

CONFIDENCIAL
PARA USO INTERNO
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PERÚ

EMPODERAMIENTO DE MUJERES MICROEMPREENDEDORAS DE
COMUNIDADES POBRES DE PERÚ A TRAVÉS DE LA CONSOLIDACIÓN
DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN INCLUSIVA MULTIPROVEEDOR
“CHAKIPI”

(PE-M1107)

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: César Buenadicha (FOMIN/AMC) y Aminta Pérez-Gold (FOMIN/AMC), Co-líderes del proyecto; Dora Moscoso (FOMIN/DEU); Carlos Guiza (FOMIN/AMC); Jessica Olivan (FOMIN/DEU); Ana Grigera (FOMIN/DEU); Elizabeth Minaya (FOMIN/CPE); Laura Torà (FOMIN/KSC); Anne Marie Lauschus (FOMIN/LEG).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco. Se divulgará y pondrá a disposición del público una vez aprobado.

CONTENIDO

RESUMEN DEL PROYECTO

- I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN
- II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO
- III. COSTOS Y FINANCIAMIENTO
- IV. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
- V. INSTITUCIONES PROPONENTES
- VI. RIESGOS DEL PROYECTO

RESUMEN DE PROYECTO

Empoderamiento de Mujeres Microemprendedoras de Comunidades Pobres de Perú a través de la CONSOLIDACIÓN DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN INCLUSIVA MULTIPROVEEDOR “CHAKIPI”

PE-M1107

Una de las dimensiones de la pobreza asociada a las zonas remotas tanto de comunidades rurales como periurbanas es la falta de acceso a productos y servicios que satisfagan sus necesidades y contribuyan a mejorar su calidad de vida. Sus pobladores viven en condiciones de aislamiento, debiendo recorrer grandes distancias para acceder a fuentes de trabajo y para adquirir productos y servicios que no están disponibles en sus comunidades. Esta falta de acceso a productos y servicios llevó a la Fundación Clinton Sucursal Perú a desarrollar Chakipi (que significa “A tu casa” en Quechua), un modelo que empodera social y económicamente a mujeres, la mayoría de ellas indígenas, mediante su integración en una red de distribución multiproveedor de productos que contribuyen al progreso de las comunidades, al darles acceso a una amplia variedad de productos que mejoran sus hábitos de higiene, nutrición y salud a través de la figura de ventas “puerta a puerta”.

Chakipi plantea una propuesta de valor para todos los actores involucrados: (i) empoderamiento para las mujeres de las comunidades, al generar una oferta de trabajo local que les permite obtener ingresos estables y crecientes distribuyendo productos; (ii) contribución al bienestar de poblaciones pobres, al darles acceso a una oferta estable de productos de calidad a precios asequibles; y (iii) ofrecer a las empresas proveedoras un canal de distribución de última milla¹ compartido de bajo costo para llevar sus productos a zonas rurales y peri-urbanas. Esta propuesta ha sido validada a través de una fase piloto que ha resultado en la consolidación de una red constituida por 80 microdistribuidoras, el 90% de ellas mujeres indígenas de los departamentos de Apurímac y Cusco, quienes adicionalmente a haber incrementado los ingresos de su núcleo familiar, también mejoraron sus habilidades de lectura-escritura y aumentaron la confianza en sí mismas y su autoestima. El interés de los proveedores (confirmado por las alianzas establecidas con Procter & Gamble, Santa Natura, Nestlé y Claro), los crecientes niveles de ventas obtenidos y las conclusiones del estudio de demanda realizado confirman la oportunidad que existe para escalar el modelo.

El presente proyecto propone apoyar el escalamiento del modelo conformando una red de 2.000 microdistribuidoras quienes ofrecerán productos a familias en comunidades rurales y peri-urbanas de Perú. Es el segundo proyecto presentado en el marco de la facilidad “*Empoderamiento Económico de poblaciones de bajos ingresos a través de su integración en*

¹ El último paso en la cadena de distribución y el que realmente lleva los productos y servicios al cliente.

redes de distribución inclusivas basadas en Microfranquicias” - SCALA (RG-M1234), representando para la facilidad la oportunidad de experimentar el proceso para consolidar y escalar un modelo de distribución inclusiva multiproveedor de última milla, contribuyendo además a cerrar brechas de conocimiento relacionadas con la viabilidad de la consignación como método de financiamiento de los inventarios de productos de las microdistribuidoras y la efectividad, respecto a otros modelos, del modelo de distribución inclusiva multiproveedor gestionado por una empresas social en cuanto a la generación de ingresos y potencial de sostenibilidad.

