

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

**COSTA RICA**

**EL MERCADO MINORISTA DE ALAJUELA COMO MOTOR DE CRECIMIENTO ECONÓMICO Y  
DINAMIZACIÓN SOCIAL  
(CR-M1013)**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Alejandro Escobar (MIF/OPS) Jefe de equipo; Francisco Rojo (MIF/IKM); Dora Moscoso (MIF/DEU); Anne Marie Lauschus (LEG/SGO); Betsy Murray (MIF/CCR) y Edgar Zamora Murillo (MIF/CCR).

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	2
A. Antecedentes .....	2
II. EL PROGRAMA .....	4
A. Objetivos .....	4
B. Descripción del proyecto .....	5
III. COSTO Y FINANCIAMIENTO .....	7
IV. MECANISMO DE EJECUCIÓN .....	8
V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	10
VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROGRAMA .....	11
VII. TEMAS AMBIENTALES Y SOCIALES .....	12

## **ANEXOS**

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Detallado

## **APÉNDICES**

Proyecto de Resolución

## **INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DEL FOMIN**

DOCUMENTO I	Reglamento Operativo
DOCUMENTO II	Plan de Adquisiciones
DOCUMENTO III	Cronograma de Ejecución
DOCUMENTO IV	Tabla de Hitos para Desembolso por Resultados
DOCUMENTO V	Evaluación Institucional

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

ASIMA	Asociación de Inquilinos del Mercado Alajuela
CCA	Centro Comercial Abierto
CCITAA	Cámara de Comercio, Industria, Turismo y Agricultura de Alajuela
CNP	Centro Nacional de Producción
CGR	Contraloría General de la Republica
FECOSA	Ferrocarriles de Costa Rica S.A.
GTZ	Agencia Alemana de Cooperación Internacional
IFAM	Instituto de Fomento y Asesoramiento Municipal
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
MA	Municipalidad de Alajuela
MERCASA	Empresa Nacional Mercasa
PIMA	Programa Integral de Mercadeo Agropecuario
SENASA	Servicio Nacional de Seguridad Animal
UDP	Unidad Directiva del Proyecto

## RESUMEN EJECUTIVO

### EL MERCADO MINORISTA DE ALAJUELA COMO MOTOR DE CRECIMIENTO ECONÓMICO Y DINAMIZACIÓN SOCIAL (CR-M1013)

<b>Beneficiario / Organismo Ejecutor:</b>	Municipalidad de Alajuela (MA)
<b>Beneficiarios:</b>	Unas 250 micro y pequeñas empresas del Mercado Municipal y su ámbito comercial aledaño, 1.500 personas que trabajan directamente en el mercado, la población cliente del mercado que utiliza sus servicios, y el municipio.
<b>Financiamiento:</b>	FOMIN (No reembolsable): US\$ 673.000 (67%) Contraparte: US\$ 327.000 (33%) Total: US\$ 1.000.000 (100%)
<b>Objetivos del Proyecto:</b>	El <i>fin del proyecto</i> es contribuir a la dinamización de la actividad económica del centro de la ciudad de Alajuela, fortaleciendo las sinergias entre las actividades comerciales y de servicios turísticos, culturales y sociales. El <i>propósito del proyecto</i> 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.
<b>Período de Ejecución y Desembolso:</b>	36 meses de ejecución y 42 de desembolsos.
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Como condición previa al primer desembolso de los recursos de la contribución del FOMIN, el Municipio de Alajuela deberá presentar evidencias de lo siguiente: (i) el nombramiento del Director del Proyecto; (ii) la puesta en vigencia del Reglamento Operativo del Proyecto; (iii) el convenio de cooperación inter-institucional suscrito entre la Municipalidad y PIMA; y (iv) el convenio de cooperación inter-institucional suscrito entre la Municipalidad y ASIMA.
<b>Excepciones a las políticas del Banco</b>	Con el fin de utilizar los nuevos lineamientos del FOMIN, que han sido resultado de un estudio pormenorizado de los procesos de adquisición y ejecución, como excepción a la política de auditorías del Banco, se prevé que el Banco/FOMIN contrate directamente los auditores para que realicen la auditoría financiera del proyecto. Los recursos que se utilicen provendrán de los recursos del proyecto.
<b>Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:</b>	Esta operación fue considerada por el ESR el 30 de junio de 2008, sin observaciones. Ha sido clasificada por dicho Comité en la categoría C.
<b>Coordinación con otros donantes:</b>	Ninguna

## I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### A. Antecedentes

- 1.1 Los mercados minoristas han tenido 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 de los productos y el ambiente de compra son los principales atractivos que ofrece un mercado municipal. En muchos países de América Latina y el Caribe, los mercados también cumplen una función social y de identidad cultural, donde reside la historia “no escrita” de distintas épocas que han acompañado el crecimiento urbano.
- 1.2 Sin embargo, en los últimos años, los mercados minoristas han experimentado dificultades y una pérdida de competitividad en su ámbito comercial, que se han traducido en el cierre de establecimientos, la pérdida de cuota de mercado y el deterioro de su capacidad empresarial. Este proceso, que condiciona el panorama actual de los mercados, ha sido consecuencia de una serie de factores. Entre los que se destacan: (i) los cambios en los patrones de compra, consumo y alimentación; (ii) las políticas de distribución comercial; (iii) el crecimiento de la periferia de las ciudades; (iv) los avances tecnológicos en materia de distribución alimenticia; y (v) fundamentalmente, la aparición de nuevos formatos comerciales, como los grandes centros comerciales con grandes posibilidades de publicidad e influencia sobre el consumidor y la sociedad.
- 1.3 El comercio tradicional en Costa Rica, representado principalmente por los mercados minoristas, se caracteriza por su estancamiento en el tiempo al prestar pocos servicios complementarios al cliente. Si bien en estos mercados tradicionales se encuentran ciertos productos “culturales” y de origen artesanal, en general la diversidad de productos que se ofrece es muy inferior a la del comercio moderno. En este sentido, los mercados minoristas del país han mostrado una actitud pasiva, sin estrategia real para adaptarse a los nuevos tiempos. No han sido capaces de renovarse y han reducido notablemente su actividad. Algunos hasta han desaparecido y muchos otros requieren una modernización física, funcional y operativa. Por estas razones, los comerciantes de dichos mercados han visto caer notablemente su competitividad y productividad.
- 1.4 El **Mercado Minorista Municipal de Alajuela** se sitúa en un barrio que presenta un entorno comercial muy dinámico, y atiende a una población de más de 262.000 habitantes (del barrio central), población que ha crecido en torno a un 13% en los últimos cinco años. Este crecimiento poblacional ha ido acompañado por una fuerte demanda por productos alimenticios frescos. Por ejemplo, durante los últimos doce meses, el consumo de alimentos frescos promedio de un costarricense ha sido de 276 kg/año por persona, destacando el crecimiento del consumo de frutas y verduras, que ascendió a 145 kg/año por persona. En el 2006, en términos medios, el gasto por persona en alimentación y bebidas se situaba en alrededor de US\$ 1.050. por año. En este sentido, el Mercado de Alajuela juega un rol importante en la provisión de alimentos, donde cerca de un 50% de los comercios están orientados a la venta de alimentos y bebidas.
- 1.5 Es importante destacar que los efectos de los mercados minoristas no sólo se circunscriben al ámbito comercial, sino que trascienden al campo urbanístico y cultural, por su impacto en la trama ciudad, en la revitalización de centros urbanos, en el equilibrio

