



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

## Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El desempeño del proyecto a sido satisfactorio: se electrificó la primera etapa del mercado y se cuenta con presupuesto aprobado y cartel de licitación para completar toda la electrificación. MERCASA presentó su Plan Director el cual fue aprobado por la Unidad Directiva y se ha iniciado su implementación. También se cuenta con un borrador de Reglamento que está en conocimiento del Concejo Municipal. Por causas de fuerza mayor las mejoras en infraestructura no han podido realizarse y a pesar de grandes esfuerzos para mejorar la gestión del mercado, aun hay pendientes, ya que las mejoras necesarias han sido postergadas por años. Para poder cumplir con los compromisos asumidos ante el Banco, se tuvo una reunión con sus autoridades a principios de año y se establecieron unos hitos, que permitieran demostrar que efectivamente se están tomando medidas necesarias para cumplir. A la fecha los hitos propuestos han sido cumplidos.

## Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Existe un renovado interés por dinamizar el mercado, iniciando por mejoras en la infraestructura según la opción más modesta del plan director, debido a los altos costos proyectados para ejecutar modificaciones profundas al inmueble del mercado. Se preparó el nuevo reglamento que empodera al administrador y la municipalidad para dirigir la gestión del mercado. Las acciones emprendidas demuestran que el proyecto eventualmente podría lograr sus objetivos, una vez cumplidas las condiciones mínimas acordadas. Se hará un seguimiento del proyecto por parte del FOMIN para verificar el avance de las acciones necesarias para reanudar las actividades financiadas con fondos de la contribución.

## Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El desempeño ha sido satisfactorio: Se concluyó la parte sustantiva de la consultoría de MERCASA con la presentación y posterior aprobación de la Unidad Directiva del Plan Director. El cual incluyó: diseño del plan de mejora y adecuación del mercado, incluyendo mezcla comercial, dimensionamiento, diseño de tramos, plan comercial-financiero, planes de: seguridad e higiene, aprovisionamiento, señalización y nuevos servicios (80% honorarios cancelados \$247,264). Con el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario se elaboró borrador de Reglamento del Mercado, se encuentra en el Concejo Municipal para su aprobación. Se incluyeron y aprobaron recursos en el presupuesto 2011 para la electrificación, desarrollo de la estrategia comercial, mejoras en la infraestructura, cambios de techo y pinturas y talleres de capacitación, señalización entre otros por un monto de \$508,000 dólares. Se ha capacitado en: Seguridad (25 personas), manipulación de alimentos (119 personas). Se inició el desarrollo de la estrategia comercial. Por causas de fuerza mayor (terremoto, inestabilidad política, sentencia por expropiación) se ha dificultado cumplir con mejoras en infraestructura, por ello se hicieron gestiones y se recuperaron e ingresaron a caja \$426,000, provenientes de depósitos de renta en el juzgado que serán reinvertidos en el mercado. Se logró que los inquilinos cancelen en la Municipalidad. Para próximo semestre se espera iniciar la electrificación y contar con el reglamento en ejecución.

## Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Durante el semestre se han realizado acciones extraordinarias para recuperar el mercado - tanto en infraestructura como en gestión, demostrando un excelente trabajo en equipo. Las actividades durante los próximos semestres serán realizadas con fondos locales, hasta cumplir con los aspectos acordados.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores		Línea de base		Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
<b>Propósito:</b>  <i>El propósito del proyecto es mejorar y adecuar el Mercado de Alajuela, actuando sobre los aspectos comerciales y operativos, con una orientación hacia procesos que aumenten la competitividad de los microempresarios y el mercado como una unidad empresarial conjunta.</i>	P.11	Aumento de un 30% de ventas de los locatarios sobre la Línea de base	0	10			30	0	
			Jul 2009	Jul 2011			Jul 2012		
	P.12	El Mercado es económicamente sostenible con base en el nuevo modelo de gestión	30				100	0	
			Jul 2009				Jul 2012		
	P.13	Aumento de un 30% de clientela sobre la línea base.	0	10			30	0	
			Jul 2009	Jul 2011			Jul 2012		
	P.14	90% de los locatarios se encuentran afiliados a ASIMA	0				90	0	
							Jul 2012		
<b>Componente 2:</b> Adecuación y fortalecimiento del Mercado en su gestión operativa y comercial  <b>Peso:</b> 45%  <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C2.11	Al menos un 70% de los clientes muestran satisfacción con los nuevos servicios ofrecidos por el mercado					Jul 2012		
	C2.12	Al menos un 80% de los inquilinos muestran satisfacción con las actividades de promoción realizadas por el ente gestor.					Jul 2012		
	C2.13	Al menos un 5% de los ingresos del mercado se destinan a inversiones en el mercado.	0				5		
							Jul 2012		
	C2.14	Sistema eléctrico renovado y el mercado se encuentra asegurado	0				1	1	En curso
			Jul 2009				Jul 2010	Jun 2011	
<b>Componente 3:</b> Dinamización de la actividad comercial y gestión de los comerciantes  <b>Peso:</b> 40%  <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C3.11	ASIMA cuenta con un plan de negocio en ejecución	0				1	0	Atrasado
							Jun 2011	Jun 2011	
	C3.12	Los comerciantes realizan acciones comerciales conjuntas	0	20			35		Atrasado
				Jun 2011			Jul 2012		
<b>Componente 4:</b> Difusión y escalabilidad de la iniciativa  <b>Peso:</b> 15%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C3.13	Los locatarios reflejan mejoras en sus relaciones con proveedores					Jul 2012		
	C4.11	El material audiovisual ha sido difundido en al menos 10 eventos	0				10		
							Jul 2012		
	C4.12	Al menos 30 mercados minoristas de la región son sensibilizados sobre la importancia de adaptar los mercados a los nuevos hábitos de consumo.	0				30		
							Jul 2012		

