

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

(BOLIVIA)

Programa de Delegación de Autoridad a las Oficinas País Plan de Operaciones

1. INFORMACIÓN GENERAL

A.	<i>Título del Proyecto</i>	Desarrollo de microfranquicias como fuentes adicionales y más estables de ingresos para tiendas de barrio
B.	<i>Número del Proyecto (TC#)</i>	BO-M1057
C.	<i>Agencia Ejecutora</i>	FUNDES Bolivia
D.	<i>Beneficiarios</i>	100 propietarios de tiendas de barrio ubicadas en los macrodistritos de Cotahuma, Centro-Miraflores y Sur de la ciudad de La Paz
E.	<i>Fuentes de Financiamiento</i>	Costo Total: 215,000.00 Contribución FOMIN: 69.8 (%) Recursos de Contraparte: 30.2 (%)
F.	<i>Objetivos:</i>	El fin del proyecto es contribuir al aumento de los ingresos de los propietarios (microfranquiciados) de las tiendas de barrio, así como a su rentabilidad y supervivencia. El objetivo del proyecto es el desarrollo de modelos innovadores de microfranquicias en la red de tiendas de barrio “Mi Caserita” y otras organizaciones.
G.	<i>Periodo de Ejecución</i>	El proyecto será ejecutado en 18 meses . El periodo de último desembolso será de 24 meses .

2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

- 2.1 En Bolivia, la tasa de distribución de los productos nacionales a través de las tiendas de barrio es del 96%¹, la más alta en América Latina. Sólo en La Paz hay más de 30.000² de estas tiendas ubicadas en los barrios de bajos ingresos. Estas tiendas son en su mayoría empresas familiares, a cargo de mujeres que generan alrededor de \$us 2.000³ por año y se han convertido en una fuente para la supervivencia en vez de ser empresas sostenibles y rentables. Ellas se crean sin ningún modelo de negocio, planificación comercial y

¹ Mapa de Retail Alimenticio de América Latina, ILACAD WORLD RETAIL, 2012

² Base de datos de Coca – Cola (EMBOL), 2011

³ Sistema de Monitoreo, Proyecto ATN/ME-12364-BO, 2012

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

financiera. Esto hace que su tasa de fracaso sea muy alta y para las que logran mantenerse en el negocio, las opciones de desarrollo y los beneficios son muy limitados. Sin embargo las tiendas de barrio se consideran una importante opción para superar la falta de oportunidades de empleo para personas de bajos ingresos (1.5 empleos por tienda y apoyo de 3 familiares sin remuneración en promedio).

- 2.2 Desde el año 2010 mediante la ejecución del proyecto “Dinamización de las tiendas de barrio en la ciudad de La Paz - ATN/ME-12364-BO”, destinado a mejorar el rendimiento de 800 tiendas, FUNDES Bolivia ha estado trabajando con los propietarios ofreciendo servicios de desarrollo empresarial para generar capacidades de gestión y mayor competitividad. El proyecto ha generado importantes cambios en la cultura empresarial de las tiendas, así como mejoramiento de imagen, ampliación de servicios, mayores ingresos, mejores márgenes, disminución de costos, incremento de productos, acceso al financiamiento, procesos asociativos y la creación de la Red de Tiendas Mi Caserita, que es apoyada por el Gobierno Municipal de La Paz.
- 2.3 Se detectó además, que el 50% de las 600 tiendas asesoradas han alcanzado su techo de crecimiento y requieren alternativas para mejorar sus beneficios y sostenibilidad, ampliando su negocio y diversificando sus productos, por lo que la falta de nuevas fuentes de generación de ingresos y los altos costos de aprovisionamiento de productos han sido identificados como los principales problemas que limitan las oportunidades de crecimiento de sus negocios.
- 2.4 Adicionalmente se han identificado importantes proveedores que tienen interés en otorgar microfranquicias a tiendas de barrio que tengan capacidad para manejar sus marcas y productos, por lo que se constituyen en una alternativa muy viable para las microfranquicias ya que proporcionan negocios listos para ser operados con baja inversión como una alternativa de distribución inclusiva.
- 2.5 Este nuevo proyecto es fundamental para complementar la ejecución del proyecto Dinamización de Tiendas de Barrio porque a través del diseño, prueba e implementación de modelos de microfranquicias, se brindará oportunidades para el crecimiento, sostenibilidad y permanencia de pequeños negocios de comercio al detalle que se constituyen en una relevante fuente de empleo para personas de bajos ingresos, en especial mujeres.
- 2.6 El proyecto contribuye al mandato del FOMIN porque propone una alternativa para la reducción de la pobreza, brindando oportunidades de empleo e ingresos en poblaciones de escasos recursos. El proyecto también está alineado con los objetivos de la Agenda del FOMIN "Promoción de las microfranquicias como una herramienta para aumentar los