entre el centro y la periferia y en otros aspectos sociológicos de la cultura de cada ciudad. 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<sup>1</sup>. La renovación de los mercados en un ámbito de revitalización es compleja. Existen aspectos de ordenamiento ocupacional, actualización de permisos de operación, organización de los comerciantes, mejoras de infraestructura básica y la incorporación de nuevas y más adecuadas normas de seguridad y sanidad. La implementación de estos cambios, adicionalmente requieren del compromiso político que garanticen los procesos a lo largo de periodos extensos de mejoras, abarcando distintas administraciones municipales. Bajo esta perspectiva, es importante reconocer los esfuerzos que han realizado algunas comunidades para lograr estos cambios positivos en sus ciudades, como es el caso de la Municipalidad de Alajuela. De manera lenta pero segura, y acorde a los recursos disponibles, el municipio ha realizado diversas mejoras en los aspectos físicos y administrativos del mercado, mejoras que culminarán en los próximos años con aspectos de infraestructura básica y reordenamiento. Estos aspectos, como por ejemplo las mejoras en la gerencia del mercado, la ampliación de las áreas peatonales aledañas al mercado, y la iluminación, permitirán una mayor frecuencia por parte de los consumidores y pobladores que visitan el mercado.

## **B. Desafíos y Oportunidades para la Dinamización del Mercado y su Ámbito Comercial**

- 1.6 A pesar del compromiso demostrado por parte de la Municipalidad, la gestión operativa del Mercado de Alajuela presenta varios desafíos para aprovechar su gran potencial como motor generador de desarrollo económico y social dentro de la ciudad. Los comerciantes asociados al mercado, los actores colindantes a dicho mercado, y el municipio en general, vienen observando con preocupación indicios que apuntan a una pérdida del atractivo comercial del mercado. Algunos de los factores que influyen en este proceso son: (i) una creciente congestión en los puestos de venta; (ii) inadecuada distribución de los puestos, la cual no está organizada por rubros o especialidades; (iii) deficiente señalización interna; (iv) insuficiencia en la variedad y calidad de la oferta de alimentación fresca; (v) competencia desleal de vendedores ambulantes; (vi) deficiencias en la operativa comercial; (vii) carencia de espacio para parqueo; (viii) pocos servicios para el consumidor; (ix) falta de un modelo de gestión unificada del Mercado; y (x) falta de un plan gestor que asegure la competitividad del Mercado al futuro. Asimismo, si bien el mercado cuenta con instrumentos de operación y normatividad, los mismo son obsoletos, desactualizados y carecen de elementos de incentivos que promuevan su cumplimiento entre los comerciantes inquilinos del mercado.
- 1.7 Por otro lado, los mismos comerciantes que son inquilinos del Mercado, requieren de herramientas que les permitan atraer a más consumidores y mejorar sus procesos de gestión, pues son conscientes que su cuota de mercado ha ido disminuyendo con los años. El mejorar la competitividad de estos pequeños comerciantes adaptándolos a los nuevos hábitos de consumo y brindándole los medios para que aprendan a actuar de forma integrada, es de vital importancia. Los comerciantes se encuentran organizados en una asociación local denominada ASIMA (Asociación de Inquilinos del Mercado Alajuela),

---

<sup>1</sup> Se destacan las ciudades de Valencia, Zaragoza, Victoria entre muchas en España. También Budapest en Hungría y Turín en Italia.

la cual ha logrado varios avances en cuanto a la coordinación de los comerciantes. Se reúnen con cierta frecuencia para tratar problemas comunes, están en comunicación permanente con el municipio para identificar las mejoras necesarias al interior del edificio, y procuran ejercer presión sobre aquellos negocios que no cumplen con normas básicas de higiene y calidad. Sin embargo, de contar con un asesoramiento empresarial y comercial adecuado, la ASIMA podría jugar un rol mucho más importante en el aumento de la competitividad de los comerciantes, en la provisión de información de negocios, en la organización de las compras y adquisiciones comunes, en la organización de sus labores asociativas y en su relacionamiento con la administración del mercado que supervisa los aspectos de limpieza y seguridad.

#### **D. Justificación y adicionalidad**

- 1.8 El presente proyecto FOMIN se justifica por la confluencia de los siguientes factores importantes: (i) existe un compromiso político por parte de la Municipalidad de Alajuela para mejorar el mercado, situación que a la vez está enmarcada dentro de un plan estratégico de mejoras en la ciudad; (ii) existe el reconocimiento que el aumento en la competitividad del mercado y sus comerciantes, pasa no solo por las mejoras en los aspectos físicos y de infraestructura, sino también por las mejoras en los aspectos de administración, organización, financiamiento y mercadeo de toda la entidad en conjunto; y (iii) la experiencia del proyecto redundará en una enriquecedora experiencia para el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA), cuya finalidad es introducir mejoras a los sistemas de mercadeo y comercialización de productos perecederos en Costa Rica. Además, PIMA podrá capitalizar el conocimiento y replicar este modelo de mejora en la gestión de mercados minoristas, en otras poblaciones de Costa Rica, que como Alajuela, requieren de un apoyo estratégico y catalizador a fin de dinamizar sus economías sin perder de vista aspectos culturales y de tradición.
- 1.9 Este proyecto es el segundo de una nueva área temática que está desarrollando el FOMIN denominada: “Los mercados minoristas como motor de desarrollo socioeconómico de una ciudad”<sup>2</sup>. En este sentido, el proyecto presenta una clara oportunidad de aprendizaje y escalamiento para el FOMIN y el Banco.

