Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: El Mercado Central como Motor de Desarrollo Economico y Cultural en Alajuela

Nro. Proyecto: CR-M1013 - Nro. Operación: ATN/ME-11365-CR

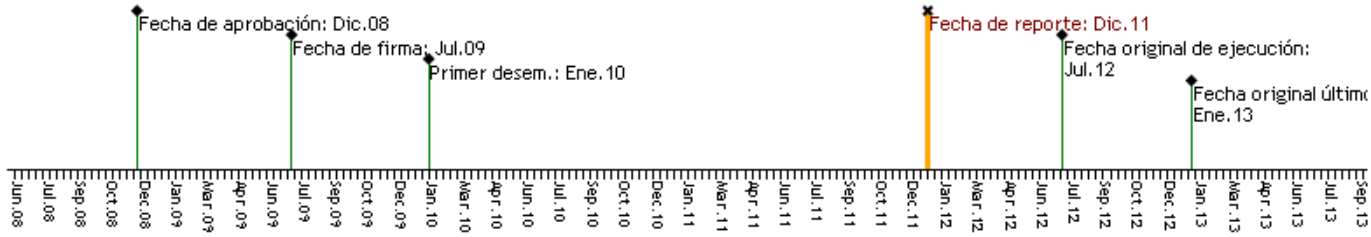
Propósito: El propósito del proyecto es mejorar y adecuar el Mercado de Alajuela, actuando sobre los aspectos comerciales y operativos, con una orientación hacia procesos que aumenten la competitividad de los microempresarios y el mercado como una unidad empresarial conjunta.

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

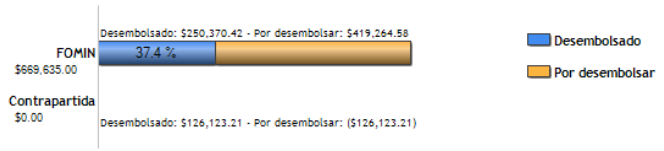
Agencia Ejecutora: Municipalidad de Alajuela

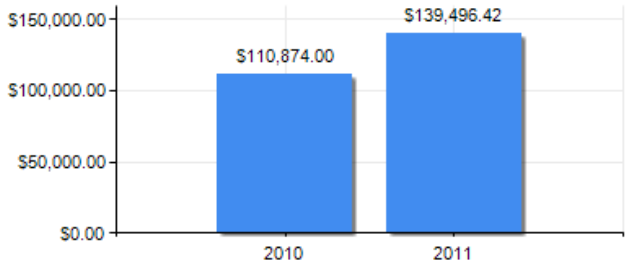
Líder equipo de diseño: Escobar A., Alejandro
Líder equipo de supervisión: Ernest, William

