Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2014 - JUNIO 2014

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

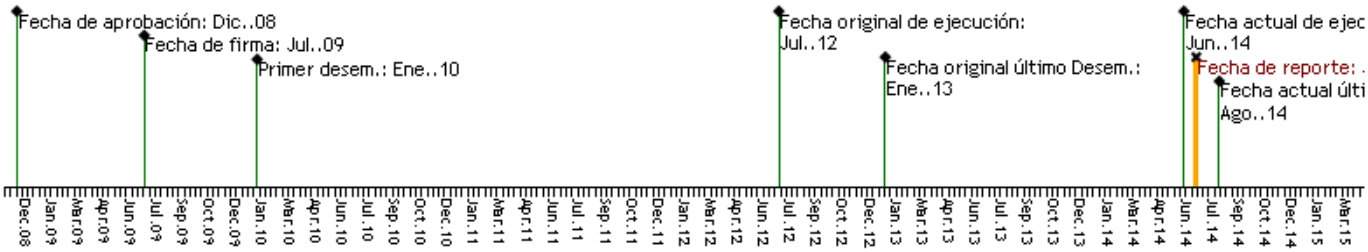
Resultado: El propósito del proyecto es mejorar y adecuar el Mercado de Alajuela, actuando sobre los aspectos comerciales y operativos, con una orientación hacia procesos que aumenten la competitividad de los microempresarios y el mercado como una unidad empresarial conjunta.

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

Asociados del FOMIN: Municipalidad de Alajuela

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

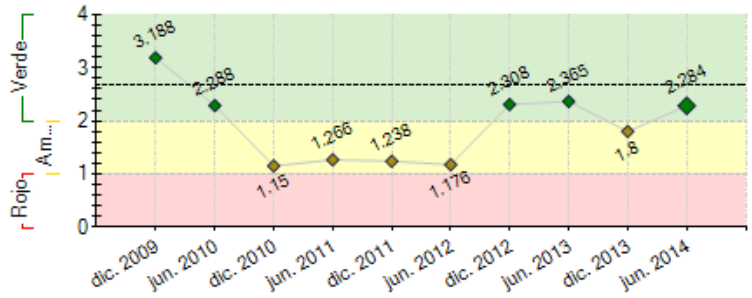
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$673,000.00	$124,244.08	$548,755.92
Contrapartida	$327,000.00	$0.00	$526,000.00

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

El desempeño del proyecto ha sido satisfactorio. Los principales logros alcanzados han sido: Infraestructura, con fondos municipales adicionales por más de $580,000, se invirtió en la mejora física y funcional del edificio del Mercado y se implementó el Plan Director presentado por MERCASA tanto en la parte de señalización, seguridad, inocuidad y manejo de desechos. Además se recuperaron cerca de medio millón de dólares de tarifas de arrendamiento que se encontraban retenidos en sede judicial y se estableció un nuevo sistema de cobro. Se desarrolló un nuevo modelo de organización y gestión del Mercado, el cual incluyó la promulgación de un nuevo reglamento y el fortalecimiento de la administración tanto operativa como financieramente. La estrategia implementada ha permitido el desarrollo de una gestión administrativa más clara, ordenada y efectiva, sentándose las bases necesarias para futuras iniciativas orientadas al mantenimiento y la mejora de este espacio comercial. Esto se ve especialmente reflejado en la evolución de la relación entre los comerciantes y la administración, que pasó de la desconfianza al respeto mutuo.

Se ejecutaron todas las consultorías planteadas, lo que permitió desarrollar un plan de comunicación y promoción para el Mercado, además se realizó un video. Se capacitó y brindó asistencia técnica con el propósito de desarrollar las herramientas necesarias para la mejora de las relaciones entre la administración y los comerciantes y estos con sus clientes, así como el fortalecimiento de la imagen del Mercado y la atracción de nuevos clientes.

El 52% de los comerciantes se capacitaron en temas de gestión empresarial. Esto ayudó a mejorar su actitud hacia el cambio y su disposición a trabajar de forma conjunta en el desarrollo iniciativas. Se mejoró la seguridad de las personas y se incrementó el número de visitantes.