## **II. EL PROGRAMA**

#### **A. Objetivos**

- 2.1 El **fin** del proyecto es contribuir a la dinamización de la actividad económica del centro de la ciudad de Alajuela, fortaleciendo la sinergia entre las actividades comerciales y de servicios turísticos, culturales y sociales. El **propósito** del proyecto es mejorar y adecuar el Mercado de Alajuela, actuando sobre los aspectos productivos, comerciales y operativos, con una orientación hacia procesos que aumenten la competitividad de los microempresarios y el mercado como una unidad empresarial conjunta.

---

<sup>2</sup> El primero ha sido el UR-M1030: “El Mercado Agrícola de Montevideo como elemento crítico de dinamización económica del Barrio de Goes”.



## **B. Descripción del proyecto**

- 2.2 El proyecto prevé la realización de tres componentes: (i) adecuación y fortalecimiento de la gestión del Mercado; (ii) dinamización de la actividad comercial de los comerciantes; y (iii) difusión y escalabilidad de la iniciativa. El proyecto será ejecutado por la Municipalidad de Alajuela.

### **Componente 1: Adecuación y fortalecimiento del Mercado en su gestión operativa y comercial (FOMIN US\$355.000; Contraparte US\$184.000)**

- 2.3 El objetivo de este componente es implementar un programa de mejoras en la gestión operativa y comercial, con fines de incrementar la competitividad del mercado en relación con otros formatos comerciales. Este programa irá acompañado de las mejoras físicas que realizará el Municipio en el mercado con recursos propios. De manera específica, las actividades de este componente se enfocarán en: (i) diseñar e implementar un plan de mejora del Mercado, que incluya aspectos de ordenamiento y mezcla comercial, dimensionamiento, diseño de puestos de mercado y corredores, y estrategia financiera; (ii) adecuación y mejoras en el Reglamento del Mercado; (iii) diseño y desarrollo de estrategias comerciales que incluye el diseño de nuevos servicios orientados al consumidor; (iv) desarrollo e implementación de un plan de seguridad e higiene del Mercado así como la adecuada señalización; (v) desarrollo de un plan estratégico para un centro comercial abierto, que incorpore a las empresas y los comercios colindantes del Mercado; y (vi) transferir estas prácticas y conocimientos a PIMA. Este componente se llevará a cabo con el asesoramiento de la *Empresa Nacional Mercasa*, una entidad española con renombre internacional, miembro Director del *World Union of Wholesale Markets*, con amplia experiencia en la dirección, diseño e implementación de programas de mejoras de mercados municipales. Este aspecto garantizará la puesta en marcha de buenas prácticas internacionales en mercados municipales especialmente de las experiencias recientes de implementación. La contribución del FOMIN financiará el contrato con MERCASA, así como también la parte de los gastos relacionados a la puesta en marcha de las recomendaciones. Por su lado la Municipalidad de Alajuela contribuirá con gastos relacionados con las mejoras específicas que el Mercado realice para que las recomendaciones de la asistencia técnica se puedan llevar a cabo, incluyendo las mejoras en el Reglamento y su implantación efectiva en el Mercado.
- 2.4 Como resultado de este componente se espera lograr: (i) un mejor dimensionamiento y utilización del espacio al interior del mercado; (ii) un reglamento de mercado actualizado que incorpore entre otros, aspectos de normas sanitarias, organización, y finanzas; (iii) que al menos el 90% de los comerciantes cumpla las nuevas normas tarifarias; (iv) que al menos 5% de los ingresos del mercado se destinen a inversiones dentro del mercado; (v) que al menos el 70% de los clientes muestren satisfacción respecto a los nuevos servicios ofrecidos por el mercado; y (vi) que al menos un 80% de los inquilinos comerciantes del mercado muestren satisfacción con las actividades de promoción realizados. Se espera además, que como resultado de este componente, el técnico encargado de la administración del mercado y su equipo de trabajo, sean reforzados en su rol, a fin de facilitar la gestión y que tengan una mayor capacidad y reconocida autoridad para hacer cumplir las nuevas normas del mercado.

**Componente 2: Dinamización de la actividad comercial y gestión de los comerciantes (FOMIN US\$206.000; Contraparte US\$25.000)**