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

ingresos y el desarrollo de capacidades empresariales", ya que va a desarrollar y poner a prueba microfranquicias que aumentarán los beneficios de las tiendas reduciendo sus costos de aprovisionamiento y diversificando oportunidades de negocios.

3. AGENCIA EJECUTORA Y BENEFICIARIOS

- 3.1 La Agencia Ejecutora es la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) es una red sin fines de lucro articulada que trabaja para el fortalecimiento de las MIPYMES, lo que contribuye a la conservación y generación de empleos, la justa distribución de la riqueza y la creación de nuevas oportunidades en América Latina. Tiene presencia en 10 países de América Latina y después de 27 años en la región, ha acumulado varias experiencias exitosas que le permiten ser líder en el desarrollo de la MIPYME en América Latina.
- 3.2 FUNDES Bolivia, a lo largo de su existencia ha demostrado ser un aliado importante para los gobiernos, bancos multilaterales, organizaciones internacionales, organizaciones de la sociedad civil y el sector privado, logrando un alto grado de reconocimiento en el país. Ha ejecutado previamente los proyectos del FOMIN con resultados positivos.
- 3.3 FUNDES tiene la misión de apoyar el desarrollo competitivo de la MIPYME en América Latina. Apoya a las empresas para construir y transformar sus modelos de negocio en innovadores y sostenibles (basados en los conceptos de creación de valor compartido y negocios inclusivos) que les permitan hacer frente a los desafíos actuales para mantenerse, crecer y entrar en nuevos mercados, buscando mejorar la calidad de vida de las personas, generar más ingresos y empleo.
- 3.4 Los beneficiarios del proyecto serán 100 propietarios de tiendas de barrio (la mayoría mujeres), ubicadas en los distritos de Cotahuma, Centro - Miraflores y Sur de La Paz. Para el 84% de estos propietarios, las tiendas son una fuente exclusiva de ingresos (\$us. 7/día - \$us 200 al mes en promedio), el 70% son mujeres, el 62% tiene entre 26-50 años de edad, y sólo el 33% de las tiendas tienen locales propios.
- 3.5 Adicionalmente se trabajará con alrededor de 20 empresas proveedoras que otorgarán microfranquicias para distribución de sus productos como para la diversificación, así como con 300 tiendas de barrio que se beneficiarán de los servicios de los centros de distribución, con lo que se llegará a brindar beneficios a aproximadamente a 2500 personas de la ciudad de La Paz.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

4. OBJETIVOS DEL PROYECTO Y DESCRIPCIÓN

- 4.1 El fin del proyecto es contribuir al aumento de los ingresos de los propietarios (microfranquiados) de las tiendas de barrios, así como a su rentabilidad y supervivencia. El objetivo del proyecto es desarrollar modelos innovadores de microfranquicias en la red de tiendas de barrio “Mi Caserita” y en otras organizaciones. El proyecto será realizado a través de tres componentes:

Componente I: Diseño y desarrollo de los modelos de microfranquicias.

