o inspección mediante endoscopio, en puntos de escasa accesibilidad, que aporten información acerca del sistema constructivo del edificio.

La interpretación de la información obtenida en estos Estudios Previos Básicos proporciona una verificación del prediagnostico desarrollado en el "Informe de Avance" necesaria para avanzar una primera propuesta de intervención.

En segundo lugar, antes de la intervención definitiva, en el informe final se incluirá una propuesta de Estudios Previos en la que se detallará la metodología a seguir y la planificación de los puntos de toma de muestras, ensayos a realizar, etc. Estos estudios Previos permitirán seleccionar los materiales y productos más adecuados para la restauración de las fachadas del Mercado Agrícola de Montevideo.

## **1.10 ANEXOS**

*1.10.1 CURRICULUM VITAE*

*1.10.2 DOSSIER PATRIMONIO HISTÓRICO DE LBEIN-TECNALIA*

*1.10.3 MEMORIA LBEIN*

*1.10.4 MEMORIA TECNALIA*

Plan de Adquisiciones: UR-M1030

Fecha elaboración : Junio de 2008

1. N° de ref.	2. Descripción de la Adquisición	3.Costo Estimado inicial de la	4.Método de Adquisición	5.Revisión ex-ante o ex-post	6.Fuente de		7.Fechas Estimadas de contratación/adquisición	8.Estatus (Pendiente, en proceso,	9.Comentarios
					FOMIN	Local / Otro			
<b>A. BIENES</b>									
Equipamiento.1	Equipamiento Informático	15.000,00	CP	Ex post	82%	18%	Primer semestre	Pendiente	PCs, impresora, scanner, proyector y accesorios, notebook
Equipamiento.2	Software contable	2.000,00	CD	Ex post	82%	18%	Primer semestre	Pendiente	
I.3.2	Cartelería, señalética, ambiente interno e imagen exterior	180.000,00	LPN	Ex ante	82%	18%	Quinto semestre	Pendiente	CONTRATACION CRITICA. A un promedio de US\$ 20 por m2, sobre una superficie de 9.000 m2
I.3.3 y I.3.4	Sistema de seguridad y dispositivos de seguridad.	30.000,00	CP	Ex post	82%	18%	Quinto semestre	Pendiente	Cámaras, monitores, cableado, dispositivo de grabación, software
I.3.5	Sustitución de cubierta del edificio histórico del mercado	900.000,00	MPM	n/a		100%	Primer semestre	Pendiente	
<b>B. CONSULTORÍA DE FIRMAS</b>									
I.2.1	Plan Director	150.000,00	SBCC	Ex ante	100%		Primer semestre	Pendiente	CONTRATACION CRITICA. Consultoría internacional. Incluye honorarios y otros gastos.
I.3.1	Diseño de cartelería, señalética, ambiente interno e imagen exterior.	20.000,00	SBPF	Ex post	82%	18%	Cuarto Semestre	Pendiente	
III.2.3	Promoción comercial	144.000,00	SBCC	Ex post	82%	18%	Cuarto Semestre	Pendiente	Incluye el diseño de acciones de promoción y sus correspondientes acciones de comunicación. No. De promociones: 18. Costo estimado de cada promoción: US\$ 8.000
III.2.4	Evaluación y reformulación de campañas	18.000,00	CD	Ex post	82%	18%	Tercer semestre	Pendiente	Son tres encuestas de opinión. Valor estimado por encuesta: US\$ 6000
III.2.5	Diseño e implementación de servicios comunes	40.000,00	SBPF	Ex post	70%	30%	Tercer semestre	Pendiente	Incluye el diseño de acciones de dos servicios comunes y su implementación. No. De servicios comunes 2. Costo estimado por servicio: US\$ 20.000
IV.4.1	Auditoría de estados financieros finales	8.000,00	SBMC	n/a	100%		Octavo semestre	Pendiente	La contratación será realizada por el Banco
<b>C. CONSULTORÍAS DE CONSULTORES INDIVIDUALES</b>									
Personal.1	Jefe de Proyecto	117.120,00	CC	Ex ante	82%	18%	Primer semestre	Pendiente	CONTRATACION CRITICA. Duración: 48 meses. Costo estimado: US\$ 2440 por mes
Personal.2	Asistente administrativo-contable	58.560,00	CC	Ex post	82%	18%	Primer semestre	Pendiente	Duración: 48 meses. Costo estimado: US\$ 1220 por mes
I.1.1	Gerente	204.960,00	CC	Ex ante	82%	18%	Primer semestre	Pendiente	CONTRATACION CRITICA. Duración: 48 meses. Costo estimado: US\$ 4270 por mes. Dedicación a tiempo completo.
I.1.2	Definición del modelo de gestión del Mercado	10.000,00	CC	Ex post	82%	18%	Primer semestre	Pendiente	Duración: 2 meses. Costo estimado:US\$ 5.000 por mes

1. N° de ref.	2. Descripción de la Adquisición	3. Costo Estimado inicial de la	4. Método de Adquisición	5. Revisión ex-ante o ex-post	6. Fuente de		7. Fechas Estimadas de contratación/adquisición	8. Estatus (Pendiente, en proceso,	9. Comentarios
					FOMIN	Local / Otro			
I.1.3	Plan de Sostenibilidad	8.000,00	CC	Ex ante	82%	18%	Sexto semestre	Pendiente	CONTRATACION CRITICA. Duración: 2 meses. Costo estimado: US\$ 4.000 por mes
I.3.3	Diseño del Plan de Seguridad del Local	5.000,00	CC	Ex post	82%	18%	Segundo semestre	Pendiente	
II.1.1 y II.1.2	Diseño y seguimiento del programa de entrenamiento a comerciantes	18.300,00	CC	Ex post	82%	18%	Segundo semestre	Pendiente	
II.1.3	Facilitadores para entrenamiento a comerciantes	122.000,00	CC	Ex post	82%	18%	Tercer, cuarto, quinto y sexto semestre	Pendiente	Corresponden a 2000 horas de entrenamiento de profesionales de diferentes disciplinas (en función del diagnóstico individual) para asistir a permisarios. Costo estimado por hora: US\$ 61.
II.2.1	Facilitador para organización, identificación y apoyo a la gestión de acciones conjuntas de comerciantes	24.000,00	CC	Ex post	82%	18%	Segundo semestre	Pendiente	Duración: 24 meses. Costo estimado: US\$ 1000 por mes.
III.1.1	Diseño de la estrategia para convocar a nuevos comerciantes interesados	3.000,00	SD	Ex post	82%	18%	Segundo semestre	Pendiente	Duración: 1 mes
III.1.3	Selección de nuevos comerciantes	15.000,00	CC	Ex post	82%	18%	Tercer semestre	Pendiente	Corresponde a la selección de 150 candidatos. Costo estimado por candidato: US\$ 100
III.2.1 (a)	Diseño de campaña inicial	8.000,00	CC	Ex post	82%	18%	Tercer semestre	Pendiente	
III.2.2 (b)	Diseño de campaña de promoción	8.000,00	CC	Ex post	82%	18%	Quinto semestre	Pendiente	
IV.1.1	Evaluación intermedia	10.000,00	CC	n/a	100%		Cuarto semestre	Pendiente	La contratación será realizada por el Banco
IV.1.2	Evaluación final	5.000,00	CC	n/a	100%		Octavo semestre	Pendiente	La contratación será realizada por el Banco
IV.2.1 y IV.2.2.	Línea de base, diseño del sistema de Seguimiento y revisiones anuales	20.000,00	CC	n/a	100%		Primer semestre	Pendiente	La contratación será realizada por el Banco
<b>D. SERVICIOS DISTINTOS DE CONSULTARÍAS</b>									
I.1.4	Giras de capacitación	21.000,00	CD	Ex ante	100%		Segundo, Cuarto y Sexto Semestre	Pendiente	Corresponde a 3 giras de capacitación en el exterior. Incluye pasajes aéreos y viáticos.
III.1.2	Campaña para convocar nuevos comerciantes	6.000,00	MPM	Ex post		100%	Tercer semestre	Pendiente	Corresponde a gastos de difusión (reuniones, campaña pública, etc).

1. N° de ref.	2. Descripción de la Adquisición	3. Costo Estimado inicial de la	4. Método de Adquisición	5. Revisión ex-ante o ex-post	6. Fuente de		7. Fechas Estimadas de contratación/adquisición	8. Estatus (Pendiente, en proceso,	9. Comentarios
					FOMIN	Local / Otro			
III.2.1 (b)	Implementación campaña inicial	27.000,00	CD	Ex post	68%	32%	Tercer semestre	Pendiente	Incluye la contratación de espacios en medios masivos, vía pública, etc.
III.2.2 (b)	Implementación campaña promoción	37.000,00	CD	Ex post	68%	32%	Quinto semestre	Pendiente	Incluye la contratación de espacios en medios masivos, vía pública, etc.
III.2.6	Cursos de capacitación a policías	8.000,00	CD	Ex post	82%	18%	Segundo y cuarto semestre	Pendiente	Corresponde a honorarios de facilitador, materiales, coffee breaks. No. Cursos: 2. Costo estimado por curso: US\$ 4.000
IV.4.1	Testimonios Audiovisuales	20.000,00	CP	Ex post	82%	18%	Segundo y octavo semestre	Pendiente	

**Adquisiciones críticas:** son así llamadas aquellas por su relevancia en el proyecto o por su grado de complejidad

- CD** Contratación directa
- MPM** Mejores practicas del mercado
- CP** Comparación de precios
- SBMC** Selección Basada en el Menor Costo
- SD** Selección directa
- CC** Comparación de Calificaciones

# MERCADO AGRICOLA DE MONTEVIDEO

## PLIEGO DE CONDICIONES GENERALES y PARTICULARES

### CAPITULO I – OBJETO

#### I – OBJETO

##### - DESCRIPCION

Obras de acondicionamiento y restauración de la cubierta liviana en toda el área que cubre la superficie actual del Mercado Agrícola de Montevideo, propiedad de la Intendencia Municipal de Montevideo, ubicado en la manzana comprendida por las calles: José L. Terra, Martín García, Amézaga y Valle Inclán.