- 2.5 El objetivo de este componente es contribuir directamente a la mejora en la competitividad de las microempresas comerciantes del mercado y al desarrollo de nuevos productos por medio de capacitaciones y consultorías especializadas y el desarrollo de acciones conjuntas.
- 2.6 En lo específico, este componente propone financiar actividades en las siguientes tres áreas: (i) fortalecimiento de la asociación de los comerciantes ASIMA en su capacidad de gestión por medio de un plan de negocio y calendario de trabajo; (ii) fortalecimiento de las capacidades técnicas de los comerciantes y su relacionamiento con sus proveedores y clientes; y (iii) fomento de acciones colectivas de los comerciantes para proyectos de común beneficio orientado a las mejoras sanitarias, de mercadeo y organización. Las actividades realizadas dentro de las áreas (i) y (ii) serán un conjunto de asistencia técnica y capacitaciones específicas en las áreas que hayan identificado los mismos comerciantes y su Asociación, además del establecimiento de una línea de base de los comerciantes. Las actividades realizadas dentro del área (iii) serán financiadas a través de un fondo concursable dirigido a incentivar y co-financiar iniciativas asociativas, que beneficien a un grupo de microempresas que pueden pertenecer a un mismo rubro o no, pero que buscan mejoras comunes en sus sistemas de venta, exposición, sanitario o imagen. Este fondo será de US\$20.000 de la contribución del FOMIN. El mecanismo de ejecución de estas actividades se detalla en el Reglamento Operativo del Proyecto.
- 2.7 Se espera que todas las microempresas de los comerciantes del mercado se beneficien de este componente, y en especial aquellas que demuestren iniciativa en la formulación de propuestas asociativas. Dado a que existen subgrupos de comerciantes que manejan rubros similares, los mismos podrían formular capacitaciones y asistencias puntuales en las áreas temáticas comunes, como por ejemplo el tratamiento de productos perecederos, el manejo de campañas publicitarias conjuntas, el cumplimiento de normas sanitarias, entre otras. El mecanismo de “demanda” para el tipo de capacitaciones y asistencia técnica, está dado por la canalización de los mismos requerimientos a través de ASIMA. Adicionalmente, para que los microempresarios puedan beneficiarse del proyecto, deberán cumplir criterios mínimos, como ser: (i) estar al día en el pago de sus tarifas o estar dentro de un plan de pago aceptable para la administración del mercado y (ii) demostrar capacidad para implementar los cambios que puedan emanar de las recomendaciones de la asistencia técnica.
- 2.8 Como resultados mínimos de este componente se espera que: (i) al menos un 70% de las metas del plan de negocios de la ASIMA sea ejecutado satisfactoriamente; (ii) al menos 60% de los comerciantes del Mercado demuestran mejoras en sus relaciones con sus proveedores en términos de precios, calidad y oportunidad; y (iii) al menos 35% de los comerciantes del Mercado realizan acciones comerciales conjuntas.

**Componente 3: Difusión y escalabilidad de la iniciativa (FOMIN US\$54.000; Contraparte US\$25.000)**

- 2.9 El objetivo del componente es sistematizar y difundir la experiencia y las lecciones aprendidas de esta iniciativa piloto, y de las buenas prácticas que implemente la Municipalidad de Alajuela en relación con el Mercado y los comerciantes de su cantón. Dado que los problemas que atraviesan muchos de los mercados minoristas de la región

suelen tener características similares. Se realizará una reunión regional de autoridades municipales y gestores de mercados de Centro América y el Caribe para compartir la experiencia del proyecto. El Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA) es una institución pública dependiente del Ministerio de la Producción, y que tendrá un papel importante en la sistematización del estudio de caso para promover la réplica de elementos claves de la experiencia. Se espera dejar una capacidad técnica mejorada en PIMA a raíz de su activa participación en el Proyecto.

### III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 3.1 El costo total del proyecto será de US\$1.000.000, de los cuales el 67,19% serán aportados por el FOMIN con carácter no reembolsable (US\$673.000), mientras la contrapartida será responsabilidad del ejecutor. Al menos el 50% en efectivo de la contrapartida deberá ser aportada en efectivo.

Presupuesto del Proyecto en US\$

CATEGORÍAS PRESUPUESTARIAS	FOMIN	LOCAL	TOTAL	%
<b>Componente I</b>	355,000	184,000	539,000	54.08%
<b>Componente II</b>	206,000	25,000	231,000	23.18%
<b>Componente III</b>	54,000	25,000	79,000	7.93%
<b>Administración</b>	0	82,800	82,800	8.31%
<b>Auditorías, evaluaciones y equipamiento</b>	28,000	0	28,000	2.81%
<b>Imprevistos<sup>3</sup></b>	26,635	10,200	36,835	3.70%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>669,635</b>	<b>327,000</b>	<b>996,635</b>	
<i>Porcentaje</i>	<i>67.19%</i>	<i>32.81%</i>	<i>100%</i>	
<b>Fondo de Evaluación de Impacto</b>	3,365	-	3,365	
<b>TOTAL</b>	<b>673,000</b>	<b>327,000</b>	<b>1,000,000</b>	

- 3.2 La **sostenibilidad del proyecto** se basa en las mejoras permanentes en el modo de operar del Mercado y sus comerciantes, incorporando nuevas y mejores prácticas en materia de administración, comercialización, promoción y atención al cliente final. Esto redundará en un mayor número de visitantes al mercado y en la mejora de las condiciones que permitan una mayor captación de clientes, incluyendo los turistas y los visitantes. Se espera que el proyecto incorpore en el accionar del Municipio y los comerciantes, elementos de visión estratégica conjunta para que el mercado eleve su nivel competitivo local. El Mercado se encuentra frente a una especial oportunidad, debido a que el centro urbano de Alajuela está inmerso en un programa municipal de recuperación, cofinanciado por la Comisión Europea. Este último tiene como uno de sus resultados esperados aumentar la afluencia de público al entorno del mercado. Por lo menos un año antes de terminar el período de ejecución del proyecto se realizará un Taller de Sostenibilidad donde participarán representantes del FOMIN y de la agencia ejecutora y otros a ser acordados, a fin de evaluar los avances logrados e identificar las medidas y acciones

<sup>3</sup> En el caso de aprobarse un Cluster dentro del área temática de “Dinamización y Modernización de Mercados Minoristas” el Banco extraerá \$15.000 para actividades de coordinación.

necesarias para asegurar la continuidad de las acciones una vez terminados los fondos del proyecto.

- 3.3 En la ejecución del proyecto, se contará con la participación del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA), para maximizar la transferencia de conocimiento de buenas prácticas internacionales. El PIMA es una institución cuya finalidad es introducir mejoras a los sistemas de mercadeo y comercialización de productos perecederos en Costa Rica. El PIMA proporciona asistencia técnica y capacitación a las municipalidades en la organización, estructura y funcionamiento de sus respectivos mercados municipales. El PIMA es reconocido en todo Centro América y el Caribe como una institución líder en el tema, producto de sus intervenciones en muchos mercados dentro y fuera de Costa Rica. Esta entidad gubernamental semi-autónoma, ha expresado su respaldo y deseo de participar en el Proyecto para que se logre llevar la experiencia de Alajuela a escala tanto nacional como internacional.

