Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2013 - JUNIO 2013

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

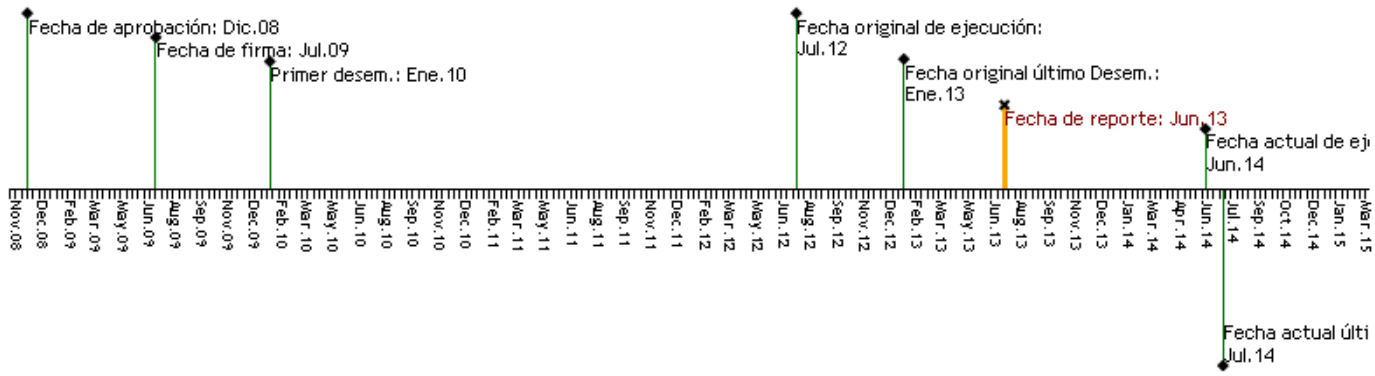
Resultado: El propósito del proyecto es mejorar y adecuar el Mercado de Alajuela, actuando sobre los aspectos comerciales y operativos, con una orientación hacia procesos que aumenten la competitividad de los microempresarios y el mercado como una unidad empresarial conjunta.

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

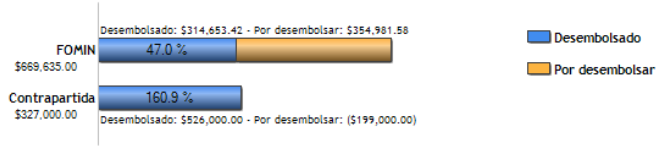
Agencia Ejecutora:

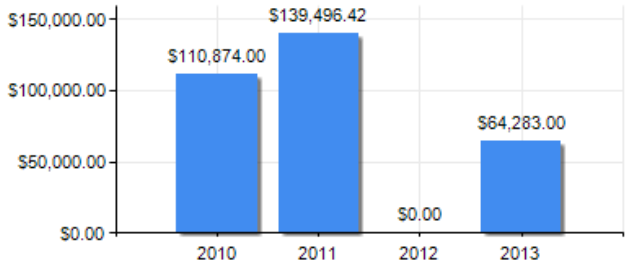
Líder equipo de diseño: Escobar A., Alejandro
Líder equipo de supervisión: Murray, Betsy