- Las mismas se desarrollarán en las áreas a indicar en los recaudos gráficos, en los niveles +9.90, + 15.83 y + 21.41, con diferente grado de resolución.

#### 1.1 – ORDENAMIENTO DE ITEMS

- Se deberá cotizar todos los ítems y sub-ítems siguientes, especificando metrajes y precios unitarios en el caso que se requieran.

Item 1 – Implantación

Item 2 – Demolición y/o desmantelamiento de cubierta liviana

Item 3 –Elementos sustentantes y sustentados de la cubierta (madera)

Item 4 –Cielorraso en madera

Item 5 –Restauración de canalones y modificaciones adecuadas

Item 6 – Reparación en desagües para la cubierta liviana

Item 7 - Pintura –Protecciones y selladores

Item 8– Impermeabilización de cubierta ---- lo harian ¿???

Item 9- Ayudas a Subcontratos

El objeto de esta Memoria es establecer los procedimientos o condiciones que regirán para la ejecución de las obras de los ítem 1 al 9.

## **CAPITULO 2 – CONDICIONES GENERALES**

### **2.1 – FORMA DE PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

- Solo se consideran ofertas globales que coticen por el total de los ítems indicados precedentemente, no se aceptaran variantes ni alternativas.
- Si una de las etapas de la obra interfiere con el normal funcionamiento del Mercado, se deberán desarrollar dichas tareas en un horario de acuerdo con las autoridades con Mercado.
- La empresa oferente debe especificar en su oferta, la cantidad que deba adicionarse o deducirse del precio base por cada alternativa que proponga.
- La empresa oferente deberá obtener todas las licencias y habilitaciones de UTE, OSE y de la Intendencia Municipal de Montevideo que sean necesarias para la instalación y desarrollo de la obra, tales como conexiones provisorias, veredas provisorias, barreras, cerramientos de protección. Quedan excluidas de esta obligación el permiso de construcción que deberá ser obtenido por el arquitecto designado y el permiso municipal de habilitación.

### **2.2 – ANTECEDENTES DEL OFERENTE**

- Se requiere que los oferentes hayan realizado satisfactoriamente, por lo menos 3 (tres) obras , en los últimos 2 (dos) años de tipo similar a los ítems cotizados, para lo cual se deberá incluir en la oferta la nómina de trabajos similares, indicando actividad y lugar donde fueron desarrolladas.
- El propietario se reserva el derecho a realizar las visitas que estime conveniente a los efectos de confirmar la información presentada.

### **2.3 – PRECIO Y COTIZACION**

- El oferente presentara junto con la oferta, una propuesta de forma de pago.

### **2.4 – PLAZO DE ENTREGA DE OBRA**

- Se deberá especificar por parte del contratista el plazo máximo para la ejecución de la obra, la cual comenzará no más de las 48 hs, después de ser firmado el contrato correspondiente.

### **2.5 – CRONOGRAMA DE ENTREGAS**

El oferente deberá entregar junto con la propuesta, un cronograma tentativo de obra, él que deberá ser aprobado por la Dirección de Obra antes del comienzo de la misma.

## 2.6 – CONDICIONES DE RECHAZO DE OFERTA

- Las condiciones que determinarán el rechazo de las ofertas:
  - a) el no ajustarse a lo descrito en el Pliego de Condiciones Particulares.
  - b) que la oferta contenga omisiones, errores, cotizaciones ilegibles, alteraciones, etc., que no haya sido adecuadamente salvadas o cotice ítems. que no se solicitan en la Licitación.
  - c) cuando el oferente se aparte sustancialmente de la forma de cotizar establecida anteriormente o formule condiciones no expuestas en el Pliego de Condiciones.
  - d) en el caso de que el examen de los documentos presentados, determine a juicio del propietario, que el oferente no demuestra capacidad técnica suficiente para llevar a cabo los trabajos requeridos.
  - e) la no presentación de los recaudos solicitados.
  - f) Se adjudicarán los metrajes expresados por el oferente siempre que este en un total de acuerdo con lo expresado en las especificaciones técnicas.
  - g) Se deberá tener presente dado que dicha construcción está declarado Patrimonio Histórico, se mantendrá los lineamientos formales, estéticos, Funcionales y de diseño originales sin alterar el lenguaje.

## 2.7 – LEYES SOCIALES

El formulario de inscripción de obra (carátula, F1, F2) debidamente llenado por la dirección a cargo de la obra será retirado por el contratista para realizar el trámite correspondiente ante MTSS. En un plazo no mayor de 48 horas se devolverá a la dirección siendo ésta la responsable de efectuar la inscripción de la obra ante el Banco de Previsión Social, en las formas y condiciones establecidas por dicho organismo. Finalizado este trámite se proveerá al contratista de la información necesaria para el retiro de sus etiquetas de código de barras para adherirlas a los documentos que correspondan.

Dentro de los primeros 5 días de iniciado el mes, el contratista presentará las planillas de Declaración de personal y actividad al director de obra, a efectos de que verifique que se corresponda con la realidad, en cuyo caso dará su conformidad (adhesión de etiquetas de código de barras) habilitando así a la empresa contratista a presentarlas en Banco de Previsión Social. La omisión de la empresa adjudicataria en presentar en fecha las planillas antes mencionadas, facultará al propietario del Mercado a descontar de las facturas a abonar a la empresa omisa, los importes que deban pagarse por concepto de multas, intereses y recargos derivados del no cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Antes del 10 de cada mes la empresa contratista deberá presentar al Director de Obra la planilla Declaración de personal y actividad sellada por BPS, (no se aceptará fotocopia), en base a ésta el propietario se hará responsable del pago correspondiente.

El formulario de cierre de obra (F9) debidamente llenado por la Dirección será entregado al contratista a efectos de ser presentado ante BPS en un plazo de 15 días contados a partir del último trabajado, devolviéndose a la Dirección responsable de la obra, sellado.

El no cumplimiento de lo anteriormente establecido facultará al Director de Obra a la suspensión parcial o total de la obra, sin modificarse los plazos previstos, lo que generaría multas correspondientes al contratista, además de contar dicho incumplimiento en el informe de la empresa.

Se deberá ofertar:

Monto imponible

En este monto estará incluido el valor correspondiente a complemento cuota mutual que el oferente estime. Se deberá indicar el porcentaje de incidencia de mano de obra en cada rubro.

#### 2.8 – SEGURIDAD

El oferente deberá cumplir las disposiciones reglamentarias de Seguridad e Higiene para la Industria de la Construcción.

En caso que durante el transcurso de la obra se detecten irregularidades por dicho concepto, la obra se suspenderá momentáneamente hasta que los operarios se encuentren en condiciones de continuar de acuerdo a dichas disposiciones; sin modificarse los plazos previstos, lo que estaría generando las multas correspondientes al contratista.

Los operarios deberán poseer y utilizar todas las protecciones personales que correspondan, y las instrucciones de uso y mantenimiento, las que deberá proveer el contratista (según decreto 89/995). Deberá suministrar el oferente también el técnico prevencionista, cuyos honorarios deberá incluir en la oferta total.

#### 2.9 – VISITAS

- El oferente deberá visitar el local en forma obligatoria, previamente a la realización de su oferta, debiendo coordinar dicha visita por lo menos 3 días antes de la fecha de apertura de esta licitación, con el/la Arq. designado oportunamente, librándose constancia de la misma que será tenida en cuenta para el posterior estudio de ofertas.

## 2.10 - ESTUDIO DE OFERTAS

- Se tendrá en cuenta a los efectos de la evaluación de la oferta los antecedentes solicitados en este Pliego, precio (donde se incluirán la totalidad de ítems. formulados) y garantías sobre trabajos ejecutados.

## 2.11 – METRAJES DE OBRA

- Chapas en minio .....	65 %
- Chapas de fibrocemento .....	100 %
- Tirantería en pinotea (sustentante).....	60 %
- Tirantería en pinotea (sustentada) .....	80 %
- Canales en minio.....	70 %
- Cielorraso en pinotea.....	70 %
- Bajadas de pluviales .....	60 %

Nota : Los porcentajes de cambio o sustitución solicitados en los materiales existentes en obra, son en función del área total presentada en los recaudos. Y los materiales sustitutivos se proponen en las especificaciones técnicas , pero se deja la apertura al oferente a presentar otros tipos de materiales en la oferta que cumplan con las necesidades formales y funcionales del conjunto.

## 2.12 - FORMULACION DE PROPUESTA

- ITEMS. FORMULADOS EN 1.1, CON COSTOS UNITARIOS Y TOTALES
- SUMA DE ITEMS. Y SUB-ITEMS.
- % de IMPREVISTOS
- SUB-TOTAL
- 22% IVA
- TOTAL DE OFERTA
- MONTO DE MANO DE OBRA IMPONIBLE

Nota: Se deberá indicar el monto imponible de cada rubro interviniente, y el total de los mismos. Para cada caso deberá desglosarse valor de mano de obra y materiales.