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

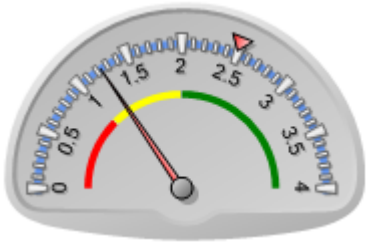


RECURSOS

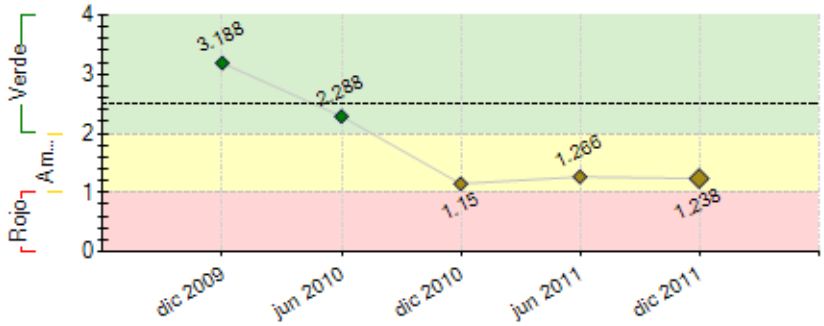




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.238
Promedio FOMIN: 2.491

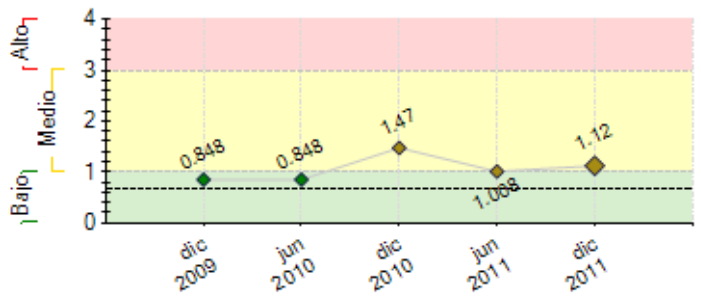


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.668

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Durante el desarrollo del proyecto, se electrificó la primera etapa del mercado. Se negoció con el Instituto Costarricense de Electricidad la donación de material para la electrificación del mercado y se asignaron recursos para completar la electrificación. Se elaboró el cartel correspondiente y se adjudicó la realización del trabajo. Sin embargo hubo una apelación y ahora está por resolver la Contraloría General, se espera iniciar la electrificación en febrero de 2012. . MERCASA, presentó el Plan Director y luego de ser aprobado por la Unidad Directiva, se asignaron fondos y se han ejecutado varias de las propuestas. Se cuenta con un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación de los inquilinos y la mayoría de ellos y sus empleados han sido capacitados en manipulación de alimentos y temas de seguridad. Con fondos propios varios inquilinos están señalizando sus locales de acuerdo a las directrices de MERCASA. El borrador de Reglamento ya fue aprobado por la comisión de asuntos jurídicos del Concejo Municipal y se encuentra en estudio del plenario. A principios de 2011 se tuvo una reunión con autoridades de FOMIN y se establecieron unos hitos que nos permitieran demostrar que efectivamente se están tomando medidas necesarias para cumplir. A finales de año se presentaron los hitos cumplidos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto sigue desarrollandose con fondos municipales. Los recursos del FOMIN se utilizarían hasta después de cumplir con los requerimientos locales para la utilización del inmueble del Mercado y que se asegure el edificio. Se espera la rehabilitación del sistema eléctrico en su totalidad, y los avances visibles de limpieza y ordenamiento han sido notables, en seguimiento al Plan Director del Mercado de Alajuela. Se evaluará el desempeño del proyecto en el segundo semestre para determinar el reinicio de las actividades planteadas en el proyecto.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los principales logros alcanzados este semestre fueron: asignación de fondos adicionales por más de 580,000 mil dólares, para la electrificación e implementación de propuestas contenidas en el Plan Director presentado por MERCASA. Entre ellos: **señalización** (rótulos de no fumado, inquilinos iniciaron señalización de sus locales), **seguridad** (capacitación a inquilinos en temas de seguridad y creación las brigadas de emergencia), **higiene** (limpieza de toda la estructura metálica y capacitación a distintos gremios en temas de higiene) **manejo de desechos** (eliminación de materiales inflamables y peligrosos, se recogió basura no tradicional, se limpiaron techos y pasillos), así como el **desarrollo de estrategia comercial** (realización de un estudio para determinar el contenido de la estrategia comercial y elaboración del cartel), **actividades de promoción** (en medios) y **mejoras en la infraestructura física (**cambios de techo y pintura del exterior del mercado, cambio de luces, cambio en las entradas del mercado, mejoras en las gradas, entre otras). A pesar que aun no se cuenta con el nuevo reglamento, los inquilinos están cumpliendo con las directrices dadas por el administrador del mercado. Se establecieron los criterios y se sistematizó y depuró toda la información para contar con una base de datos que contenga toda la información de los inquilinos y de cada tramo en particular. Se incluyó en el presupuesto para el 2012 fondos para continuar con la implementación del Plan Director.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Se han organizado y avanzan en la ejecución de mejoras físicas en el Mercado. La puesta en vigencia del Reglamento del mercado es sumamente importante para poder ejercer adecuadamente la autoridad y mantener el orden en el recinto. La dinamización del mercado municipal figura en los planes municipales para la mejora del casco central que cuenta con varios edificios antiguos, y abriría paso a la idea del centro comercial abierto, incluyendo los negocios alrededor del mercado.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: *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.	**P.I1**	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.I2	El Mercado es económicamente sostenible con base en el nuevo modelo de gestión	30				100	0	
			Jul 2009				Jul 2012		
	P.I3	Aumento de un 30% de clientela sobre la línea base.	0	10			30	0	
			Jul 2009	Jul 2011			Jul 2012		
	P.I4	90% de los locatarios se encuentran afiliados a ASIMA	0				90	0	
							Jul 2012		
Componente 2: Adecuación y fortalecimiento del Mercado en su	**C2.I1**	Al menos un 70% de los clientes muestran satisfacción con los nuevos servicios ofrecidos por el mercado							
							Jul 2012		