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

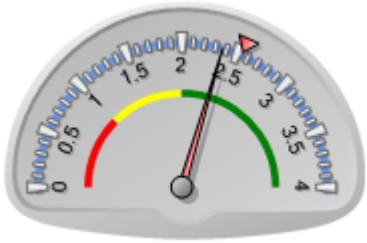


RECURSOS

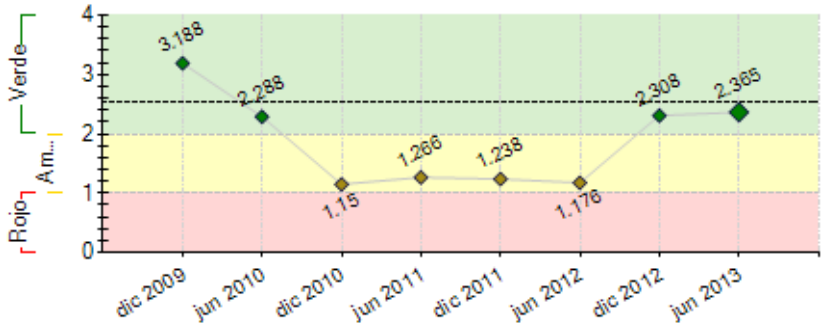




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.365
Promedio FOMIN: 2.543

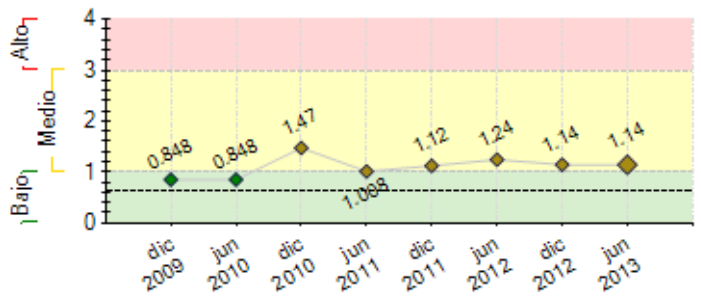


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.63

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El desempeño del proyecto ha sido satisfactorio. En el último año, se han logrado avances en la infraestructura del mercado, haciéndose una inversión por más del triple de lo que se había comprometido la Municipalidad y con estos avances se logró asegurar el inmueble. También se cuenta con un nuevo reglamento que empodera al administrador del mercado y a la Municipalidad en la gestión del mercado. Se ha trabajado con los inquilinos del mercado, para sensibilizarlos y hacerlos parte del proyecto, ya que al inicio había una resistencia al cambio. Por medio de boletines se les informa sobre los avances del proyecto y las inversiones de la Municipalidad. La mayoría de ellos están anuentes y están cumpliendo con el nuevo reglamento.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Se reactivó el convenio, después de 18 meses de inactividad con fondos FOMIN, con base en el cumplimiento de las condiciones por parte de la Municipalidad con respecto a las mejoras físicas y operacionales en el Mercado. Se amplió el plazo de ejecución para poder realizar las actividades que enfocan en mejorar el desempeño comercial de los comerciantes de pequeña escala inquilinos del mercado. Al contar con el Reglamento aprobado, e información actualizada sobre los inquilinos y su giro de negocio, es más factible lograr los resultados deseados con su activa participación en la capacitación, asistencia técnica, y actividades asociativas.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El desempeño semestral del proyecto ha sido satisfactorio. La Municipalidad continuó la implementación del Plan Director con fondos propios. Se inicio la remodelación de los pisos y colocando nuevos cielo rasos en las carnicerías, se cambiaron 600 metros de cubierta de zinc. Se ha elevado los niveles de inocuidad y manipulación de alimentos con la contratación de una empresa encargada de auditorias diarias y pruebas microbiológicas. Se ha impulsado a los inquilinos a realizar cambios eléctricos dentro de sus negocios. Se ha continuado con la rotulación interna de cada local. Se inició la aplicación del nuevo reglamento del mercado (aplicación de multas por faltas leves y se han dado los primeros pagos a la municipalidad por el derecho de realizar traspasos). Con el seguimiento dado por los funcionarios de FOMIN para verificar el avance de las acciones necesarias, se logró reanudar las actividades financiadas con los fondos de la contribución.De la 5 contrataciones: **En ejecución**: Encuestas y Capacitaciones; **Adjudicadas**: Asistencia Técnica y Publicación; **Invitación oferente**s: Promoción.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Se reactivó el proyecto y el equipo de la Municipalidad de Alajuela superó las dificultades experimentadas en concretar las contrataciones, permitiendo así el avance en los temas que darán tendrán un efecto importante en el desempeño empresarial y el posicionamiento del Mercado de Alajuela como centro de compras, servicios y comidas de calidad y buen precio. Los indicadores de los componentes aun no reflejan el cumplimiento de las actividades originalmente planeadas, al tener los fondos FOMIN inactivos durante un período prolongado.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: *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				30	0	
			Jul 2009				Dic 2013		
	P.I2	El Mercado es económicamente sostenible con base en el nuevo modelo de gestión	30				100	0	
			Jul 2009				Ene 2015		
	P.I3	Aumento de un 30% de clientela sobre la línea base.	0				30	0	
			Jul 2009				Dic 2013		
	P.I4	75% de los locatarios se encuentran afiliados a ASIMA	0				75	0	
							Dic 2013		