Se establecerán los plazos de entrega para los diferentes suministros y trabajos.

## CAPITULO III- CONDICIONES TECNICAS Y PARTICULARES

- Toda obra no específicamente graficada en los recaudos, pero que la tradición de la buena ejecución indique, se considerará parte integrante del proyecto, aclarándolo previamente en la oferta, las cuales serán tenidas en cuenta al cierre de la licitación.

- La presente memoria se refiere concretamente a los trabajos que se van a realizar en la obra sin hacer referencia a los procedimientos constructivos convencionales, para los cuales son válidas todas las especificaciones y exigencias de calidad de los materiales, establecidas en la Memoria Descriptiva y Constructiva General del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

### 3.1 -ESPECIFICACIONES TECNICAS:

Rubros:

#### **ITEM N°2 - DEMOLICION Y/O DESMANTELAMIENTO DE CUBIERTA LIVIANA**

La cual está conformada mayoritariamente por chapas de una aleación de aluminio+ zinc con una conformación de la chapa que ya no existen en el mercado. La mayor parte de la cubierta presenta perforaciones o hay sectores donde hay faltantes. Se deberán retirar todas las chapas y serán sustituidas, por chapas de aluminio galvanizado .

También será sustituidas en su totalidad las babetas que recubran las uniones entre éstas.

La nave superior a +21,41 esta conformada por chapas de fibrocemento , las cuales también serán sustituidas en su totalidad por chapas de aluminio galvanizado.

Queda a criterio del oferente la elección de la onda para la chapa a utilizar , dado que si se colocan con la forma existente se deberá recurrir a moldes hechos para ese propósito, si la chapa elegida cubre mayores luces y posibilita la eliminación de cierta cantidad de elementos sustentantes , sin alterar el diseño original se aceptarán y estudiarán dentro de las ofertas las soluciones planteadas.

**(\*\*\*\* ) la yuxtaposición entre las chapas de zinc existentes y de aluminio galvanizado puede generar alguna reacción de par ¿???**

#### **ITEM N°3 - ELEMENTOS SUSTENTANTES Y SUSTENTADOS DE LA CUBIERTA(MADERA)**

##### **Tirantería de madera**

Debido al pasaje de agua a través de la cubierta durante un lapso de tiempo considerable y sin contar con ningún tipo de mantenimiento, se estima que se deberá sustituir un 80% de la tirantería, alfajías y correas, manteniendo el resto con un tratamiento adecuado, previo limpieza y cepillado de las superficies. Luego a

juicio de la Dirección se estimará si corresponde restaurar y/o sustituir dichos elementos. Si se mantienen se aplicará sobre la madera cepillada un insecticida, un sellador y la pintura de protección, descrita en el ítem nº 7. Para los elementos sustentantes de la cubierta se tendrá que usar tirantería de pinotea, o en su defecto una madera que propondrá el oferente que cumpla similares condiciones mecánicas y físicas que la antedicha. Para los elementos sustentados del cielorraso se tendrá que usar pino eliotis con tratamiento CCA, u otra madera de resistencia media con el mismo tratamiento.

#### **ITEM Nº4 - CIELORRASO EN MADERA**

El cielorraso de madera se encuentra en evidente estado de deterioro debido a la entrada de agua a través de la cubierta y falta de un mantenimiento propio. Se deberá retirar el cielorraso en malas condiciones, y sustituirlo por pinotea o madera de similares características en resistencia y dureza y aplicar algún producto de protección para madera en todo el conjunto, como ser Incastain, un insecticida y un limpiador, todos dentro de la gama de Inca. Las superficies del cielorraso existentes que estén en condiciones aceptables para su mantenimiento deberán ser lijadas con cepillo y serán posteriormente vistas por el Director de obra para aceptar o rechazar su reinstalación. Se aplicará masilla de gran flexibilidad y dureza para reparaciones de pequeña entidad que se encuentren en algunas áreas localizadas, siendo a juicio de la Dirección el hacerlo o retirarlas para su sustitución. Se estima que el porcentaje a cambiar es de un 60-70% del total del área cubierta.

#### **ITEM Nº5 - RESTAURACION EN CANALONES Y MODIFICACIONES ADECUADAS**

#### **ITEM Nº6 - REPARACION EN DESAGÜES PARA LA CUBIERTA LIVIANA**

Como parte de la recuperación en la cubierta liviana, se debe proceder a la reparación de los canalones en todo el perímetro que se presentan en un elevado proceso de deterioro, con zonas fisuradas o desgastadas por la oxidación. Se recomienda luego de restaurada la cubierta, proceder a los trabajos en los canalones de desagüe, limpiando profundamente todas las superficies del mismo, sellando con componentes químicos adecuados las microfisuras existentes y sustituyendo los tramos que no se puedan mantener debido al alto desgaste de su superficie. Se sugiere chequear previo a los trabajos, los cálculos hidráulicos apropiados de caudal, verificando su sección y pendiente. Se deberá también rever y restituir las pendientes existentes en los canalones, con posterior hidrofugado y colocación de membrana asfáltica, a fin de impermeabilizar el área. Tener la precaución de envolver las bocas de desagüe

(100 mm) con la membrana, hasta llegar a la primera unión del pollerín. Se hará necesario implementar también los elementos accesorios adecuados para ayudar el mantenimiento de los mismos mediante la colocación de sombreretes de aluminio .

Un sector a tener en cuenta en la reparación de los canalones , es la llegada de la cubierta liviana al mismo , dado el canal que se coloque en la chapa , siempre persisten zonas en las cuales es difícil acceder para trabajar e impermeabilizar adecuadamente, por lo que se aconseja cubrir esos sectores con poliuretano proyectado, esta tarea se realizaría previo a la impermeabilización del canalón.

En las bajadas de pluviales en HF, se constata un elevado deterioro debido a procesos de oxidación. Las que se ubican en el exterior, son las mas afectadas por la ausencia total de mantenimiento, donde la intemperie y las inclemencias del tiempo han hecho su trabajo. Las mismas descansan sobre pilares de mampostería y acompañan la verticalidad de la perfleria metálica sustentante. Al realizar un estudio del elemento se verificó que la sección de la cañería está realmente comprometida , es más , por lo menos un 60% deberán repararse en toda su extensión , dado las roturas localizadas en el material .

Se aconseja previo a tomar una decisión en obra, realizar una limpieza con cepillo de alambre, después de este proceso se deberá verificar que las bajadas no estén rotas o fisuradas, de ser así deberán repararse mediante soldadura eléctrica u otro sistema que permita tal reparación. Por último, se aconseja que las piezas metálicas restauradas sean tratadas con un fondo antióxido de primera calidad, previo a aplicar el color que defina la Comisión de Patrimonio.

#### **ITEM N°7 - PINTURA**

##### **1) - Selladores**

Limpiador para madera

Insecticida

Masilla plastica

##### **2) - Protecciones**

Incastain

Fondo Antioxido de 1ª calidad

La tirantería de madera será pintada con pinturas de protección destinadas a ellas, de color natural.

El cielorraso se procederá de la misma forma que la tirantería.

Las piezas metalicas de las bajadas pluviales serán tratadas en su terminación con fondo antióxido color gris grafito .

**ITEM N°8 - IMPERMEABILIZACION DE LA CUBIERTA LIVIANA - lo harian y de ser asi con membrana o pintura ¿?????**

3.2-USO DEL SITIO POR EL PROPIETARIO Y EL CONTRATISTA

El Contratista deberá confinar sus maquinarias, materiales, equipo y la operación de sus trabajadores a los límites indicados por la ley y a las condiciones impuestas por la localización de la obra.

El Contratista General deberá especificar en su propuesta la cantidad, tipo, ubicación y superficie de los locales de acuerdo a las necesidades de obra. Los locales se deberán pintar y tendrán que ser secos e impermeables, en el mismo se exigirán cascos en buen estado previstos para cualquier visita recibida, así como también los planos de obra pegados sobre bastidor rígido y barnizados para evitar su deterioro.

Los S.S.H.H. deberán cumplir con todos los aspectos reglamentarios y deberán ser mantenidos limpios en todo momento y en buenas condiciones sanitarias de uso.

3.3-CONSTRUCCIONES PROVISORIAS

El Contratista podrá por su parte construir provisionalmente espacio para oficina, bodega de materiales, bodega de equipo y herramientas, etc.

3.4-LIMPIEZA DEL SITIO

- El Contratista mantendrá el sitio libre de acumulación de desperdicios y retirando periódicamente libre de escombros y/o materiales de desecho.
- El oferente deberá realizar una limpieza final, retirando todo material sobrante (manchas de pintura, excedentes de pastina, etc) y lavado de pisos, escaleras, etc. al finalizar los trabajos y previo al retiro definitivo de la obra, debiendo contar para ello con el visto bueno por la Dirección de Obra.

3.5 -BARRERAS

- El Contratista deberá prever el cercado del obrador que podrá ser de tablas, chapa metálica o tejido de alambre, pero en cualquier caso perfectamente construido y prolijo. Los accesos tendrán portones de igual material.