#### IV. MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 4.1 **Organismo Ejecutor.** El proyecto será ejecutado por la Municipalidad de Alajuela, quien es la propietaria y administradora del mercado de Alajuela. La Municipalidad de Alajuela tiene facultades para poder suscribir convenios, contratos y otros instrumentos. El objetivo principal durante la administración actual (hasta enero 2011) es la búsqueda del desarrollo sostenible e integral del Cantón, entendiendo por esto, el aumento en la calidad de vida material y espiritual de todos los habitantes del Cantón, en un entorno de sostenibilidad ambiental. Para esta iniciativa de mejoras con el Mercado Minorista, la Municipalidad cuenta con recursos designados para cubrir costos de estudios, consultorías e infraestructura. La Municipalidad tiene experiencia en la ejecución de proyectos y es la entidad que viene coordinando con los distintos actores de la ciudad, la revitalización del centro de la ciudad. La Municipalidad, con el apoyo de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GTZ), está implementando el Plan Cantonal de Desarrollo Visión Alajuela 2010. Este plan incluye la realización de distintos proyectos en las áreas de desarrollo económico local, mejora de infraestructuras, equipamientos y servicios, ordenamiento territorial y 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.
- 4.2 La Municipalidad de Alajuela ejecutó un proyecto exitoso de infraestructura de agua potable con fondos del BID, y está al día con los pagos respectivos. Las cooperaciones técnicas que ha recibido para estudios técnicos han sido ejecutados satisfactoriamente, aunque administradas desde la sede del Banco.
- 4.3 **Organización de la Ejecución.** El proyecto será ejecutado desde la Municipalidad, la cual designará a un Director de Proyecto. Para una adecuada supervisión y administración del proyecto, se creará una **Unidad Directiva del Proyecto (UDP)**, el mismo que estará integrado por el Director designado por la Municipalidad, el Administrador del Mercado, y un Gerente de Mercadeo, quien será un consultor especializado en el tema de ordenamiento y mejoras de mercados.

- 4.4 La **UDP** será responsable de: (i) definir la estrategia del proyecto; (ii) crear el plan de actividades, presupuesto y reportar al Consejo Municipal sobre los resultados semestrales; (iii) aprobar los proyectos presentados por los comerciantes para propuestas asociativas; (iv) supervisar los avances del plan operativo, las acciones de las empresas que brindan asistencia técnica y servicios para analizar los resultados, y proponer medidas de corrección cuando sea necesario; y (v) facilitar la solución de problemas que puedan entorpecer la ejecución. Contará con el apoyo de los funcionarios de la Municipalidad en sus áreas respectivas, tales como Finanzas, Proveeduría, Ingeniería y Arquitectura.
- 4.5 **Desembolso por Resultados.** Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, los desembolsos de fondos del FOMIN estarán condicionados al cumplimiento de los hitos acordados con el ejecutor y el FOMIN, cuya verificación se hará de acuerdo a los medios acordados. (Documento IV de los archivos técnicos). El cumplimiento de los hitos no exime a la Agencia Ejecutora de la responsabilidad de alcanzar las metas del proyecto. Contra la firma del Convenio y cumplimiento de las condiciones previas se desembolsará los recursos requeridos en función a las necesidades de gastos del proyecto, relacionadas con actividades y costos programados en la planificación anual. Los siguientes desembolsos se realizarán cuando la Agencia Ejecutora los solicite para continuar con la normal ejecución del Proyecto, siempre y cuando no tenga hitos vencidos (incumplidos). La AE podrá modificar hitos previamente acordados, siempre y cuando estos no hayan vencido. Podrán ser reprogramados durante el ejercicio de planificación para el período siguiente. Se constituirá un Fondo Rotatorio por un monto máximo equivalente al 25% del Aporte FOMIN en el proyecto. Para realizar los pagos a la firma internacional, el contrato de asistencia técnica establecerá los hitos a cumplir y la Municipalidad hará el seguimiento técnico y aprobación de los productos para posteriormente solicitarle al Banco que efectúe los pagos correspondientes a la empresa.
- 4.6 **Adquisiciones y contrataciones.** La Municipalidad de Alajuela realizará las adquisiciones de bienes y servicios y las contrataciones de servicios de consultoría contemplados en el Proyecto y aprobados previamente por el Banco a través del Plan de Adquisiciones. Dichas adquisiciones/contrataciones serán llevadas a cabo según la política del Banco (documentos GN-2349-7 y GN-2350-7 o sus versiones actualizadas), y los Lineamientos del FOMIN de abril 2008 (o sus versiones actualizadas). El Ejecutor podrá utilizar cualquiera de los métodos de selección y contratación previstos en las políticas del Banco. La Evaluación Institucional (Documento V de los archivos técnicos) dio como resultado un riesgo bajo en relación con el riesgo de administración de adquisiciones del Ejecutor. Sin embargo, en consideración de que el Ejecutor pertenece al sector público, se ha decidido que la modalidad de supervisión de los procesos de adquisiciones será ex-ante. Las listas cortas para las contrataciones de consultorías por montos menores de US\$200,000 podrán ser constituidas por firmas nacionales. La aplicación y periodicidad de estas revisiones podrá ser modificada por el FOMIN (a revisión ex post) sobre la base de los resultados de las revisiones practicadas y/o evaluaciones de riesgos institucionales posteriores que realice el FOMIN durante la ejecución del proyecto. Asimismo, se realizarán actividades de fortalecimiento institucional, acompañamiento y capacitación en temas fiduciarios requeridos por la Agencia.

