Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 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

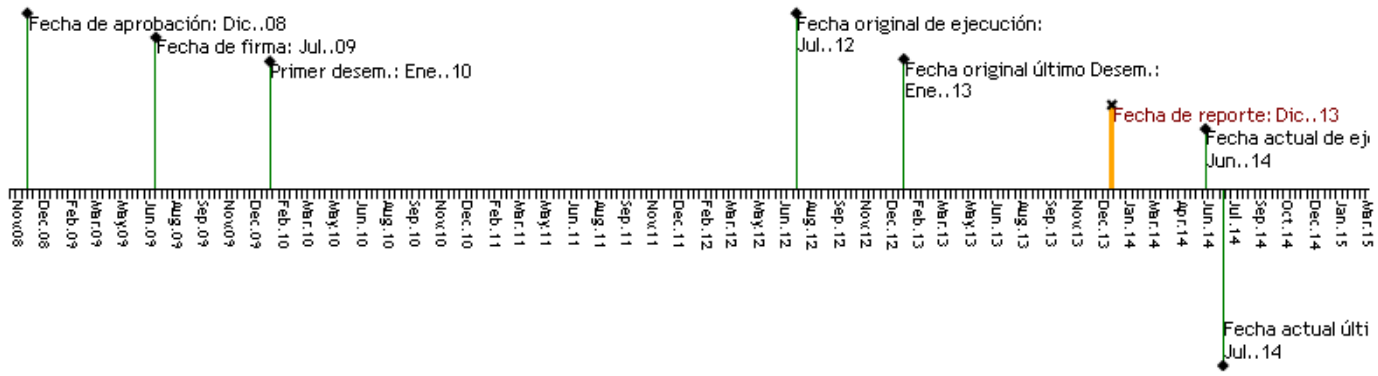
Resultado: El propósito del proyecto es mejorar y adecuar el Mercado de Alajuela, actuando sobre los aspectos comerciales y operativos, con una orientación hacia procesos que aumenten la competitividad de los microempresarios y el mercado como una unidad empresarial conjunta.

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

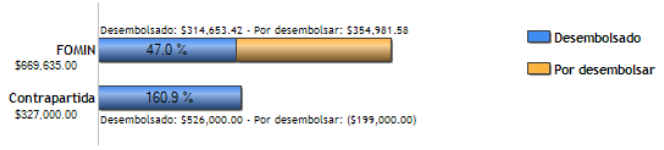
Agencia Ejecutora: Municipalidad de Alajuela

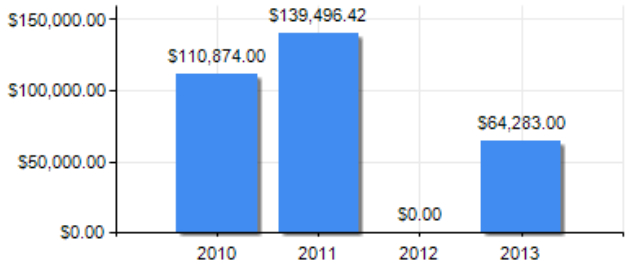
Líder equipo de diseño: Escobar A., Alejandro
Líder equipo de supervisión: Murray, Betsy