Presupuesto Resumido

RUBRO	FOMIN US\$	Aporte Local US\$	TOTAL US\$
<b>Unidad Ejecutora y Logística</b>	<b>\$157.934</b>	<b>\$147.546</b>	<b>\$305.480</b>
<b>Personal</b>	<b>\$144.000</b>	<b>\$120.480</b>	<b>\$264.480</b>
Jefe de Proyecto	\$96.000	\$21.120	\$117.120
Asistente administrativo contable	\$48.000	\$10.560	\$58.560
Dirección del Mercado (33% del sueldo)		\$24.000	\$24.000
Arquitecto (50% de su sueldo)		\$55.200	\$55.200
Dirección Financiera (30% de su sueldo)		\$9.600	\$9.600
<b>Equipamiento</b>	<b>\$13.934</b>	<b>\$27.066</b>	<b>\$41.000</b>
Equipamiento informático (PC, impresora, scanner, proyector, y accesorios, notebook)	\$12.295	\$2.705	\$15.000
Local, mobiliario, útiles y mantenimiento		\$24.000	\$24.000
Software Contable de uso exclusivo del proyecto	\$1.639	\$361	\$2.000
<b>Componente 1</b>	<b>\$546.377</b>	<b>\$982.583</b>	<b>\$1.528.960</b>
Actividad I.1 Ente Gestor	\$203.754	\$40.206	\$243.960
Actividad I.2 Plan Director	\$150.000		\$150.000
Actividad I.3 Adecuación Física del Mercado	\$192.623	\$942.377	\$1.135.000
<b>Componente 2</b>	<b>\$134.672</b>	<b>\$38.228</b>	<b>\$172.900</b>
Actividad II.1 Entrenamiento y asistencia técnica a comerciantes	\$115.000	\$33.900	\$148.900
Actividad II.2 Fortalecimiento Agrupación de Comerciantes	\$19.672	\$4.328	\$24.000
<b>Componente 3</b>	<b>\$232.098</b>	<b>\$161.902</b>	<b>\$394.000</b>
Actividad III.1 Incorporación de nuevos permisarios	\$14.754	\$15.246	\$30.000
Actividad III. 2 Comunicación y Promoción	\$217.344	\$146.656	\$364.000
<b>Componente 4</b>	<b>\$66.393</b>	<b>\$3.607</b>	<b>\$70.000</b>
Actividad IV.1 Evaluación	\$22.000		\$22.000
Actividad IV.2 Diseño de sistema de S&E y Línea de base	\$20.000		\$20.000
Actividad IV.3 Auditoria	\$8.000		\$8.000
Actividad IV.4 Documentación de experiencias	\$16.393	\$3.607	\$20.000
<b>SUB TOTAL COMPONENTES</b>	<b>\$979.541</b>	<b>\$1.186.319</b>	<b>\$2.165.860</b>
Unidad Ejecutora y Logística	\$157.934	\$147.546	\$305.480
Imprevistos (1.5%)	\$32.488		\$32.488
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.169.963</b>	<b>\$1.333.865</b>	<b>\$2.503.828</b>
Porcentajes (excluyendo actividades de coordinación, fortalecimiento y evaluación ex post)	46,7%	53,3%	100,0%
Fortalecimiento fiduciario y revisión expost de adquisiciones y desembolsos (1%)	\$11.700		
Actividades de coordinación	\$25.000		
Evaluación expost (0,5%)	\$5.850		
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>\$1.212.513</b>	<b>\$1.333.865</b>	<b>\$2.546.377</b>

Presupuesto  
UR-M1027

Coordinación y Logística	Cant.	US\$ Vr	Total	TOTAL 4ANOS (48MESES)				Total (FOMIN+LOCAL)
				FOMIN	Aporte Local		Total A.Local	
				Efectivo	Especie			
<b>TOTAL</b>			<b>305.480</b>	<b>157.934</b>	<b>34.746</b>	<b>112.800</b>	<b>147.546</b>	<b>305.480</b>
<b>Personal</b>			<b>264.480</b>	<b>144.000</b>	<b>31.680</b>	<b>88.800</b>	<b>120.480</b>	<b>264.480</b>
Jefe de Proyecto	48	2.440	117.120	96.000	21.120	-	21.120	117.120
Asistente administrativo contable	48	1.220	58.560	48.000	10.560	-	10.560	58.560
Dirección del Mercado (33% del sueldo)	48	500	24.000	-	-	24.000	24.000	24.000
Arquitecto (50% de su sueldo)	48	1.150	55.200	-	-	55.200	55.200	55.200
Dirección Financiera (30% de su sueldo)	48	200	9.600	-	-	9.600	9.600	9.600
					-	-	-	
<b>Equipamiento</b>			<b>41.000</b>	<b>13.934</b>	<b>3.066</b>	<b>24.000</b>	<b>27.066</b>	<b>41.000</b>
Equipamiento informático (PC, impresora, scanner, proyector,y accesorios, notebook)	1	15.000	15.000	12.295	2.705		2.705	15.000
Local, mobiliario, útiles y mantenimiento	48	500	24.000	-		24.000	24.000	24.000
Software Contable de uso exclusivo del proyecto	1	2.000	2.000	1.639	361		361	2.000

Presupuesto  
UR-M1027

Componente I Fortalecimiento Ente Gestor y rediseño mercado	Cant.	US\$ Valor Unitario	Total	TOTAL 4 AÑOS (48 MESES)				Total (FOMIN+LOCAL)
				FOMIN	Aporte Local		Total A.Local	
					Efectivo	Especie		
<b>TOTAL</b>			<b>1.528.960</b>	<b>546.377</b>	<b>982.583</b>	<b>-</b>	<b>982.583</b>	<b>1.528.960</b>
<b>Actividad I.1 Ente Gestor</b>			<b>243.960</b>	<b>203.754</b>	<b>40.206</b>	<b>-</b>	<b>40.206</b>	<b>243.960</b>
Gerente a tiempo completo (meses)	48	4.270	204.960	168.000	36.960		36.960	204.960
Consultoría Modelo de Gestión (meses)	2	5.000	10.000	8.197	1.803		1.803	10.000
Consultoría Plan de Sostenibilidad (meses)	2	4.000	8.000	6.557	1.443		1.443	8.000
Giras de Capacitación (incluye traslados y todos los gastos)	3	7.000	21.000	21.000	-		-	21.000
<b>Actividad I.2 Plan Director</b>			<b>150.000</b>	<b>150.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>150.000</b>
Consultoría Internacional por suma alzada según TdR adjuntos al RO (incluye honorarios, gastos de viajes y cualquier otro concepto)	1	150.000	150.000	150.000			-	150.000
<b>Actividad I.3 Adecuación Física del Mercado</b>			<b>1.135.000</b>	<b>192.623</b>	<b>942.377</b>	<b>-</b>	<b>942.377</b>	<b>1.135.000</b>
Consultoría de diseño de cartelería, señalética, ambiente interno e imagen exterior del mercado	1	20.000	20.000	16.393	3.607		3.607	20.000
Implantación de propuesta de cartelería, señalética, ambiente interno e imagen exterior (a un promedio de U\$S 20 por m2 sobre una superficie de 9.000 m2)	9.000	20	180.000	147.541	32.459		32.459	180.000
Plan de seguridad del local (hurto, siniestros varios)	1	5.000	5.000	4.098	902		902	5.000
Diseño e instalación del sistema de seguridad en el local (incluye software)	1	10.000	10.000	8.197	1.803		1.803	10.000
Dispositivos de seguridad para vigilancia (cámaras, monitores, cableado, dispositivos grabación)	1	20.000	20.000	16.393	3.607		3.607	20.000
Sustitución de cubierta del edificio histórico del mercado	1	900.000	900.000	-	900.000		900.000	900.000

Presupuesto  
UR- M1027

Componente II- Competitividad de Comerciantes	Cant.	US\$ Vr Unitario	Total	TOTAL 4 ANOS (48 MESES)				Total (FOMIN+LOCAL)
				FOMIN	Aporte Local		Total A.Local	
					Efectivo	Especie		
<b>TOTAL</b>			<b>172.900</b>	<b>134.672</b>	<b>29.628</b>	<b>8.600</b>	<b>38.228</b>	<b>172.900</b>
<b>Actividad II.1 Entrenamiento y asistencia técnica a comerciantes</b>			<b>148.900</b>	<b>115.000</b>	<b>25.300</b>	<b>8.600</b>	<b>33.900</b>	<b>148.900</b>
Consultoría de diseño de programa de entrenamiento a medida para comerciantes (70 comerciantes por U\$S 100 cada uno)	70	100	7.000	5.738	1.262	-	1.262	7.000
Consultoría de seguimiento del programa de entrenamiento de comerciantes (18 meses, tiempo parcial)	18	628	11.300	9.262	2.038	-	2.038	11.300
Asistencia técnica y entrenamiento de comerciantes (2000 horas a U\$S 60 por hora)	2.000	61	122.000	100.000	22.000	-	22.000	122.000
Equipamiento de sala de capacitación	1	5.000	5.000			5.000	5.000	5.000
Gastos de funcionamiento sala de capacitación durante 18 meses	18	200	3.600			3.600	3.600	3.600
<b>Actividad II.2 Fortalecimiento Agrupación de Comerciantes</b>			<b>24.000</b>	<b>19.672</b>	<b>4.328</b>	<b>-</b>	<b>4.328</b>	<b>24.000</b>
Facilitador para organización de agrupación, identificación y apoyo a la gestión de acciones conjuntas (24 meses a tiempo parcial)	24	1.000	24.000	19.672	4.328	-	4.328	24.000