- 4.7 Para efectos de la contratación de asistencia técnica internacional de la firma consultora indicado en Componente 1, la Municipalidad de Alajuela podrá utilizar el método de Selección Directa (SD), con base en lo dispuesto en los párrafos 3.10(d) del Documento GN-2350-7 (“Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el BID”) de julio de 2006. La justificación de la utilización de dicho método se basa en lo siguiente: (i) *Empresa Nacional Mercasa* tiene experiencia de valor excepcional para los servicios. Es miembro Director del *World Union of Wholesale Markets*, con amplia experiencia en la dirección, diseño e implementación de programas de mejoras de mercados municipales, y de mayoreo y constituye el referente técnico en este sector tanto en Europa como América Latina; (ii) la empresa tiene un convenio de cooperación con PIMA, lo cual fortalecería la posibilidad de replicar la experiencia; (iii) la empresa conoce a fondo el Mercado de Alajuela y su problemática. Ninguna otra empresa reúne las características de *Mercasa* para poder realizar eficazmente las actividades del Componente 1, y el costo es razonable según el mercado internacional en estos temas. El monto de la contribución del FOMIN para dicho contrato es de US\$310,000 y un período de 30 meses.
- 4.8 **Condiciones Especiales de Ejecución.** Como condición previa al primer desembolso de los recursos de la contribución del FOMIN, el Municipio de Alajuela deberá presentar evidencias de lo siguiente: (i) el nombramiento del Director del Proyecto; (ii) la puesta en vigencia del Reglamento Operativo del Proyecto, previamente acordado con el Banco; (iii) el convenio de cooperación inter institucional suscrito entre la Municipalidad y PIMA; (iv) el convenio de cooperación inter-institucional suscrito entre la Municipalidad y ASIMA.
- 4.9 **Excepciones a las políticas del Banco.** Con el fin de utilizar los nuevos lineamientos del FOMIN, que han sido resultado de un estudio pormenorizado de los procesos de adquisición y ejecución, como excepción a la política de auditorías del Banco, se prevé que el Banco/FOMIN contrate directamente los auditores para que realicen la auditoría financiera del proyecto. Los recursos que se utilicen provendrán de los recursos del proyecto.

## V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 5.1 **Informes de avance del proyecto.** La agencia ejecutora será responsable de presentar al FOMIN, Informes de Avance del Proyecto (PSR por sus siglas en inglés) dentro de los 30 días siguientes al vencimiento de cada semestre calendario. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con el FOMIN, reportarán 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 a lo indicado en el Marco Lógico y a otros instrumentos de planificación operativa. También se reportarán los problemas encontrados durante la ejecución y las posibles soluciones. Dentro de los 90 días anteriores al vencimiento del plazo de ejecución, la agencia ejecutora presentará al FOMIN un Informe Final (PSR Final) en el que se detallarán los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad y las lecciones aprendidas.
- 5.2 **Seguimiento financiero.** La Municipalidad establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad separada de los recursos tanto de la contribución del FOMIN como de la contrapartida, el control interno y de los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de contabilidad y auditoría del BID.

Dado que la calificación de riesgo institucional en esta área fue bajo, el FOMIN contratará auditores independientes para llevar a cabo la auditoría de los estados financieros al final de la operación. Según lo explicado en el párrafo 4.6, la revisión de la documentación soporte de desembolsos será efectuada ex ante.

- 5.3 **Evaluaciones.** Se realizarán dos evaluaciones por consultores independientes: la primera cuando se hayan desembolsado el 40% de la contribución o cumplido 24 meses, lo que pase primero, y la segunda dos meses antes de finalizar el plazo de ejecución. La primera evaluación considerará: (i) el mecanismo de ejecución del programa, la colaboración interinstitucional entre el Municipio, las ASIMA y PIMA; (ii) el grado de cumplimiento de las actividades programadas; (iii) el mecanismo de funcionamiento de los fondos concursables y la calidad de los proyectos seleccionados; (iv) la efectividad del sistema de monitoreo y seguimiento; (v) apoyar en la definición de una estrategia de sostenibilidad del proyecto; y (vi) la eficacia de las acciones realizadas y el grado de cumplimiento de los indicadores del Marco Lógico. La evaluación final deberá concentrar la atención, entre otros, sobre los siguientes elementos: (i) los beneficios directos e indirectos que hayan percibido tanto las microempresas de los comerciantes como las empresas colindantes al mercado; (ii) los avances logrado por la administración del mercado, sus niveles de ingresos por funcionamiento e inversión en mejoras; (iii) la utilidad del mecanismo del fondo para incentivar a los proyectos asociativos; (iv) colaborar en la identificación de áreas y experiencias realizadas en el proyecto que pudieran ser objeto de transferencia hacia otros municipios de Costa Rica o de la región; (v) la satisfacción de las microempresas beneficiarias; (vi) la sostenibilidad del proyecto; (vii) la relación publico-privado de la municipalidad, PIMA y los empresarios; (viii) el efecto transformador del centro de Alajuela y la dinámica de mercado municipal vis a vis centros comerciales.
- 5.4 Tres meses antes de terminar el período de ejecución del proyecto, se organizará un Taller de Cierre con la participación de la AE, el personal del Banco, representantes del sector y cualquier otro personal a ser acordado por el Banco para evaluar en forma conjunta los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto e identificar las lecciones aprendidas, así como el impacto del proyecto.

## VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROGRAMA

- 6.1 **Beneficiarios.** El proyecto beneficiará en forma directa a cerca de 250 micro y pequeñas empresas que conforman los comerciantes del Mercado de Alajuela y a unas 1000 personas que de manera directa trabajan en él. Muchas de estas personas provienen de familias de ingresos bajos y medios y cuentan con un nivel de escolaridad bajo. También se espera beneficiar a las pequeñas empresas y comercios que colindan con el mercado por medio de la participación en estrategias de promoción, mejora de la infraestructura, y mayor afluencia del público. Este proyecto tiene un enfoque público privado importante, por estar vinculados tanto las empresas privadas de la ciudad, como el Municipio, quienes comparten una visión estratégica de mejora urbana y aumento en la competitividad de la ciudad misma. A esta alianza se suma el rol del Estado, por medio del programa PIMA, quien buscará replicar la experiencia y las buenas prácticas aprendidas del proyecto a otros municipios del país y la región.

- 6.2 **Riesgos.** Los principales riesgos que enfrenta esta operación son: (i) El riesgo político de que el proyecto sea ejecutado por un Municipio. Si bien la actual administración del Municipio se prolonga hasta el 2011, existe un acuerdo unánime por parte del Consejo Municipal, de que las mejoras del Mercado de Alajuela son impostergables y requieren de una estrategia de mediano plazo. En este sentido, el mitigante de este riesgo es de mantener una campaña abierta de información entre la ejecución y el Consejo Municipal para que el mismo esté siempre al tanto de los avances y los requerimientos presupuestales que se hayan comprometido; (ii) Un segundo riesgo son las divisiones internas y de intereses particulares que puedan tener algunos grupos de comerciantes al interior del mercado. En los mercados municipales por lo general existen subgrupos de comerciantes que se diferencian por tramos, tipos de actividad o tamaño. En algunos casos estos 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. El mitigante para este riesgo es la activa coordinación entre el municipio y la ASIMA, 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; (iii) por último, el comercio desleal de los vendedores ambulantes podría afectar tanto los comercios dentro como fuera del mercado, sin embargo la Municipalidad se ha comprometido a controlar este factor por medio de la implementación de un programa de oportunidades alternas al comercio ambulante.