Se mejoraron las prácticas de inocuidad e higiene. La totalidad de los comerciantes que trabajan con alimentos y sus empleados se certificaron en higiene y manipulación de alimentos e inspecciones regulares aseguran su cumplimiento.

El Mercado se convirtió en parte de la estrategia municipal para recuperar y embellecer el centro de la ciudad de Alajuela.

Así también se realizaron cuatro proyectos asociativos, lo que ha permitido demostrar a los inquilinos del mercado la importancia de desarrollar proyectos conjuntamente y ha servido para centrar las bases para futuras acciones comerciales conjuntas.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El proyecto ha tenido un claro enfoque a procesos y ha logrado, a pesar de las múltiples limitantes y retrasos, una ejecución adecuada de los recursos, y se han sentado las bases en infraestructura básica y gestión para iniciar un proceso de cambio a nivel institucional y de inquilinos que debe continuar a mediano y largo plazo. Los recursos de asistencia técnica y capacitación fueron aprovechados durante un tiempo comprimido, lo cual limita la internalización de los temas tratados por parte de los inquilinos. El gerente tuvo que ejercer un papel importante en la promoción comercial durante la ejecucion del proyecto, debido a la falta de identidad y dispersión comercial dentro del mercado. La creación de un comité de mercadeo para ejecutar las actividades del proyecto ha llevado a dinamizar ciertas acciones para promover el mercado como formato comercial, y el comité ha perdurado después del cierre del proyecto. Los proyectos conjuntos que iniciaron han tenido resultados variados, siendo las ferias en el parque de mayor interés que el ofrecimiento de estacionamiento para vehículos de los clientes, a pesar de haber sido señalado por los inquilinos la falta de parqueos como la causa principal de la baja visitación al mercado.

Algunas de las mejoras más notables fueron en términos de higiene e inocuidad, siendo el Mercado de Alajuela ejemplar entre los mercados municipales. El evento internacional final destacó el cambio en los patrones de compra, preparación y consumo de alimentos en la Gran Area Metropolitana de Costa Rica, siguiendo patrones de paises como los Estados Unidos, lo cual aunado al deterioro fisico de la mayoria de los mercados, hace el que formato comercial, mezcla de productos y horario no necesariamente responda a los intereses de la mayoría de los consumidores urbanos, al tener multiples alternativas cercanas a sus hogares.

El hecho de tener un proyecto de cooperación internacional motivó el rescate y aseguramiento de la infrastructura física del Mercado. También se profesionalizó la gerencia y se aprobó un reglamento que incluye sanciones, y mejora la captación de recursos de alquileres y permisos por cambio de negocio por parte de la Municipalidad. La aplicación de sanciones ha permitido ejercer la autoridad para velar por el bien común en seguridad, espacios comunes, limpieza y prevención de incendios.

Al contar finalmente con los requerimientos claros para los gastos necesarios para mantener y mejorar las instalaciones y su operacion, y las actividades de formación, estos deben incluirse en las negociaciones sobre las tarifas a cobrar durante el próximo quinquenio en el Mercado. La promoción comercial conjunta debería ser de iniciativa de los comerciantes, y sería la prueba de sostenibilidad del comité de mercadeo y la asociatividad positiva dentro del mercado, esenciales para el mantenimiento o crecimiento de los negocios en el recinto.