Componente III- Dinamización Comercial del Mercado	Cant.	Vr Unitario US\$	Total	TOTAL 4 AÑOS (48 MESES)				Total (FOMIN+LOCAL)
				FOMIN	Aporte Local		Total A.Local	
					Efectivo	Especie		
<b>TOTAL</b>			<b>394.000</b>	<b>232.098</b>	<b>81.902</b>	<b>80.000</b>	<b>161.902</b>	<b>394.000</b>
<b>Actividad III.1 Incorporación de nuevos permisarios</b>			<b>30.000</b>	<b>14.754</b>	<b>9.246</b>	<b>6.000</b>	<b>15.246</b>	<b>30.000</b>
Diseño de estrategia para convocar a nuevos comerciantes interesados	1	3.000	3.000	2.459	541		541	3.000
Implementación de la campaña	1	12.000	12.000		6.000	6.000	12.000	12.000
Proceso de selección de nuevos permisarios (150 candidatos a U\$S 100 cada uno)	150	100	15.000	12.295	2.705		2.705	15.000
<b>Actividad III. 2 Comunicación y Promoción</b>			<b>364.000</b>	<b>217.344</b>	<b>72.656</b>	<b>74.000</b>	<b>146.656</b>	<b>364.000</b>
Diseño e implementación de una campaña comunicacional inicial (incluye medios masivos)	1	50.000	50.000	25.000	10.000	15.000	25.000	50.000
Diseño e implementación de una campaña comunicacional a mitad del período de ejecución (incluye medios masivos)	1	50.000	50.000	25.000	20.000	5.000	25.000	50.000
Promoción Comercial (1 promoción mensual durante 18 meses)	18	8.000	144.000	118.033	25.967		25.967	144.000
Evaluación y reformulación campañas (3 estudios de opinión pública)	3	6.000	18.000	14.754	3.246		3.246	18.000
Diseño e implementación de servicios comunes (2 servicios)	2	20.000	40.000	28.000	12.000		12.000	40.000
Relacionamiento con la Policía del Barrio (2 cursos de capacitación de policías)	2	4.000	8.000	6.557	1.443		1.443	8.000
Eventos Culturales extraordinarios (3 eventos)	3	18.000	54.000	-		54.000	54.000	54.000

Presupuesto  
UR- M1027

Componente IV: Evaluación y difusión	Cant.	Vr Unitario US\$	Total	TOTAL 4 ANOS (48 MESES)				
				FOMIN	Aporte Local		Total A.Local	Total (FOMIN+LOCAL)
					Efectivo	Especie		
<b>TOTAL</b>			<b>70.000</b>	<b>66.393</b>	<b>3.607</b>		<b>3.607</b>	<b>70.000</b>
<b>Actividad IV.1 Evaluación</b>			<b>22.000</b>	<b>22.000</b>			-	<b>22.000</b>
Evaluación intermedia	1	10.000	10.000	10.000			-	10.000
Evaluación final	1	12.000	12.000	12.000			-	12.000
<b>Actividad IV.2 Diseño de sistema de S&amp;E y Línea de base</b>			<b>20.000</b>	<b>20.000</b>			-	<b>20.000</b>
Diseño sistema de S&E (incluye diseño y determinación de línea de base)	3	4.000	12.000	12.000			-	12.000
Revisiones anuales del sistema de S&E (4 a U\$S 2000)	4	2.000	8.000	8.000			-	8.000
							-	-
<b>Actividad IV.3 Auditoria</b>			<b>8.000</b>	<b>8.000</b>			-	<b>8.000</b>
Auditoría contable final	1	8.000	8.000	8.000			-	8.000
							-	-
<b>Actividad IV.4 Documentación de experiencias</b>			<b>20.000</b>	<b>16.393</b>	<b>3.607</b>		<b>3.607</b>	<b>20.000</b>
Elaboración de 2 videos testimoniales	2	10.000	20.000	16.393	3.607		3.607	20.000

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

**URUGUAY**

**PROYECTO  
EL MERCADO AGRICOLA DE MONTEVIDEO COMO ELEMENTO  
CRÍTICO DE DINAMIZACION SOCIOECONOMICA DEL BARRIO DE  
GOES.**

**(UR-M1030)**

**REGLAMENTO OPERATIVO**

**Versión 0.1**

Junio de 2008

## INDICE

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCION Y DEFINICIONES .....</b>	<b>3</b>
A.	Introducción .....	3
B.	Financiamiento.....	3
C.	Período de Vigencia .....	3
D.	Definiciones .....	3
<b>II.</b>	<b>EL PROYECTO .....</b>	<b>4</b>
A.	Objetivos .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>III.</b>	<b>EJECUCION DEL PROYECTO .....</b>	<b>4</b>
A.	Organismo Ejecutor.....	4
B.	Beneficiarios.....	4
<b>IV.</b>	<b>MECANISMO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>4</b>
A.	Organización para la ejecución .....	4
B.	Esquema general de ejecución del Proyecto .....	5
C.	Ejecución de los componentes .....	6
<b>V.</b>	<b>DESEMBOLSO DE LOS FONDOS DE LA CONTRIBUCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>VI.</b>	<b>ADQUISICIONES .....</b>	<b>10</b>
<b>VII.</b>	<b>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....</b>	<b>11</b>
<b>VIII.</b>	<b>CONTABILIDAD E INFORMES FINANCIEROS AUDITADOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>12</b>
A.	Contabilidad .....	¡Error! Marcador no definido.
B.	Auditoría.....	13
<b>IX.</b>	<b>COMUNICACIONES .....</b>	<b>13</b>
<b>X.</b>	<b>ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES Y SOCIALES .....</b>	<b>13</b>
<b>XI.</b>	<b>MODIFICACIONES AL REGLAMENTO OPERATIVO .....</b>	<b>13</b>

## I INTRODUCCION Y DEFINICIONES

### i. Introducción

El presente Reglamento establece los términos y condiciones que regirán la ejecución del Proyecto “El Mercado Agrícola de Montevideo como elemento crítico de dinamización socioeconómica del Barrio de Goes”, a ser ejecutado por la Intendencia Municipal de Montevideo (IMM).

### ii. Financiamiento

Las fuentes de financiamiento del Proyecto estarán constituidas por los aportes provenientes del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN/BID), y por los aportes de contraparte local que proveerá la IMM.

Con formato: Numeración y viñetas

### iii. Período de Vigencia

El período de vigencia será de 48 meses a partir de la fecha de firma del Convenio entre el BID/FOMIN y la IMM.

Con formato: Numeración y viñetas

### iv. Definiciones

A continuación se incluye el significado de las siglas y términos utilizados en este Reglamento:

Con formato: Numeración y viñetas

Sigla	Significado
ALC	América Latina y el Caribe
AT	Asistencia Técnica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DDEIR	Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional de la IMM
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
IMM	Intendencia Municipal de Montevideo
MAM	Mercado Agrícola de Montevideo
PyME	Pequeña y Mediana Empresa
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto
Permisarios	Comerciantes que hacen usufructo del “piso” del mercado mediante contrato precario

## II. EL PROYECTO

El **objetivo general** del Proyecto es contribuir a la dinamización socioeconómica del Barrio de Goes a través de la modernización del Mercado Agrícola de Montevideo. El **objetivo específico** es desarrollar un modelo comercial competitivo para el Mercado Agrícola de Montevideo que le dé una viabilidad operativa y funcional en la que se fortalezcan y promuevan empresas comerciales.

Con formato: Numeración y viñetas

Para el logro de estos objetivos, el Proyecto desarrollará los siguientes componentes: 1) Fortalecimiento del Ente Gestor y Rediseño del Mercado; 2) Competitividad de los Comerciantes; 3) Dinamización Comercial del Mercado. Se incluye además un cuarto componente para Evaluación, Monitoreo y Disseminación de Resultados.

## III. EJECUCION DEL PROYECTO

### v. Organismo Ejecutor

El Organismo Ejecutor del Proyecto será la IMM, a través del Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional (DDEIR), de quién depende el Ente Gestor del MAM. A los efectos específicos de la ejecución del Proyecto, se constituirá una Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), la que funcionará en el ámbito del referido departamento, en dependencia directa de su Director.

Con formato: Numeración y viñetas

El Proyecto financiado por FOMIN suma su aporte a un proyecto de mayor envergadura y horizonte temporal, de desarrollo del Mercado Agrícola de Montevideo (MAM), propiedad de la IMM.

### vi. Beneficiarios

Los beneficiarios directos del Proyecto serán las pequeñas y medianas empresas constituidas por los actuales y futuros comerciantes del mercado (“permisarios”), y el Ente Gestor del Mercado.

Con formato: Numeración y viñetas

Los beneficiarios indirectos, de suma relevancia en la justificación del proyecto, son los actuales y futuros habitantes, comerciantes y proveedores de servicios del barrio Goes, a cuya reactivación urbana el Proyecto del MAM contribuirá como proyecto “ancla”.

## IV. MECANISMO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

### vii. Organización para la ejecución

El Proyecto será administrado por la IMM, a través de una Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP). La UCP estará dirigida por la Directora del MAM, y estará integrada además por un Jefe de Proyecto, un Asistente Administrativo Contable (ambos con dedicación completa y cuyos honorarios, sin incluir los impuestos, serán financiados por la Contribución), un Arquitecto y un Asesor Financiero Contable (ambos funcionarios de la IMM, con dedicación

Con formato: Numeración y viñetas

parcial al proyecto y cuyos salarios, al igual que el de la Directora, serán considerados como aporte local en especie por el porcentaje correspondiente a su dedicación). La UCP tendrá las siguientes responsabilidades:

- i. Dirigir y supervisar la ejecución oportuna y eficaz de las actividades del Proyecto, de acuerdo a lo presupuestado y de forma tal que se logren las metas establecidas en el Marco Lógico.
- ii. Implementar un sistema de seguimiento y evaluación que permita medir los productos y efectos del Proyecto, según lo oportunamente definido en su Marco Lógico.
- iii. Asegurar la aplicación del Reglamento Operativo del Proyecto.
- iv. Canalizar la documentación técnica y administrativa con el Banco.
- v. Elaborar el Plan Operativo Anual, incluyendo hitos, y toda otra instancia de planeamiento que se requiera.
- vi. Informar al Banco sobre el cumplimiento de los hitos.
- vii. Elaborar los informes técnicos y financieros requeridos por el Banco.
- viii. Preparar y presentar las solicitudes de desembolso al Banco y asegurar la oportuna asignación de los recursos de contrapartida local y reportar al Banco la utilización de dichos recursos en forma desglosada.
- ix. Mantener el registro contable del Proyecto.
- x. Implementar un sistema de control interno y de gestión de la documentación.
- xi. Coordinar todas las adquisiciones del Proyecto.
- xii. Cualquier otra actividad necesaria para la correcta implementación del Proyecto y el logro de los objetivos propuestos.