gestión operativa ycomercial **Peso:** 45% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I2**	Al menos un 80% de los inquilinos muestran satisfacción con las actividades de promoción realizadas por el ente gestor.							
							Jul 2012		
	C2.I3	Al menos un 5% de los ingresos del mercado se destinan a inversiones en el mercado.	0				5		
							Jul 2012		
	C2.I4	Sistema eléctrico renovado y el mercado se encuentra asegurado	0				1	1	En curso
			Jul 2009				Jul 2010	Jun 2011	
Componente 3: Dinamización de la actividad comercial y gestión de loscomerciantes **Peso:** 40% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	ASIMA cuenta con un plan de negocio en ejecución	0				1	0	Atrasado
							Jun 2011	Jun 2011	
	C3.I2	Los comerciantes realizan acciones comerciales conjuntas	0	20			35		Atrasado
				Jun 2011			Jul 2012		
	C3.I3	Los locatarios reflejan mejoras en sus relaciones con proveedores							
							Jul 2012		
Componente 4: Difusión y escalabilidad de la iniciativa **Peso:** 15% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	El material audiovisual ha sido difundido en al menos 10 eventos	0				10		
							Jul 2012		
	C4.I2	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-finaciero, 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	0	Jul 2011	No Logrado
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

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	**Acción de mitigación**	**Responsable**
1. El tiempo requerido para realizar licitaciones y concretar obras en el sector público puede extenderse y no coincidir con la disponibilidad de asistencia técnica	Medio	Preparar los carteles de licitación a inicios de 2011, y asegurar disponiblidad presupuestaria para concretar las obras	Municipalidad de Alajuela
2. 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 socioeconomicos para diseñar e implementar las estrategias comerciales apropiadas, y velar por las condiciones del entorno. Se realizó un diagnósitco que ha permitido tener el pefil de las personas que compran en el mercado, los principales productos que adquieren y el monto que gastan.	Coordinador del Proyecto y Municipalidad
3. 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
4. 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
5. 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 (asociacion 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

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 8 **RIESGOS VIGENTES:** 5 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Para lograr la sostenibilidad del proyecto, se logró que todos los inquilinos paguen en las cajas de la Municipalidad. Se elaboró una base de datos de todos los inquilinos, para contar con información fidedigna de lo que cada uno adeuda y el pago que deben hacer mes por mes, para el quinquenio 2010-2014. También se sistematizó toda la información sobre los inquilinos, número de tramos ocupados por persona, actividad comercial de cada tramo, cumplimiento o incumplimientos reglamentarios, cobros, deudas, infracciones etc. Se empoderó al Administrador del Mercado, para que desarrolle su trabajo con el apoyo total de la Alcaldía.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La Municipalidad tiene muchas urgencias simultáneas, que dificulta coordinar acciones entre departamentos. Al conformar la unidad ejecutora de una coordinadora experta en gestion de proyectos, y miembros de cada departamento que tiene injerencia en las actividades requeridas para lograr los objetivos, se ha podido lograr mejoras tangibles en el Mercado. Esta forma de trabajar por proyectos podría servirle al Municipio como ejemplo eficaz de cumplir con sus objetivos.	Implementation	Murray, Betsy *[FOMIN]*