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

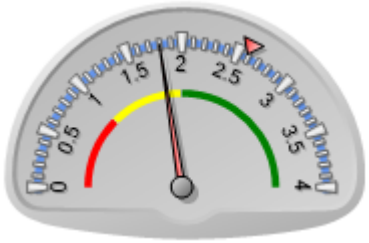


RECURSOS

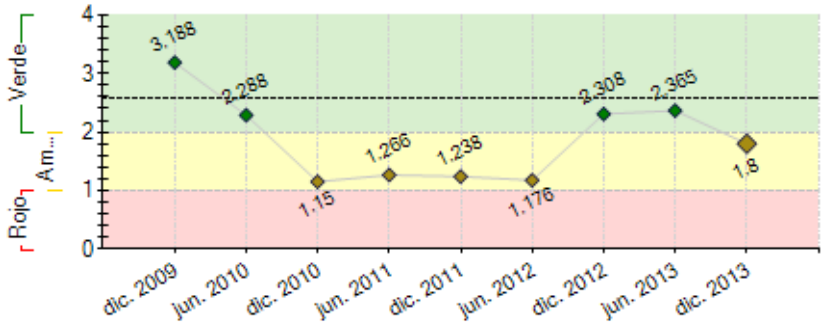




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.8
Promedio FOMIN: 2.587

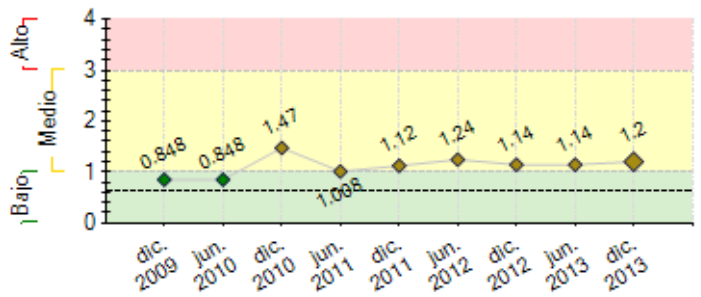


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.623

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El desempeño del proyecto ha sido satisfactorio. Los principales logros alcanzados ha sido: fondos: asignación de fondos municipales adicionales por más de $580,000, para la electrificación e implementación de propuestas contenidas en el Plan Director presentado por MERCASA. Señalización: toda la señalética interna se encuentra instalada de acuerdo al plan director y en concordancia con la legislación nacional. Seguridad: se adquirió e instaló un sistema de circuito cerrado con 34 cámaras de seguridad. Inocuidad: se contrató a una empresa de inocuidad con inspecciones diarias. Se compraron implementos para la seguridad y control de plagas, así como la colocación de extintores en todo el mercado. Manejo de desechos: se desarrolló un proyecto de reciclaje y separación de residuos en coordinación con el proceso de desechos sólidos, El nuevo Reglamento del Mercado aprobado ha permitido a los inquilinos y a la administración contar con un documento que establece claramente las responsabilidades y derechos de cada uno. Se encuentran en ejecución cuatro contrataciones; Encuestas; Capacitaciones; Asistencia Técnica y Publicación.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La Municipalidad ha mejorado la infrastructura y operación administrativa del Mercado Municipal, ejerciendo la autoridad que le confiere el Reglamento al Administrador para mantener orden e inocuidad. Los temas de mejoras en la competitividad y asociatividad en el giro comercial del Mercado iniciaron recien en el cuarto trimestre de 2013, requiriendo actividad intensa para lograr cumplir con los resultados esperados al finalizar el proyecto. Por el tiempo comprimido y los riesgos inherentes en los procesos de cambio de cultura, la expectativa de cumplimiento de los indicadores de impacto del proyecto es reducida.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El desempeño semestral del proyecto ha sido satisfactorio. En el último semestre se logró reactivar el proyecto y se logró reiniciar los procesos de contratación y el inicio de ejecución de cuatro de las contrataciones, lo cual tendrá un efecto importante en el desempeño empresarial y el posicionamiento del Mercado de Alajuela. La Municipalidad logró consolidar a la unidad directiva del proyecto, para que de manera coordinada se continúe con la implementación del Plan Director. A pesar del interés de algunos inquilinos no se modificó el reglamento y el mismo está siendo aplicado, se ha iniciado la aplicación de multas por faltas leves y se han realizado los pagos a la municipalidad por el derecho de realizar traspasos. Con las capacitaciones y asistencias técnica, se está dotando a los operadores del mercado de herramientas suficientes para poder mejorar su situación comercial, de tal forma que se pueda pasar de un estatus de "negocio de supervivencia" a un estatus de "negocio rentable". De acuerdo a los resultados de la encuesta que se pasó a personas que vistan el mercado, los aspectos que consideraron que habían mejorado más en el mercado fueron: La limpieza del mercado y el servicio al cliente.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El ordenamiento de la gestión del Mercado ha sido esencial para poder organizar las actividades y a los inquilinos. Los atrasos en las contrataciones de asistencia técnica y apoyo a la promoción hacen que los resultados a nivel de empresarios/beneficiarios se podrán medir hasta el final de la ejecución en el primer semestre de 2014, o posiblemente después de finalizado el proyecto, para lo cual la apropiación por parte de los comerciantes de las acciones de capacitación y comerciales se vuelve muy importante para la sostenibilidad del Mercado como formato comercial.
El nivel de desembolso actual refleja demoras en los pagos de los contratos, y la calificación baja del desempeño del proyecto refleja dicha situación, que debe corregirse en los primeros meses de 2014.
Se espera tener un evento de divulgación en mayo, para lo cual requiere de acciones intensas en este último semestre de ejecución del proyecto, al contar finalmente con todos los contratos de asistencia técnica suscritos.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado:	**R.1**	Aumento de un 30% de ventas de los locatarios sobre la Línea de base	0				30	0	
			Jul. 2009				May. 2014		
El propósito del proyecto es mejorar y adecuar el Mercado de Alajuela, actuando sobre los aspectos comerciales y operativos,	**R.2**	El Mercado es económicamente sostenible con base en el nuevo modelo de gestión	30				100	0	
			Jul. 2009				Ene. 2015		
	R.3	Aumento de un 30% de clientela sobre la línea base.	0				30	0	
			Jul. 2009				May. 2014		
	R.4	75% de los locatarios se encuentran afiliados a ASIMA	0				75	0	