Componente 2: Adecuación y fortalecimiento del Mercado en su gestión operativa ycomercial **Peso:** 45% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Al menos un 70% de los clientes muestran satisfacción con los nuevos servicios ofrecidos por el mercado						No	
							Oct 2013	Jun 2013	
	C2.I2	Al menos un 80% de los inquilinos muestran satisfacción con las actividades de promoción realizadas por el ente gestor.						No	
							Sep 2013	Jun 2013	
	C2.I3	Al menos un 5% de los ingresos del mercado se destinan a inversiones en el mercado.						No	
							Dic 2013	Jun 2013	
	C2.I4	Sistema eléctrico renovado y el mercado se encuentra asegurado						Si	Finalizado
			Jul 2009				Feb 2013	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	
							Sep 2013	Jun 2011	
	C3.I2	Los comerciantes realizan acciones comerciales conjuntas						No	
							Oct 2013	Jun 2013	
	C3.I3	Los locatarios reflejan mejoras en sus relaciones con proveedores						No	
							Oct 2013	Jun 2013	

Componente 4: Difusión y escalabilidad de la iniciativa **Peso:** 15% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C4.I1**	El material audiovisual ha sido difundido en al menos 2 eventos	0				2		
							Abr 2014	Jun 2013	
	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		
							Abr 2014	Jun 2013	

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	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
H4	[*] Plan de mejora y adecuación del mercado implementado en al menos un 70%	1	Feb 2013	1	Feb 2013	Logrado
H5	[*] Plan estratégico para el Centro Comercial Abierto desarrollado	1	Jun 2013	1	Abr 2011	Logrado
H6	[*] 70% de los locatarios capacitados en gestión empresarial	1	Sep 2013	0	Jun 2013	
H7	[*] 2 dos proyectos asociativos financiados con el fondo concursable.	2	Sep 2013	0	Jun 2013	
H8	[*] 2 campañas de comercialización conjuntas realizadas	2	Oct 2013	0	Jun 2013	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

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 finales de 2012, y asegurar disponiblidad presupuestaria para concretar las obras	Project Assistant
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.	Project Assistant
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.	Project Assistant
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	Project Assistant

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 8 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 4

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	**Comentarios**
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	La capacitación y asistencia técnica futura tendrá que ser gestionadas por Asima como parte de su plan de negocios
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	Los aspectos comerciales van a depender de la capacidad asociativa de Asima. El Mercado seguirá al tener el financiamiento de los inquilinos que deberán pagar las cuotas adecuadas para mantener y mejorar la infrastructura y operacion del Mercado.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Para lograr la sostenibilidad del proyecto se logró que el 100% de los inquilinos paguen el aumento que fue aprobado, además todos están cancelando en las cajas de la Municipalidad. Con el nuevo reglamento y el apoyo que la Municipalidad ha dado al administrador del mercado se ha logrado una mejor gestión.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La comunicación permanente con los inquilinos es fundamental para lograr que vayan aceptando los cambios necesarios para la mejora del mercado. El apoyo político de las autoridades (Concejo Municipal y Administración) es fundamental para evitar algún retroceso en la gestión del mercado.	Implementation	González, Lorena Anaité