- 4.2 El objetivo de este componente es diseñar, desarrollar y poner a prueba los modelos de microfranquicias propuestos que contribuyan a mejorar las operaciones de las tiendas de barrio y sus beneficios. Con este fin, FUNDES trabajará impulsando dos modelos de microfranquicias: a) Centros de distribución; b) Diversificación, en estrecha colaboración con microfranquiciantes potenciales, poniendo a prueba además otro tipo de microfranquicias si resulta pertinente. Las actividades contempladas en este componente son: (i) análisis y diseño de modelos de microfranquicias; (ii) identificación y firma de convenios con microfranquiciantes para su participación en el proyecto; (iii) diseño y preparación de la operación y los procesos logísticos, materiales de capacitación, materiales de marketing y requisitos de financiamiento de cada microfranquicia; (iv) selección y capacitación a los propietarios de tiendas de barrio que pondrán a prueba los modelos; (v) establecimiento de alianzas con instituciones financieras para financiar los costos iniciales y operacionales de los microfranquiados; y (vi) evaluar los resultados de las microfranquicias y realizar los ajustes necesarios.

Componente II: Implementación y expansión de microfranquicias

- 4.3 Una vez probados y ajustados los modelos de microfranquicias, se los implementarán en un mayor número de tiendas de barrio y se promoverá nuevos centros de distribución, con objeto de ampliar la cobertura, los productos y el efecto en todos los beneficiarios previstos. Se realizarán las siguientes actividades en este componente: (i) dar a conocer a los propietarios los beneficios obtenidos en las tiendas de barrio con las microfranquicias para motivar su participación en la expansión de los modelos; (ii) formalizar la participación de nuevos microfranquiciantes; (iii) en el marco del modelo de diversificación realizar el diseño operativo específico de cada una de las microfranquicias; (iv) seleccionar e incorporar nuevas tiendas de barrio como microfranquiados; (v) implementar las microfranquicias con capacitación, asistencia técnica, provisión de materiales, financiamiento, equipos e insumos; (vi) seguimiento del desempeño de los

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

microfranquiciados y microfranquiciantes, así como de los resultados obtenidos; y (vii) preparación del plan o estrategia para ampliar las microfranquicias, tanto mediante el uso de la actual asociación de propietarios de tiendas "Mi Caserita" en La Paz, así como con otras asociaciones de Bolivia o de la región que puedan estar interesadas en el modelo.

Componente III: Sistematización y difusión de los modelos de microfranquicias

- 4.4 El objetivo de este componente es generar productos de conocimiento basados en las experiencias y resultados del proyecto a ser disseminados para promover la adopción de la Diversificación y Centros de Distribución de Microfranquicias para el incremento de sus ingresos y de la permanencia de las tiendas de barrio en el negocio. Adicionalmente en este componente se realizarán acciones de levantamiento de información, seguimiento y sistematización de resultados. Se realizarán las siguientes actividades: (i) levantar y sistematizar la línea base de las tiendas de barrio, proveedores, centros de distribución y tiendas modelo; (ii) levantar y sistematizar la línea final del proyecto; (iii) ajustar e implementar el sistema de monitoreo; (iv) sistematizar la metodología y los modelos de microfranquicias; (v) elaborar productos de conocimiento (estudio de caso, memoria del proyecto); y (vi) diseño e implementación de una estrategia de comunicación, que involucren a todos los actores y diseminen los resultados del proyecto.

5. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 5.1 El costo total del proyecto es de US\$ 215.000 con una contribución FOMIN US\$ 150.000 El monto de la contrapartida de FUNDES Bolivia será de US\$ 65.000 del cual al menos la mitad será aportes en efectivo. Los costos se presentan en la siguiente tabla:

Descripción	FOMIN US\$	FUNDES Bolivia US\$	Total US\$
Componente I – Diseño y desarrollo de modelos de microfranquicias	35.200	15.140	50.340
Componente II – Implementación y expansión de las microfranquicias	81.500	18.800	100.300
Componente III – Sistematización y difusión de los modelos de microfranquicias	12.900	1.800	14.700
Gastos de administración y operación	3.500	29.260	32.760
Evaluación Final	7.000	0	7.000
Revisión ExPost	4.000	0	4.000
Imprevistos	5.900	0	5.900
Total	150.000	65.000	215.000
Porcentaje	69.8%	30.2%	100%