con una orientación hacia procesos que aumenten la competitividad de los microempresarios y el mercado como una unidad empresarial conjunta.							Dic. 2013		
Componente 1: Adecuación y fortalecimiento del Mercado en su gestión operativa ycomercial **Peso:** 45% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Al menos un 70% de los clientes muestran satisfacción con los nuevos servicios ofrecidos por el mercado						Si	Finalizado
							Oct. 2013	Sep. 2013	
	C1.I2	Al menos un 80% de los inquilinos muestran satisfacción con las actividades de promoción realizadas por el ente gestor.							
							Ene. 2014		
	C1.I3	Al menos un 5% de los ingresos del mercado se destinan a inversiones en el mercado.						Si	
							Dic. 2013	Dic. 2013	
	C1.I4	Sistema eléctrico renovado y el mercado se encuentra asegurado						Si	Finalizado
			Jul. 2009				Feb. 2013	Jun. 2011	
Componente 2: Dinamización de la actividad comercial y gestión de loscomerciantes **Peso:** 40% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	ASIMA cuenta con un plan de negocio en ejecución	0				1	0	
							Sep. 2013	Jun. 2011	
	C2.I2	Los comerciantes realizan acciones comerciales conjuntas							Atrasado
							Oct. 2013		
	C2.I3	Los locatarios reflejan mejoras en sus relaciones con proveedores							Atrasado
							Oct. 2013		
Componente 3: Difusión y escalabilidad de la iniciativa **Peso:** 15% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	El material audiovisual ha sido difundido en al menos 2 eventos	0				2		
							Abr. 2014		
	C3.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		
							May. 2014		

Hitos		**Planeado**	**Fecha de cumplimiento**	**Logrado**	**Fecha alcanzada**	**Estado**
H0	Condiciones previas	1	Ene. 2010	1	Dic. 2009	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	Jul. 2010	Logrado tarde
H3	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
H4	[*] Plan de mejora y adecuación del mercado implementado en al menos un 70%	1	Feb. 2013	1	Oct. 2012	Logrado
H5	[*] Plan estratégico para el Centro Comercial Abierto desarrollado	1	Jun. 2013	1	Abr. 2011	Logrado
H8	[*] 2 campañas de comercialización conjuntas realizadas	2	Oct. 2013	2	Oct. 2013	No aceptado
H6	[*] 70% de los locatarios capacitados en gestión empresarial	1	Feb. 2014	1	Sep. 2013	Logrado
H7	[*] 2 dos proyectos asociativos financiados con el fondo concursable.	2	Mar. 2014	1	Ago. 2010	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Dificultades en adquisiciones

[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación

[X] Otros, cuáles?: Gestión simultánea de multiples contratos

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	**Acción de mitigación**	**Responsable**
1. 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
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

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 8 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 5 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

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 **compromiso** de la agencia ejecutora para continuar o expandir los servicios y/o actividades del proyecto	Asima debe asumir el rol de organizador de capacitaciones de INA y otros
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	Existe capacitacion y servicios, pero los inquilinos no las buscan.
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	La capacidad instalada requiere mayor refuerzo

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. También se espera que en la próxima negociación de aumento de tarifas de alquiler para el próximo quinquenio, se logre que las mismas puedan cubrir además de los gastos permanentes del mercado las inversiones que deban hacerse para seguir mejorando.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

[No se han agregado lecciones aprendidas todavia.]