Evaluación final

El proyecto fue relevante, ha tenido claros avances al contar con un Plan Director para guiar las mejoras del Mercado, un Administrador con calidades profesionales y capacitación específica en mercados, y un nuevo Reglamento del Mercado que permite ordenar la operación y ejercer la autoridad en temas de gestión, finanzas, salubridad, inocuidad y seguridad. Se han mejorado las condiciones de seguridad, limpieza e inocuidad, reportando SENASA que el 92% de los establecimientos evaluados cumple bien la inspección de Buenas Practicas de Higiene en puntos de venta.
La municipalidad realizó inversiones en mejoras de infraestructura y ordenamiento del mercado que han permitido su aseguramiento por primera vez. Esto ha sido complementado con capacitaciones y asistencias técnicas en el que participaron entre el 45-50% de las unidades de negocios, y acciones de promoción que ayudaron a incrementar en un 79.5% la llegada de visitantes el principal día de promoción con mayores ingresos para el 45% de los inquilinos entrevistados.
El 68% de los clientes externos al mercado entrevistados reportan que perciben mejoras en el mercado, en áreas de limpieza y estado físico del mercado. Así también el 91% de los inquilinos ha percibido mejoras por las acciones que impulsan la administración del Mercado Municipal, y el 82% está satisfecho con dichas mejoras.
El diseño no dimensionó adecuadamente dos aspectos principales de la problemática del mercado municipal (i) el grado de deterioro físico, y la inversión requerida en infraestructura, que requirió el triple de la inversión originalmente planificada por la Municipalidad y obligo a postergar 18 meses la ejecución de fondos BID-FOMIN, (ii) el grado de complejidad en llevar a cabo el proceso de cambio a nivel de MIPYMES beneficiarias donde el 49% de los inquilinos tiene más de 20 años de administrar su negocio y provienen en muchos casos de negocios heredados de una hasta dos generaciones. Los atrasos generados en la fase inicial, y las demoras en concretar las contrataciones originó una ejecución escalonada concentrándose casi todas las actividades enfocadas en los comerciantes, (las asistencias técnicas, capacitaciones y promoción), en el último año del proyecto, limitando los tiempos para aprendizaje e implementación. Esto ha afectado la capacidad de impulsar y consolidar procesos asociativos dentro del mercado, y un modelo más amplio de Asociatividad con proveedores y negocios aledaños.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

El evaluador ha resumido bien lo logrado y ha identificado areas que no quedaron consolidados y requieren mayor esfuerzo de la Municipalidad. Los cambios en ASIMA durante la ejecución del proyecto no apoyaron la creación de una visión y actuación conjunta para el comercio en el Mercado.

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=39003742

SECCIÓN 3: INDICADORES

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.

Clasificación: Insatisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
R.1	Aumento de un 30% de ventas de los locatarios sobre la Línea de base	0	30	18	60 %
R.2	El Mercado es económicamente sostenible con base en el nuevo modelo de gestión	30	100	100	100 %
R.3	Aumento de un 30% de clientela sobre la línea base.	0	30	26	87 %
R.4	75% de los locatarios se encuentran afiliados a ASIMA	0	75	51	68 %

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	100 %
C1.I2	Al menos un 80% de los inquilinos muestran satisfacción con las actividades de promoción realizadas por el ente gestor.			Si	100 %
C1.I3	Al menos un 5% de los ingresos del mercado se destinan a inversiones en el mercado.			Si	100 %
C1.I4	Sistema eléctrico renovado y el mercado se encuentra asegurado			Si	100 %

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	1	100 %
C2.I2	Los comerciantes realizan acciones comerciales conjuntas			Si	100 %
C2.I3	Los locatarios reflejan mejoras en sus relaciones con proveedores				0 %

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	3	150 %
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	30	100 %

	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-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	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	2	Jun. 2014	Logrado tarde

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Dificultades en adquisiciones
[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación
[X] Insuficiencia de fondos de contrapartida
[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales
[X] Temas medioambientales

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

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

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

El Mercado como conjunto comercial va a seguir, financiado por el cobro de las tarifas. Lo que no queda claro es si las actividades de asociatividad, mercadeo conjunto, y capacitacion de los comerciantes seguirá, al no tener un ente fuerte y propositiva que represente a los comerciantes para estos temas.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	
[X] Existe **oposición o falta de interés** de actores relevantes para continuar con los servicios y/o actividades del proyecto	Asima al cierre del proyecto no tiene capacidad propositiva
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	Las nuevas tarifas deben incluir recursos para reforzar los aspectos comerciales y operativas conjuntas