## **VII. TEMAS AMBIENTALES Y SOCIALES**

- 7.1 Si bien el proyecto se enfoca en las mejoras organizativas y comerciales del mercado en general, el proyecto tiene un alto impacto positivo en aspectos de cuidado sanitario, ambiental y de seguridad para el público y usuarios del mercado. Con el proyecto se espera implementar capacitaciones en los temas de sanidad especialmente para aquellos comercios que manejan productos alimenticios. Por otro lado, el proyecto tendrá un fuerte impacto social al mejorar las capacidades empresariales de segmentos de la población de ingresos bajos.



# ANEXO I - MARCO LÓGICO

## El Mercado Minorista de Alajuela como Motor de Crecimiento Económico y Dinamización Social (CR-M1013)

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>			
Contribuir a la dinamización de la actividad económica del centro de la ciudad de Alajuela, fortaleciendo las sinergias entre las actividades comerciales y de servicios turísticos, culturales y sociales.	<p>A los 2 años de finalizado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumenta un 30% la percepción del Mercado de Alajuela como atractivo comercial, turístico y cultural entre los habitantes y visitantes de la Ciudad.</li> <li>- El proyecto está siendo replicado en al menos otro mercado minorista municipal de Costa Rica y/o América Latina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación ex - post<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantienen las prioridades de desarrollo urbano en los alrededores del Mercado por parte de la Municipalidad.</li> <li>- Se mantiene la estabilidad macroeconómica del país.</li> </ul>
<b>PROPÓSITO</b>			
Mejorar y adecuar el Mercado de Alajuela, actuando sobre los aspectos comerciales y operativos.	<p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de un 10% de ventas sobre la Línea de base.</li> <li>- Aumento de un 10% de clientela sobre la Línea de base.</li> <li>- 80% de los locatarios aceptan y pagan con base en el nuevo modelo tarifario.</li> </ul> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de un 30% de ventas sobre la Línea de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación final.</li> <li>- PSR Final.</li> <li>- Registro contable de la Municipalidad.</li> <li>- Documento de aprobación de nuevas tarifas.</li> <li>- Reglamento del Mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantiene la buena voluntad demostrada por los inquilinos en el proyecto.</li> <li>- Se mantiene el apoyo político de la Intendencia aún con el cambio de autoridades.</li> </ul>

<sup>1</sup> Durante la ejecución del proyecto, el FOMIN conjuntamente con la UE, analizarán la posibilidad de utilizar fondos del Sistema de Evaluación de Impacto del FOMIN para realizar dicha evaluación.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>base.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de un 30% de clientela sobre la Línea de base.</li> <li>- El Mercado es económicamente sostenible con base en el nuevo modelo de gestión.</li> <li>- El nuevo Reglamento del Mercado es implementado y se cumple por al menos 80% de los locatarios.</li> <li>- 90% de los locatarios se encuentran afiliados a ASIMA.</li> <li>- 30% de los comerciantes aledaños al mercado se adhieren a iniciativas conjuntas de comercialización realizadas por el mercado.</li> <li>- 80% de los locatarios realizan inversiones de mejora en sus locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros de afiliación de ASIMA.</li> <li>- Visitas de inspección.</li> <li>- Registros del Mercado.</li> </ul>	
COMPONENTES			
I. Adecuación y fortalecimiento del Mercado en su gestión financiera, administrativa y comercial.	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema eléctrico renovado y el mercado se encuentra asegurado.</li> </ul> <p>A los 18 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logo y marca comercial del mercado registrada.</li> <li>- Plan estratégico de mejora del mercado consensuado y en ejecución.</li> <li>- Normalización de relaciones entre locatarios y municipalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación final.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Visitas de inspección.</li> <li>- Registro de logo y marca del Mercado.</li> <li>- Documento legal de resolución de conflicto entre la Municipalidad y los locatarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos financieros municipales están disponibles de acuerdo a lo previsto.</li> <li>- Las licitaciones de las obras y servicios se realizan en los plazos normales.</li> </ul>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El mercado está asegurado.</li> </ul> <p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logo y marca comercial del mercado en utilización.</li> <li>- Al menos un 40% de los clientes muestran satisfacción con los nuevos servicios ofrecidos por el mercado.</li> <li>- Al menos un 40% de los inquilinos muestran satisfacción con las actividades de promoción realizadas por el Ente Gestor.</li> </ul> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos un 5% de los ingresos del mercado se destinan a inversiones en el mercado.</li> <li>- Al menos un 70% de los clientes muestran satisfacción con los nuevos servicios ofrecidos por el mercado.</li> <li>- Al menos un 80% de los inquilinos muestran satisfacción con las actividades de promoción realizadas por el Ente Gestor.</li> <li>- Al menos un 90% se apegan al nuevo plan tarifario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta de opinión.</li> <li>- Registros contables de la Municipalidad.</li> <li>- Informes de las consultorías.</li> <li>- Registro de seguro del Mercado.</li> </ul>	
II. Dinamización de la actividad comercial de los comerciantes del Mercado.	<p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos un 80% de los inquilinos muestran satisfacción con las actividades de promoción realizadas por ASIMA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación final.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Encuesta de opinión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los locatarios se sujetan a las normas legales de propiedad de los puestos.</li> <li>- Recursos financieros municipales están disponibles</li> </ul>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 50% de los locatarios aplican los principios de gestión de la capacitación.</li> <li>- ASIMA cuenta con un plan de negocio en ejecución.</li> <li>- 30% de los locatarios reflejan unas mejoras en sus relaciones con proveedores.</li> <li>- 20% de los comerciantes realizan acciones comerciales conjuntas.</li> <li>- Fachada del mercado remodelada.</li> </ul> <p>Al finalizar el proyecto,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 90% de los locatarios aplican los principios de gestión de la capacitación.</li> <li>- 70% del plan de negocios de ASIMA fue ejecutado satisfactoriamente.</li> <li>- 60% de los locatarios reflejan mejoras en sus relaciones con proveedores.</li> <li>- 35% de los comerciantes realizan acciones comerciales conjuntas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de las consultorías.</li> <li>- Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de ASIMA.</li> </ul>	<p>de acuerdo a lo previsto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las licitaciones de las obras y servicios se realizan en los plazos normales.</li> </ul>
III. Difusión y escalabilidad de la iniciativa.	<p>Al finalizar el proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 30 mercados minoristas de la región son sensibilizados sobre la importancia de adaptar los mercados a los nuevos hábitos de consumo.</li> <li>- El material audiovisual ha sido difundido en al menos 10 eventos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación final.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Material audiovisual.</li> <li>- Visita de inspección al evento.</li> </ul>	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El estudio de análisis de la experiencia del proyecto fue presentado en al menos 3 eventos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento de análisis de la experiencia.</li> <li>- Registro de participantes al evento regional.</li> <li>- Documentación de asistencia y presentación en eventos internacionales (invitación, presentación, agenda, etc.)</li> </ul>	