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

- 5.2 **Fuentes de Financiamiento:** El FOMIN realizará un aporte del 69.8% y los fondos de contrapartida ascienden al 30.2% del presupuesto total, los cuales serán proporcionados por FUNDES Bolivia con apoyo de la Fundación AVINA y la Fundación ELEA.
- 5.3 **Desembolsos por resultados:** Los desembolsos estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de los hitos de acuerdo a los medios de verificación acordados entre FUNDES Bolivia y el FOMIN (ver Plan de Hitos). El cumplimiento de los hitos no exime a Agencia Ejecutora de la responsabilidad de cumplir los indicadores del marco lógico y objetivos del proyecto.

6. MECANISMO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

- 6.1 **Periodo de ejecución y último desembolso:** El período de ejecución de la Cooperación Técnica no reembolsable será de 18 meses y el período de último desembolso será de 24 meses.
- 6.2 **Programa de Implementación Readiness. (Results of QED):** El proyecto recibió un puntaje total en el QED de 8.08 ya que se alinea con los objetivos estratégicos de desarrollo del FOMIN, es un proyecto con mucha adicionalidad y tiene un diagnóstico de proyecto muy positivo.
- 6.3 **Desembolsos basados en Resultados:** Bajo la modalidad de gestión de proyectos basado en riesgos y desempeño, los montos de desembolso del proyecto se determinarán de acuerdo a las necesidades de liquidez del proyecto por un período máximo de seis meses. Estas necesidades se acordarán entre el FOMIN y la Agencia Ejecutora y reflejará las actividades y costos programados en el ejercicio de planificación anual. El primer desembolso estará condicionado al cumplimiento del hito cero condiciones previas y los sucesivos desembolsos se efectuarán siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones: (i) verificación por parte del FOMIN de que los hitos sean cumplidos según lo acordado en la planificación anual; (ii) que la Agencia Ejecutora haya justificado al menos el 80% de los avances de fondos acumulados.
- 6.4 **Adquisiciones de bienes y contratación de consultores:** Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, la Agencia Ejecutora se regirá por las Políticas de Adquisiciones del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9). Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora generó un nivel de necesidad/riesgo bajo, el equipo de proyecto ha determinado que de acuerdo a lo establecido en el Apéndice 4 de dichas Políticas, la Agencia Ejecutora, perteneciente al sector privado, utilizará los métodos del sector privado detallados en el Anexo 1 de la Guía Operativa de Cooperaciones Técnicas (OP-639). Adicionalmente, la revisión de las contrataciones y adquisiciones para el proyecto se realizará en forma ex – post con una frecuencia anual. Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del proyecto, la Agencia Ejecutora deberá someter a aprobación del FOMIN

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

el Plan de Adquisiciones del proyecto. Este plan deberá ser actualizado anualmente y cuando se produzca un cambio en los métodos y/o en el bien o servicio a adquirir.

7. MONITOREO Y EVALUACIÓN

- 7.1 **Línea de Base y Monitoreo:** FUNDES Bolivia utilizará como base el sistema de monitoreo Backoffice del proyecto ATN-ME-12364-BO “Dinamización de tienda de barrio”, en el cual se incluirán los indicadores del Marco Lógico, el Plan Operativo Anual y otros instrumentos de programación acordados con el FOMIN. El sistema contemplará también una línea de base inicial y final del proyecto para la medición de los resultados obtenidos.
- 7.2 **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 (treinta) días siguientes al vencimiento de cada semestre o con mayor frecuencia, y en las fechas en que el FOMIN determine, informándole a la AE con por lo menos 60 días de anticipación. El PSR reportará 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 del plazo del último desembolso, la Agencia Ejecutora presentará al FOMIN un Informe de Avance del Proyecto Final (PSR Final) en el que se priorizará los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad, hallazgos de la evaluación final, y las lecciones aprendidas.
- 7.3 **Evaluación:** El Proyecto contempla una evaluación final que será realizada por un consultor especializado seleccionado y contratado directamente por el Banco al culminar la ejecución del proyecto o cuando se haya desembolsado el 95% de los recursos de la cooperación técnica no reembolsable. Esta evaluación deberá contemplar entre otros aspectos: (a) la pertinencia de los componentes y actividades del proyecto para el logro de los objetivos definidos; (b) una apreciación de los avances experimentados durante la ejecución del proyecto; (c) los resultados alcanzados en la ejecución de los componentes; (d) las desviaciones en el proceso de ejecución del proyecto; (e) las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto; (f) la pertinencia de los modelos de microfranquicias diseñados y probados; (g) el efecto logrado en las tiendas de barrio y en sus propietarios; (h) las posibilidades de ampliación y réplica del proyecto; (i) las probabilidades de alcanzar los indicadores de impacto; y (j) las recomendaciones para la sostenibilidad de la iniciativa, así como para el diseño de futuros proyectos similares. En particular, se tomarán como guía los indicadores cuantitativos y cualitativos definidos en el marco lógico de la operación.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