La **UCP** coordinará acciones con el ente Gestor del MAM, y otras dependencias de la IMM, la administración central u otras instituciones, toda vez que resulten complementarias y contribuyan al logro de los objetivos.

Con formato: Numeración viñetas

Eliminado: UE

Adicionalmente se instalará un Consejo Asesor donde participarán los principales grupos de interés identificados y otros cooperantes. El Consejo Asesor se reunirá al menos una vez al año y tendrá por objetivo recibir contribuciones de sus participantes y aumentar el impacto de sus acciones.

viii.

#### ix. Esquema general de ejecución del Proyecto

En términos generales, el proyecto consistirá en la contratación de servicios para desarrollar actividades de apoyo a comerciantes, al propio Ente Gestor, y de mejora de la imagen del MAM y su entorno más cercano.

Con formato: Numeración viñetas

Para la ágil y adecuada ejecución del Proyecto, la IMM aprobará la potestad de manejo de los recursos financieros provenientes del Proyecto al Director del DDIER o a quien él designe a tales efectos.

## x. Ejecución de los componentes

Los mecanismos específicos de ejecución por componente se presentan a continuación.

Con formato: Numeración y viñetas

### C.1 Componente 1: Fortalecimiento del Ente Gestor y Rediseño del Mercado.

El objetivo de este componente es desarrollar e implementar las capacidades estratégicas y gerenciales que permitan el desarrollo sostenible del Mercado. Como beneficio adicional, se conseguirá la mejora funcional y operativa del Mercado sobre la base de un nuevo modelo de gestión. Para ello se realizarán las siguientes actividades:

Con formato: Numeración y viñetas

Actividad 1.1: Fortalecimiento de capacidades del Ente Gestor. Se procederá a:

(i) Contratar un Gerente Ejecutivo para el MAM, como mínimo durante el período de ejecución del Proyecto. Este será el encargado de asesorar a la Dirección del MAM, y ejecutar acciones orientadas a implementar el nuevo plan director para el desarrollo del Mercado. Se trata de un recurso fundamental para el éxito de la estrategia. Los mecanismos de selección deberán basarse en procedimientos competitivos, y la remuneración estar alineada con la del mercado local. Dada la importancia estratégica asignada a la selección de este recurso, la oficina local de FOMIN procederá a la revisión ex ante del contenido de la convocatoria, las pautas de calificación, y el resultado de aplicación de las mismas.

Eliminado: El FOMIN financiará el 100% de los honorarios (82% del costo total), mientras que el ejecutor financiará el 18% restante, correspondiente a impuestos.

(ii) Contratar servicios de consultoría para el diseño de un Modelo de Gestión del MAM. La IMM ha recuperado la gestión plena del Mercado, luego de un período de concesión a una entidad privada constituida por comerciantes. Según se establece en el Marco Lógico, antes de finalizar el primer año, deberá disponerse de un modelo que defina la naturaleza jurídica, composición y organización, financiamiento y nivel de autonomía del nuevo Ente Gestor. Este Modelo de Gestión deberá contar con el aval de los comerciantes y deberá resultar aprobado por las autoridades de la IMM.

Eliminado: , que cuente

Eliminado: e

Eliminado:

(iii) Contratar servicios de consultoría para definir un Plan de Sostenibilidad. Antes del final del tercer año de ejecución, se deberá disponer de un Plan de Sostenibilidad de las mejoras en la gestión del MAM y sus efectos. Para ello, se revisará el modelo de Gestión definido para el MAM en el primer año de ejecución del Proyecto y se propondrán modelo futuro de gestión del Mercado. El trabajo deberá generar recomendaciones precisas sobre la forma de dotar a la gestión de la necesaria flexibilidad y capacidad de identificación y generación de negocios. Dada la importancia estratégica asignada a la selección de este recurso, la oficina local de FOMIN procederá a la revisión ex ante del contenido de la convocatoria, las pautas de calificación, y el resultado de aplicación de las mismas.

Eliminado: un componente fundamental estará dado por el

Eliminado: que no necesariamente debe ser el mismo que el que se aplicará en la etapa de implementación del Proyecto

(iv) Financiar giras de capacitación. Se financiarán los gastos necesarios para que integrantes de la Dirección y Administración del MAM realicen visitas a modelos exitosos de mercados de perfil similar al MAM. Se realizarán tres giras, durante el período de ejecución. El financiamiento de estas actividades deberá contar con la no objeción ex ante de la oficina de FOMIN, y los informes de actividades, lecciones y conclusiones extraídas, y formas de aplicarlas a la futura gestión, a satisfacción de FOMIN.

Eliminado: , serán consideradas como hito

Actividad 1.2: Desarrollo del Plan Director. La actividad consistirá en la contratación de una consultoría internacional de alto nivel, encargada de formular un plan director para el MAM, cuyos contenidos principales serán el diseño global del nuevo modelo de mercado, la

Con formato: Numeración y viñetas

definición de público (s) objetivo (s) y la mezcla comercial a desarrollar en forma coherente, el dimensionamiento de puestos y “lay-out” general, y los planes comercial y financiero. La consultoría también brindará asesoramiento al Ente Gestor y seguimiento de la implementación del Plan Director, a través de tres asesorías a realizarse durante los años 2, 3 y 4 de la ejecución. La contratación será realizada por suma alzada según términos de referencia que se adjuntan a este reglamento. Se trata de una actividad de importancia fundamental para el adecuado desarrollo y éxito del Proyecto. Por ello, los procesos de convocatoria y selección, así como la contratación de la firma, y los desembolsos subsiguientes, deberán contar con la revisión ex ante por parte del FOMIN.

Eliminado: durante la

Actividad I.3: Adecuación Física del Mercado. La actividad consistirá en:

i) Contratación de una consultoría para el diseño de la cartelería, la señalética, el ambiente interno y la imagen exterior del mercado. El cambio del aspecto interno y externo del edificio, complementariamente con la realización de las obras previstas en el mismo, es una parte esencial de la estrategia para atraer y mantener nuevos clientes en el MAM.

Eliminado: La adjudicación de la Consultoría así como la aprobación por parte de la IMM del Plan Director elaborado,

Eliminado:

Eliminado: serán considerados

Eliminado: a

Eliminado: como

Eliminado: un

Eliminado: hitos a cumplir

Eliminado: para habilitar el desembolso que corresponda

Eliminado: por el Ejecutor.

ii) Implantación de la cartelería, la señalética, y el ambiente interno y la imagen exterior de acuerdo a la propuesta realizada en la Consultoría mencionada en el punto anterior. Dada su complejidad y la importancia en términos de recursos financieros involucrados (licitación pública nacional) la oficina local de FOMIN procederá a la revisión ex ante del contenido de la convocatoria, las pautas de calificación, y el resultado de aplicación de las mismas.

iii) Plan de seguridad (hurto, siniestros varios) del local y su entorno inmediato. Se considera que la existencia de una seguridad adecuada en el local y su entorno es otra condición fundamental para que el público, tanto del barrio como de otros barrios, se acerque y se fidelice con el MAM. La elaboración y aplicación de este Plan son necesarios para consolidar los avances ya obtenidos en esta área.

iv) Diseño e instalación del sistema de seguridad en el local, incluyendo el software para su manejo y los dispositivos de seguridad para vigilancia (cámaras, monitores, cableado, dispositivos de grabación, etc). Además del Plan Global, se requiere poner en funcionamiento un sistema de seguridad que implemente los lineamientos definidos en el mismo.

v) Sustitución de la cubierta del edificio histórico. Con cargo a los recursos de la contrapartida, durante el primer año de ejecución del Proyecto se realizará la sustitución del techo del MAM. Este aspecto es crítico para el desarrollo del nuevo plan de negocios, ya que la estructura existente en la actualidad está en un estado de deterioro considerable.

## C.2 Componente 2: Apoyo a la competitividad de los comerciantes

El objetivo de este componente es apoyar la mejora de la competitividad de los comerciantes que operan en el mercado, incorporando sistemas de gestión empresarial y favoreciendo las condiciones para la localización y atracción de nuevos comerciantes al mismo. Para alcanzarlo, se desarrollarán las actividades siguientes:

Con formato: Numeración viñetas

Actividad 2.1: Entrenamiento y asistencia técnica a comerciantes. Consistirá en:

i) Consultoría de diseño de programa de entrenamiento a medida para comerciantes. La Consultoría entregará un diagnóstico detallado y un plan de capacitación específico

para cada uno de los comerciantes (“permisarios”) que actualmente operan en el MAM y que expresen su voluntad de reconvertirse para adaptarse a la nueva propuesta del MAM.

ii) Consultoría de seguimiento del programa de entrenamiento de comerciantes. El objetivo es monitorear la eficacia en la aplicación de los programas de capacitación y detectar la necesidad de eventuales ajustes en los mismos. Se estima que un período de 18 meses será suficiente a estos efectos.

iii) Asistencia técnica y entrenamiento de comerciantes. Se prevé la contratación de 2.000 horas de consultores especializados en gestión empresarial (mercadeo, técnica de ventas, logística) para brindar la capacitación y asistencia técnica previstas en los programas para cada comerciante

iv) Equipamiento y funcionamiento de sala de capacitación. Se acondicionará una sala en el local del MAM, con capacidad para albergar entre 50 y 80 personas para utilizarlo en las actividades de capacitación y en otros eventos similares. Se utilizarán básicamente fondos de contraparte a esos efectos.