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0 Condiciones previas	1	Ene 2010	1	Ene 2010	Logrado
H1 Asignación presupuestaria, RO proyecto aprobado por el Concejo Municipal, designación de representantes autorizados, apertura de cuenta bancaria en dólares, liberación de recursos, convenio con PIMA, convenio con ASIMA, primera etapa de mejoras en sistema eléctrico implementada	3	Mar 2010	3	Ene 2010	Logrado
H2 Contrato suscrito con MERCASA y plan de trabajo	1	May 2010	1	Oct 2010	Logrado tarde
H3 30% de los locatarios capacitados en gestión empresarial y al menos 2 dos proyectos asociativos financiados con el fondo concursable.	2	Sep 2010	1	Ago 2010	No Logrado
H4 Al menos 2 campañas de comercialización conjuntas realizadas	2	Ene 2011	0	Ene 2011	No Logrado
H5 Diseño de un plan de mejora y adecuación del mercado, incluyendo mezcla comercial, dimensionamiento, diseño de tramos, plan comercial-financiero, planes de: seguridad e higiene, aprovisionamiento, señalización y nuevos servicios. Reglamento del Mercado consultado y aprobado.	1	Feb 2011	3	Mar 2011	Logrado tarde
H6 70% de los locatarios capacitados en gestión empresarial	1	Jul 2011			
H7 Plan estratégico para el Centro Comercial Abierto desarrollado	1	Ene 2012			
H8 Plan de mejora y adecuación del mercado implementado en al menos un 70%	1	Feb 2012			

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**

[X] Dificultades en adquisiciones
[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales
[X] Temas medioambientales
[X] Otros, cuáles?: necesidades de mejoras físicas que requieren licitaciones

**SECCIÓN 4: RIESGOS****RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Que la población no siente atraída al mercado municipal, por cambios culturales que significan una preferencia por centros comerciales modernos, y la feria semanal del agricultor, que ya tiene cierta trayectoria.	Medio	Analizar bien el comportamiento de los compradores de diferentes edades y estratos socioeconómicos para diseñar e implementar las estrategias comerciales apropiadas, y velar por las condiciones del entorno. Se realizó un diagnóstico que ha permitido tener el perfil de las personas que compran en el mercado, los principales productos que adquieren y el monto que gastan.	Coordinador del Proyecto y Municipalidad
2. La falta de espacio de estacionamiento en el casco central de Alajuela puede inhibir mayor flujo de clientela.	Medio	Las actividades del proyecto contemplan servicios de acarreo y servicio a domicilio como alternativas a la ocurrencia de este riesgo. Se está permitiendo el estacionamiento en la cuadra del mercado.	Municipalidad de Alajuela
3. Cambios en el liderazgo en ASIMA pueden afectar los canales de comunicación entre la Municipalidad y los locatarios	Medio	Preparar mecanismos de comunicación efectiva que corresponden adecuadamente al nivel educativo de la mayoría de los locatarios. Empoderar al administrador del mercado y contar con un reglamento claro para todas las personas	Coordinador del Proyecto y Municipalidad
4. Un riesgo son las divisiones internas y de intereses particulares que puedan tener algunos grupos de comerciantes al interior del mercado. En algunos casos estos grupos pueden tener disputas con el municipio que se encarga de la labor de cobro de tarifas, administración de áreas públicas y seguridad. Las eventuales disputas que pudieran tener estos grupos podría ser un riesgo para la ejecución del proyecto.	Medio	El mitigante para este riesgo es la activa coordinación entre el municipio y la ASIMA (asociación de comerciantes), y la actual coyuntura en la cual hay una comprensión clara de que el mercado debe implementar mejoras de carácter inmediato. La participación activa de ASIMA por medio de un convenio de cooperación y ejecución con la Municipalidad es también un mitigante importante para ese riesgo.	Municipalidad de Alajuela
5. El comercio desleal de los vendedores ambulantes afecta tanto los comercios dentro como fuera del mercado.	Bajo	La Municipalidad se ha comprometido a controlar ese factor por medio de comunicaciones constantes y estrategias de trabajo y oportunidades para los comerciantes. La Municipalidad logró quitar a los vendedores ambulantes que se habían instalado en un predio municipal, cercano al mercado.	Municipalidad de Alajuela
<b>NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio    NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 8    RIESGOS VIGENTES: 5    RIESGOS NO VIGENTES: 0    RIESGOS MITIGADOS: 3</b>			

**SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD**

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

**FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO**

[X] Apoyo político, técnico y administrativo al Administrador del Mercado	requiere apoyo continuo y fuerte para hacer los cambios y mantener el orden
---	---

**Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:**

Para lograr la sostenibilidad del proyecto, se han recuperado el 88% de los depósitos en el juzgado y la totalidad de los inquilinos se encuentran pagando en las cajas de la Municipalidad. También se hicieron las gestiones con los inquilinos para que paguen el aumento correspondiente al actual quinquenio. Se ha empoderado al Administrador del Mercado, para que desarrolle su trabajo con el apoyo total de la Alcaldía.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

1. El desarrollo de proyectos piloto, en el ámbito de la administración pública deben iniciarse con estudios sólidos que permitan identificar la situación real con la que se iniciará el proyecto y la viabilidad del mismo.

**Relativa a**  
Implementation

**Autor**  
González, Lorena Anaité