- 7.4 Sobre la base de los informes de progreso, la Representación del Banco en Bolivia realizará un análisis, con apoyo del equipo del proyecto del Banco, para determinar si el proyecto debe continuar, ser ajustado, reestructurado o, eventualmente, cancelado en forma parcial o total.
- 7.5 **Seguimiento Financiero:** FUNDES Bolivia establecerá y será responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de contabilidad y auditoría del Banco/FOMIN. Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo bajo para la sección de gestión financiera, la revisión de la documentación soporte de los desembolsos será efectuada en forma ex-post y con una frecuencia anual.
- 7.6 El FOMIN, a través de la Representación en Bolivia, contratará auditores independientes para llevar a cabo tanto las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de desembolso. El alcance de las revisiones ex post incluirá el análisis de los Informes Financieros que la AE deberá preparar como parte de su gestión financiera. El costo de esta contratación se financiará con los fondos de la contribución del FOMIN según los procedimientos del Banco. Durante la ejecución del Proyecto, la frecuencia y cambio de modalidad de las revisiones de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de los desembolsos y la necesidad de informes financieros adicionales podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los hallazgos de las revisiones ex post realizadas por los auditores externos.

8. INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO Y DIFUSIÓN DE LA ESTRATEGIA

- 8.1 Basados en la experiencia y resultados de los modelos de microfranquicia se realizará la difusión al sector empresarial y comercial a través de eventos con tiendas de barrio, proveedores, gobiernos nacional y locales, instituciones financieras, organismos internacionales, fundaciones, organismos de desarrollo y público en general, para dar a conocer los resultados alcanzados y los beneficios obtenidos.
- 8.2 La estrategia de comunicación estará enfocada en:
- Incrementar el nivel de conocimiento de la red “Mi Caserita” y los modelos de microfranquicias, con un doble propósito posicionar ante proveedores, clientes finales (público en general), tiendas de barrio y otras instituciones así como lograr la réplica de los modelos de microfranquicias en un mayor número de tiendas de barrio.
 - Promover mecanismos para influenciar a diversos actores en la toma de decisiones.
 - Elaborar material promocional como trípticos, videos, cuñas radiales y artículos de prensa.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

- Difundir los resultados y la experiencia para poder expandir a otras regiones, a través de seminarios, talleres y eventos.
- 8.3 Se estableció además, publicar la sistematización de los modelos y la intervención realizada a través del proyecto. Se publicara también la memoria del proyecto con los resultados obtenidos. Adicionalmente se hará un estudio de caso y un video testimonial. Estos documentos serán difundidos en dos talleres a nivel nacional y en el taller de cierre del proyecto.

9. APROBACIÓN

Se recomienda este proyecto para aprobación y financiamiento bajo el Programa de Delegación de Autoridad del FOMIN (MIF/GN-62-7).

Recomendado por:

Fecha:

Camille Ponce – Jefe de Equipo

Cesar Buenadicha – Co-Jefe de Equipo

Aminta Perez-Gold – Co-Jefe de Equipo

Aprobado por:

Fecha:

Baudouin Duquesne
Representante del BID en Bolivia