Actividad 2.2: Fortalecimiento de una agrupación de comerciantes. Se recurrirá a contratar un facilitador para la organización de la agrupación y para apoyar la identificación y la gestión de acciones conjuntas entre los comerciantes. Se estima que será necesario el trabajo por 24 meses del facilitador para cumplir estas metas.

Con formato: Numeración y viñetas

### C.3 Componente 3: Dinamización comercial del MAM

El objetivo de este componente es incrementar la actividad comercial del MAM, tanto a través de mejorar, complementar y ampliar la oferta comercial y no comercial existente, como a través de ganar clientes, a partir del desarrollo de nuevos servicios a disposición de comerciantes y clientes. Para alcanzarlo, se desarrollarán las actividades siguientes

Con formato: Numeración y viñetas

Actividad III.1: Incorporación de nuevos permisarios. Consistirá en:

i) Diseño de la estrategia para convocar a nuevos comerciantes interesados. Se preve realizar una consultoría breve para el diseño de la estrategia.

ii) Implementación de la estrategia de acuerdo a lo sugerido en la consultoría.

iii) Proceso de selección de nuevos permisarios propiamente dicho. Se preve recurrir a los servicios de una consultora especializada que, en base a una metodología específica, aplique los criterios de selección a esos efectos que sean definidos en el Plan Director del MAM.

Actividad III. 2: Comunicación y Promoción. Consistirá en:

Con formato: Numeración y viñetas

i) Diseño e implementación de una campaña comunicacional inicial que incluya la utilización de medios masivos. Con esta campaña se busca, al inicio de la ejecución del proyecto, comenzar a proyectar una nueva imagen del barrio de Goes y del MAM a nivel de opinión pública

Eliminado:

ii) Diseño e implementación de una campaña comunicacional a mitad del período de ejecución, incluyendo la utilización de medios masivos. Con esta campaña se busca proyectar la nueva oferta comercial del MAM, una vez que la misma esté desplegada.

iii) Promoción Comercial. Se apoyará la realización de promociones mensuales organizadas por el MAM durante 18 meses. La promoción consiste en generar y

comunicar una oferta particular por un período de tiempo acotado con el objetivo de atraer nuevos clientes o incrementar las visitas de clientes regulares.

iv) Evaluación y reformulación de campañas. Se realizarán 3 estudios de opinión pública sobre el MAM durante tres años consecutivos con el objetivo de evaluar el impacto de las campañas de comunicación y como forma de generar información útil para tomar decisiones al respecto.

v) Diseño e implementación de servicios comunes. Se contratará una consultoría para apoyar el diseño de servicios comunes que podría desarrollar el MAM, ya sea para los clientes como para los comerciantes. Por ejemplo un servicio de entrega a domicilio de la mercadería, una tarjeta de acumulación de puntos por volumen de compras que genere determinados derechos a su titular, un software de gestión de puntos de venta, etc.

Eliminado:

vi) Apoyo a la Policía del Barrio. Se prevé la realización de 2 Talleres de capacitación de policías del barrio, en temas como atención al público, relacionamiento con la comunidad, etc.

vii) Eventos Culturales extraordinarios. Se prevé la realización de 3 eventos culturales de cierta envergadura, como forma de brindar un servicio adicional al barrio y al mismo tiempo proyectar una imagen distinta del MAM a nivel de la población de Montevideo.

#### C.4 Componente 4: Evaluación y difusión.

Las actividades correspondientes a este componente se detallan en el capítulo VII. Evaluación y Seguimiento.

Con formato: Numeración y viñetas

### V. DESEMBOLSO DE LOS FONDOS DE LA CONTRIBUCIÓN

El mecanismo de desembolso de los fondos del Proyecto se hará de acuerdo a los "Lineamientos de Gestión de Proyectos Basado en Riesgo y Desempeño de FOMIN". Su aplicación se fundamenta en el concepto de desembolso por resultados y control de riesgos, lo que implica que los desembolsos de los recursos del FOMIN estén condicionados al cumplimiento por parte del Organismo Ejecutor de una serie de hitos previamente acordados.

Con formato: Numeración y viñetas

Estos hitos serán actividades o productos que resulten críticos para el logro de los objetivos de desarrollo. Previo al inicio de cada ejercicio anual, y junto al Plan Operativo Anual, el FOMIN y el Ejecutor acordarán los hitos que registrarán los desembolsos de ese ejercicio. En el Anexo .. se incluye la lista preliminar de hitos. El cumplimiento de dichos hitos no exime a la UCP de las responsabilidades de alcanzar las metas establecidas en el Marco Lógico del Proyecto.

Eliminado: UE

Para efectivizar el primer desembolso la operación debe ser declarada elegible. Esta elegibilidad se otorgará contra la firma del Convenio, la designación de los Representantes autorizados, y la presentación por el Ejecutor y aprobación por parte del Banco de la Planificación Operativa Anual, incluyendo el primer ciclo de hitos y de la constancia de la inclusión de las partidas presupuestales correspondientes al Proyecto. El cumplimiento de estos hitos habilitará el desembolso de los recursos requeridos para ejecutar las distintas actividades previstas en el Proyecto.

Eliminado: extremos

Los desembolsos se determinarán en función de las necesidades de gastos del Proyecto, estimadas a partir de la planificación de actividades para un determinado período de tiempo. En ese período, podrá comprometerse el cumplimiento de uno o más hitos. La UCP será responsable de comunicar a la Representación del Banco el cumplimiento de los hitos,

Eliminado: UE

tomando en cuenta los medios de verificación establecidos en cada caso. La Representación tomará nota del cumplimiento y procederá a desembolsar los recursos cuando estos sean solicitados.

La revisión de desembolsos será realizada en forma ex post, con una frecuencia ~~semestral~~. Para realizar la revisión de desembolsos, el Banco podrá contratar con recursos del Proyecto un profesional independiente.

Comentario [C1]: El riesgo fue medio.

Eliminado: Salvo las excepciones que se establecen a texto expreso en este reglamento, l

Eliminado: á

Eliminado: u

Al finalizar el primer año de ejecución, el Banco conducirá un nuevo análisis de riesgo, el que podrá determinar modificaciones en las pautas de revisión de desembolsos o en la frecuencia de las mismas.

En caso que la UCP considere pertinente modificar los hitos previamente acordados, y siempre y cuando estos no hayan vencido, deberá notificar por escrito a la Representación del Banco, quien analizará la justificación técnica para dicho cambio, y decidirá basado en la validez de los argumentos técnicos presentados.

Eliminado: UE

En caso de incumplimiento de hitos, el FOMIN analizará la gravedad, y se tomarán las medidas adecuadas, a fin de evitar que el incumplimiento tenga un impacto en la implementación del Proyecto y/o el logro de los objetivos.

Se podrán considerar las siguientes acciones:

xi. No realizar desembolso de los recursos FOMIN. La UCP continuará la ejecución con sus propios recursos y acelerará la ejecución de las actividades para recuperar el desfase. Una vez cumplido el hito el FOMIN reembolsara los gastos correspondientes.

Eliminado: UE

xii. Realizar un pago directo a proveedor. Se podrá realizar un pago directo al proveedor(es) para facilitar el cumplimiento de los hitos.

xiii. Realizar un desembolso parcial. Bajo esta modalidad FOMIN no pagará los gastos administrativos del Proyecto.

xiv. Suspender los desembolsos del FOMIN mientras se analiza la posibilidad de reestructurar el Proyecto parcial o totalmente y/o la posible cancelación de la operación. Dicho análisis incluirá la revisión y actualización de todos los instrumentos de planificación.

## VI. ADQUISICIONES

Los procedimientos que seguirá la UCP para la adquisición de los bienes y las contrataciones de servicios de consultoría a ser financiados por el Proyecto, deberán garantizar procesos transparentes, competitivos y obteniendo la relación calidad/costo más efectiva para el Proyecto.

Con formato: Numeración y viñetas

Antes que pueda realizarse cualquier adquisición, la UCP deberá presentar, para la aprobación del Banco, el Plan de Adquisiciones inicial propuesto para el Proyecto. En en Anexo ... se adjunta una propuesta preliminar. Este Plan deberá ser actualizado cuando se produzca un cambio en los métodos establecidos para la adquisición o en el bien o servicio a adquirir.

Eliminado: UE

Se aplicarán los procedimientos del Ejecutor (Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera - TOCAF) para realizar las adquisiciones de bienes y servicios y contratación de consultorías, tal como lo establece los Lineamientos de Adquisiciones del FOMIN.

Eliminado: Durante el primer año de ejecución del Proyecto, se aplicarán las Guías FOMIN de

En este período, las adquisiciones “críticas”<sup>1</sup> de bienes y servicios, serán supervisadas en forma ex ante, mientras que como norma general, todas las restantes serán supervisadas de forma ex post. La revisión ex post será realizada por un consultor – contratado por el Banco, con recursos del Proyecto, en forma anual.