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Para lograr la sostenibilidad del proyecto se logró recuperar cerca de medio millón de dólares de tarifas de arrendamiento que se encontraban retenidos en sede judicial y se estableció un nuevo sistema de cobro. Se desarrolló un nuevo modelo de organización y gestión del Mercado, el cual incluyó la promulgación de un nuevo reglamento y el fortalecimiento de la administración tanto operativa como financieramente.
Este año se negocia el nuevo aumento a las tarifas de arrendamiento para el próximo quinquenio y el área financiera ya cuenta con la información del monto que requiere para que el mercado sea autosostenible. Con las mejoras realizadas también se cuenta con el apoyo político del Concejo Municipal para la negociación de las nuevas tarifas.
Los inquilinos han comprendido que ellos deben invertir para lograr mayores ventas, por lo que se prevé que continúen apoyando las campañas de promoción y el desarrollo de proyectos asociativos.
Finalmente se prevé un taller con el Administrador del mercado y los comerciantes interesados, para diseñar un plan de sostenibilidad y presentarlo a la Administración y la Concejo Municipal.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Se proyectaba que el 90% de los inquilinos aplicaron principios de gestión, cuando participan en las capacitaciones el 52.5% de los inquilinos, con un modelo de capacitación muy a la medida de los inquilinos y que en general tiene una muy buena valoración. Pero de fondo hay horarios de trabajo de 7 a.m. a 6 p.m. donde la disponibilidad para ampliar la estadía en el mercado después de 11 horas de trabajo es limitada	Design	Murray, Betsy *[FOMIN]*
2. Se esperaba que el 80% de los inquilinos realizaran inversiones. Sin un esquema de financiamiento es difícil lograr niveles de inversión del 80%, y de hecho FUNDES reportó que solo el 39% de los participantes en sus asistencias técnicas (esto es el 20% del universo de inquilinos)dijeron contar con algunos recursos para inversión.	Design	Murray, Betsy *[FOMIN]*
3. •Se buscaba lograr: el 80% de satisfacción por actividades de promoción. Existe una mezcla comercial, donde el mayor porcentaje, al 22% de los negocios corresponde a Carnes, lo que hace difícil generar un modelo de promoción efectivo para la diversidad de inquilinos.	Design	Murray, Betsy *[FOMIN]*
4. En un ámbito de deterioro físico, las mejoras en infraestructura pública incentivan las inversiones privadas de los comerciantes.	Implementation	González, Lorena Anaité
5. Para establecer un clima de orden y transparencia, es necesario contar con un reglamento claro y sólido, que sea conocido por todas las partes involucradas y aplicado de forma rigurosa y transparente, con sanciones para incentivar la solución de los incumplimientos.	Design	González, Lorena Anaité
6. En poblaciones beneficiarias de menor nivel educativo el efecto demostrativo de los pioneros puede tener una efecto de arrastre importante para lograr las mejoras deseadas.	Sustainability	González, Lorena Anaité
7. En ámbitos de gestión municipal de un mercado es esencial contar con una asociación fuerte de comerciantes para encargarse de temas de comercialización conjunta.	Implementation	González, Lorena Anaité

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Hoja infomrativa del Mercado de Alajuela, en el sistema PSR y la pagina web del Mercado
Estudio de Caso, en el sistema PSR y la pagina web del Mercado
Video promocional del Mercado Municipal de Alajuela

Productos principales del proyecto

[May. 2014] Hoja Informativa del Mercado de Alajuela (Lessons learned/best practices)
Autor:

[May. 2014] Estudio de Caso sobre Gobernanza del Mercado de Alajuela en Costa Rica (Case studies)
Autor:

[May. 2014] Mercado Municipal de Alajuela (Other)
Autor: Municipalidad de Alajuela (El Domo)

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

17/DIC./2008 Memorando de Donantes [http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=1804482]

22/AGO./2014 Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39003742]
Ficha del proyecto	http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=CR-M1013&lg=SP