**ANEXO II - PRESUPUESTO DETALLADO**

**El Mercado Minorista de Alajuela como Motor de Crecimiento Económico y Dinamización Social**

**(CR-M1013)**

COMPONENTES - ACTIVIDADES	FOMIN	APORTE LOCAL		TOTAL
		EFFECTIVO	ESPECIE	
<b>I. Adecuación y fortalecimiento del mercado en su gestión financiera y comercial.</b>	<b>\$355,000</b>	<b>\$164,000</b>	<b>\$20,000</b>	<b>\$539,000</b>
I.1. Diseño, implementación y seguimiento de un plan de mejora y adecuación del mercado, incluyendo mezcla comercial, dimensionamiento, diseño de tramos, plan comercial y financiero.	\$120,000			\$120,000
I.2. Revisión, adecuación e implementación del Reglamento del Mercado Municipal.	\$5,000	\$14,000	\$5,000	\$24,000
I.3. Re-definición del espacio comercial existente al interior del mercado.	\$20,000		\$10,000	\$30,000
I.4. Desarrollo y seguimiento de la estrategia comercial del Mercado (marca común, logo, comunicación y promoción, etc.)	\$60,000			\$60,000
I.5 Implementación de actividades de promoción del mercado.	\$45,000	\$10,000		\$55,000
I.6. Desarrollo, implementación y seguimiento de nuevos servicios para adaptar al mercado a los nuevos hábitos de compra.	\$50,000	\$10,000		\$60,000
I.7. Desarrollo e implementación de Plan de Señalización del Mercado.	\$10,000	\$20,000		\$30,000
I.8. Desarrollo e implementación de Plan de Seguridad e Higiene del Mercado	\$5,000	\$5,000		\$10,000
I.9. Desarrollo e implementación de un Plan de Manejo de Aprovisionamiento y Manejo de Desechos	\$5,000	\$25,000		\$30,000
I.10. Desarrollo de estrategias de sostenibilidad del programa.			\$5,000	\$5,000
I.11. Diseño y mejora de infraestructura crítica para la gestión del mercado		\$80,000		\$80,000
II.12. Plan estratégico y de negocios para el desarrollo de un Centro Comercial Abierto alrededor del mercado.	\$27,000			\$27,000
II.13. Sensibilización y talleres para exponer las ventajas del modelo de Centro Comercial Abierto.	\$8,000			\$8,000
<b>II. Dinamización de la actividad comercial de los comerciantes.</b>	<b>\$206,000</b>	<b>\$5,000</b>	<b>\$20,000</b>	<b>\$231,000</b>
II.1 Fortalecimiento de ASIMA y sensibilización de locatarios (capacitación, plan de negocios, organización, estatutos, gestión comercial y estrategia de comunicación)	\$10,000			\$10,000
II.2. Diagnósticos y propuestas de mejora de gestión comercial y de cadenas de abastecimiento para pequeños comerciantes del mercado. Incluye línea base.		\$5,000	\$10,000	\$15,000
II.3. Implementación de capacitación en gestión comercial y de cadenas de abastecimiento para pequeños comerciantes del mercado.	\$35,000		\$10,000	\$45,000
II.4. Implementación de asistencia técnica a locatarios	\$35,000			\$35,000
II.5. Fondo concursable para implementación de proyectos asociativos	\$20,000			\$20,000
II.6. Actividades de promoción del mercado	\$10,000			\$10,000
II.7. Encuestas anuales de satisfacción de clientes e inquilinos del mercado.	\$12,000			\$12,000
II.8. Gerente de Mercadeo	\$84,000			\$84,000
<b>III. Difusión y escalabilidad de la iniciativa</b>	<b>\$54,000</b>	<b>\$15,000</b>	<b>\$10,000</b>	<b>\$79,000</b>
III.1. Desarrollo de una publicación sobre la experiencia, incluyendo estudios de casos.	\$5,000		\$5,000	\$10,000
III.2. Documental visual sobre la experiencia del proyecto.	\$14,000			\$14,000
III.3. Realización de un encuentro regional de mercados minoristas municipales.	\$25,000	\$15,000	\$5,000	\$45,000
III.4. Presentación de los resultados en eventos relacionados a la temática.	\$10,000			\$10,000
<b>Administración, Auditoría e Imprevistos</b>	<b>\$54,635</b>	<b>\$10,200</b>	<b>\$82,800</b>	<b>\$147,635</b>
Director del Proyecto			\$82,800	\$82,800
Equipamiento	\$5,000			\$5,000
Auditoría Financiera	\$8,000			\$8,000
Evaluación Final	\$15,000			\$15,000
Imprevistos	\$26,635	\$10,200		\$36,835
<b>SUB TOTAL</b>	<b>\$669,635</b>	<b>\$194,200</b>	<b>\$132,800</b>	<b>\$996,635</b>
Fondo de Evaluación de Impacto	\$3,365			\$3,365
<b>TOTAL</b>	<b>\$673,000</b>	<b>\$194,200</b>	<b>\$132,800</b>	<b>\$1,000,000</b>
	67%	19%	13%	100%
		33%		