Eliminado: identificadas en el capítulo IV de este reglamento

Las adquisiciones por debajo de los **US\$ 4.000** y/o simples (standard o de bajo nivel de complejidad) serán aprobadas en el Plan de Adquisiciones no requiriendo ningún pedido de no objeción adicional.

Con formato: Numeración y viñetas

En este período el Banco podrá contratar, con recursos del Proyecto, uno o más consultores que fortalecerán a la UCP en relación a los procesos de desembolsos y adquisiciones.

Eliminado: á

Eliminado: , y desarrollarán las políticas de Adquisiciones del Beneficiario

Eliminado: Una vez concluido el primer año de ejecución del Proyecto, el Banco efectuará un nuevo análisis de riesgo a efectos de evaluar la posibilidad de que la

Con formato: Numeración y viñetas

Eliminado: UE

Eliminado: UCP pase a utilizar las

Eliminado: P

Eliminado: políticas de adquisiciones desarrolladas, así como la conveniencia de aplicar un sistema de revisión ex post para la totalidad de las adquisiciones, con una frecuencia de revisión anual

Con formato: Numeración y viñetas

Eliminado: UE

Eliminado: UE

## VII. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

El seguimiento y supervisión de las actividades será responsabilidad de la UCP. Para facilitar la supervisión del Banco, la UCP deberá mantener archivos completos y ordenados.

La UCP será responsable de un seguimiento intensivo de las actividades del Proyecto, que incluirá: (i) análisis financiero de la ejecución; (ii) evaluación del cronograma y de los resultados obtenidos; (iii) caracterización de los indicadores de progreso por componente y actividad y de las dificultades y limitaciones encontradas; (iv) la revisión del plan de ejecución de la fase siguiente.

El Marco Lógico proporciona los indicadores detallados para la ejecución, seguimiento y evaluación del Proyecto.

La UCP será responsable de presentar al FOMIN Informes de Avance del Proyecto (PSR por su sigla en inglés), dentro de los 30 días siguientes al vencimiento de cada semestre calendario. Estos Informes tendrán un formato previamente acordado con el FOMIN, y en ellos se reportará el avance en cuanto a la ejecución del Proyecto, cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del Proyecto, en función de lo indicado en el Marco Lógico y otros instrumentos de planificación operativa

La UCP anualmente presentará al Banco para su aprobación los siguientes informes:

Eliminado: UE

- **Planes Operativos Anuales (POA)**, conteniendo el plan de trabajo de cada año del Proyecto, incluyendo la adquisición de bienes y servicios, la descripción de actividades, los resultados esperados, su cronograma de ejecución y presupuesto estimado.
- **Planificación de Hitos.** Anualmente se presentará una actualización de la planificación de hitos, incluyendo la inversión requerida para su cumplimiento y los medios de verificación del hito.

Antes de finalizar el primer semestre de ejecución del Proyecto, deberá estar en funcionamiento un Sistema de Monitoreo y Evaluación. El Banco contratará una consultoría que desarrollará la línea de base del proyecto, definiendo así la referencia tanto para el seguimiento, como para las evaluaciones intermedia y final del proyecto. El mismo consultor diseñará el sistema de monitoreo y evaluación, que deberá ser utilizado por la UCP como una herramienta de gestión permanente.

Con formato: Numeración y viñetas

Eliminado: Se

Eliminado: UE

<sup>1</sup> Por su importancia estratégica o grado de complejidad.

Para el diseño del sistema de monitoreo y la determinación de la línea de base, así como la evaluación intermedia y final, se utilizarán recursos provenientes de la Contribución. Los Términos de Referencia serán acordados entre la UCP y el Banco, tomando en cuenta los indicadores del Marco Lógico y toda la información generada por el Sistema de Monitoreo y Evaluación del Proyecto. El evaluador podrá realizar una asistencia externa concurrente (coaching) por vía electrónica.

Eliminado: UE

También se prevé la contratación de la realización de 4 informes anuales de revisión del Sistema de Seguimiento y Evaluación, durante el período de ejecución.

El Proyecto contempla dos evaluaciones a ser realizadas por consultores independientes y especializados en Evaluación de Proyectos que serán seleccionados y contratados directamente por el Banco y financiados con cargo a la Contribución. La *Evaluación Intermedia* se realizará a los 20 meses de ejecución del Proyecto y/o al haberse desembolsado el 50% del aporte FOMIN, lo que ocurra primero. Esta evaluación considerará al menos los siguientes aspectos: (i) el nivel de avance de las actividades previstas; (ii) la evolución de los indicadores del Marco Lógico ; (iii) la capacidad institucional del ejecutor; (iv) la eficiencia, eficacia, cobertura, relevancia y sostenibilidad de la ejecución; (v) la pertinencia del sistema de información del Proyecto tanto para su propia gestión como para la futura replicabilidad del mismo; (vi) el cumplimiento del *pari passu* de la contraparte. Este informe deberá extraer lecciones aprendidas, y a su vez indicar además las acciones correctivas necesarias que garanticen la correcta ejecución del Proyecto.

La *Evaluación Final* del Proyecto se llevará a cabo cuando se haya cumplido el último grupo de hitos y evaluará: (i) el nivel de ejecución de las actividades previstas; (ii) el grado de cumplimiento de los propósitos y objetivos específicos del Proyecto teniendo en cuenta los indicadores de la línea de base y el cumplimiento de indicadores del Marco Lógico; (iii) el impacto del Proyecto entre las empresas familiares; (iv) las mejores prácticas y lecciones aprendidas; (v) la satisfacción de los usuarios a través de una encuesta a las empresas participantes; (vi) el grado de sostenibilidad de las acciones impulsadas por el Proyecto una vez finalizada la contribución del FOMIN, y (vii) la pertinencia de la sistematización del modelo a los efectos de su replicabilidad futura.

Se prevé realizar la documentación de la experiencia para su difusión, mediante la grabación de dos videos en dos etapas distintas del desarrollo del proyecto. El primer video se grabará a los 12 meses de iniciada la ejecución y tiene como objetivo documentar los avances de esa etapa, mostrando la visión de diferentes actores sobre la misma: comerciantes, vecinos, funcionarios de la IMM, integrantes de la UCP, agentes externos, etc. El segundo video se grabará hacia el final del período de ejecución y mostrará las principales lecciones aprendidas del proceso, también según la visión de los involucrados y de agentes externos al proyecto.

Eliminado: UE

Un taller de evaluación y difusión de resultados será realizado al final de la ejecución para evaluar y difundir los resultados alcanzados y las acciones requeridas para aumentar el impacto del Proyecto.

Dentro de los 90 días de finalizado el plazo de ejecución, se presentará el Informe de Avance Final del Proyecto (PSR Final) en el que se priorizarán los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad y las lecciones aprendidas.

## VIII. CONTABILIDAD E INFORMES FINANCIEROS AUDITADOS DEL PROYECTO

### A. Contabilidad.

La UC establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, control interno y sistema de archivo del Proyecto.

Con formato: Numeración viñetas

A tales efectos, deberá abrir una cuenta bancaria, de uso exclusivo para el Proyecto, donde se desembolsarán los recursos de la Contribución. La cuenta bancaria deberá estar nominada haciendo referencia al Proyecto FOMIN.

Al mes de iniciada la Ejecución, la UCP deberá presentar al Banco un Plan de Cuentas del Proyecto.

Eliminado: UE

La UCP deberá llevar una contabilidad específica del Proyecto, separada de la contabilidad de la IMM, en el que se registrarán todas las transacciones financiadas por la Contribución y por la contrapartida local del Proyecto discriminadas por componente de inversión.

Eliminado: UE

## B. Auditoría

Se realizará una auditoría final de los Estados financieros del Proyecto, la que deberá estar concluida antes de la finalización del Proyecto. El informe deberá incluir: (i) un dictamen sobre los estados financieros básicos; (ii) un dictamen sobre la información financiera complementaria, incluyendo la conciliación de los registros contables y financieros del Proyecto con la información del Banco (LMS1); (iii) un dictamen sobre el cumplimiento de cláusulas contractuales; y (iv) un informe de evaluación del sistema de control interno relacionado con el Proyecto.

Con formato: Numeración viñetas

A esos efectos, el Banco contratará, con recursos del Proyecto por un monto de hasta US\$ 8.000, una auditoría independiente de conformidad con las normas del Banco.

## IX. COMUNICACIONES

A todos los efectos, las comunicaciones formales relativas al Proyecto deberán establecerse con la Representación del Banco en Montevideo, independientemente del nivel requerido para dar respuesta adecuada al planteo efectuado.

Con formato: Numeración viñetas

## X. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES Y SOCIALES

La UCP administrará los recursos de acuerdo con las políticas sociales y ambientales del Banco. Estas políticas son de obligación contractual.

Con formato: Numeración viñetas

Eliminado: UE

Por la naturaleza de la actividad el impacto sobre el medio ambiente no será significativo. Desde el punto de vista social, el proyecto tendrá externalidades positivas en la medida en que contribuirá al mejoramiento de su entorno barrial.

## XI. MODIFICACIONES AL REGLAMENTO OPERATIVO

Si durante la ejecución del Proyecto se considerara necesario o conveniente introducir cambios a lo establecido en este Reglamento, podrá solicitarse al Banco la aprobación de tales modificaciones, siempre que las mismas no afecten el cumplimiento de los objetivos del Proyecto. Los cambios propuestos no entrarán en vigencia hasta producirse la aprobación del Banco.

Con formato: Numeración viñetas