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Resumido
ANEXO III	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo (QED)

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS FOMIN

ANEXO IV	Presupuesto Detallado
ANEXO V	Lista Preliminar de Hitos
ANEXO VI	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA)
ANEXO VII	Informes de Avance (PSR), Cumplimiento con Hitos, Acuerdos Fiduciarios e Integridad Institucional
ANEXO VIII	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
ANEXO IX	Cronograma de Actividades
ANEXO X	Reglamento Operativo
ANEXO XI	Términos de Referencia del Coordinador del Proyecto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
Fundación Clinton - SP	Fundación Clinton Sucursal Perú
LAC	Latino-América y el Caribe
POA	Plan Operativo Anual
QED	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
RDI	Redes de Distribución Inclusiva
RO	Reglamento Operativo

RESUMEN DEL PROYECTO

PERÚ

EMPODERAMIENTO DE MUJERES MICROEMPREENDEDORAS DE COMUNIDADES POBRES DE PERÚ A TRAVÉS DE LA CONSOLIDACIÓN DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN INCLUSIVA MULTIPROVEEDOR "CHAKIPI"

(PE-M1107)

País y ubicación geográfica	El proyecto se desarrollará en zonas remotas rurales y peri-urbanas de los departamentos Cusco, Puno, Apurímac, Lima, Ica y Arequipa de Perú.		
Organismo Proponente	Fundación Clinton Sucursal Perú.		
Beneficiarios directos	2.000 mujeres de bajos ingresos de áreas rurales y periurbanas de Perú que se vincularán a la fuerza productiva del país a través de una actividad de emprendimiento que les generará un ingreso estable, contribuyendo al bienestar de sus familias		
Beneficiarios indirectos	<p>-10.000 personas que conforman los núcleos familiares (hijos, padres, cónyuges) de las mujeres pertenecientes a la red distribución</p> <p>-120.000 familias en zonas rurales y peri-urbanas de Perú tendrán acceso a una oferta estable y variada de productos que contribuirán a mejorar su higiene, salud, hábitos de nutrición y otras actividades productivas a las que se dedican.</p>		
Financiamiento	Contribución FOMIN	US\$ 500.000 ²	33%
	Contraparte	US\$1.000.000	67%
	Co-financiamiento (si existe)		
	Costo total del proyecto	US\$1.500.000	100%
Período de Ejecución y Desembolso:	30 meses de ejecución y 36 de desembolsos		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) la firma del convenio entre Fundación Clinton y Chakipi Acceso que registrará la ejecución del proyecto; (ii) la contratación del Coordinador General del proyecto; (iii) la aprobación por parte del Banco del reglamento operativo del proyecto; y (iv) la aprobación por parte del Banco del plan operativo anual.		
Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:	Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.		
Unidad con Responsabilidad de Desembolsar	FOMIN/CPE		

² Project Specific Grant RG-X1191.

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto

- 1.1. Perú tiene una población de aproximadamente 30.8 millones de personas y es reconocido por su diversidad étnico-racial al contar con una población de 6.5 millones de indígenas, de los cuales el 40% vive en zonas urbanas y el 60% en zonas rurales³. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, el 23.9% del total de la población vivía por debajo de la línea de pobreza en el 2013 a pesar de que el país ha tenido una tendencia relevante en la reducción de la pobreza en la última década⁴. Los índices de pobreza rural se mantienen en un significativo 48% en comparación con un 29% de pobreza urbana, existiendo además evidencia de que la pobreza afecta en mayor medida a la población indígena: el 35.9% de los indígenas son pobres (9% pobreza extrema, 26.9% pobre no extremo), casi el doble de la incidencia de la pobreza en la población no indígena⁵.
- 1.2. La incidencia de la pobreza es también diferente dependiendo del género y etnia. Múltiples estudios⁶ confirman que la cantidad de mujeres pobres es mayor a la de los hombres, su pobreza es más aguda y existe una tendencia a un aumento más marcado de la pobreza femenina, más aun si son indígenas y viven en contextos remotos. Estas diferencias se deben principalmente a que las mujeres enfrentan mayores limitaciones de acceso a la educación y al trabajo remunerado. En el caso particular del Perú existen fuertes inequidades de género: (i) la tasa de actividad económica para los hombres es de 82.3% mientras que para las mujeres es 64.8%; (ii) el ingreso promedio de la Población Económicamente Activa (PEA) femenina fue de S/ 826.8 en el 2010, equivalente al 65% del ingreso promedio de la PEA masculina (S/1,323.3)⁷; y (iii) el 67% de las mujeres, frente al 53% de los hombres, trabajan en el sector informal. Adicionalmente, las mujeres que viven en zonas rurales y especialmente las indígenas, son el grupo poblacional analfabeto más grande del país, con una tasa de 14.4% en promedio, llegando en algunos departamentos a alcanzar hasta a un cuarto de la población femenina de más de 15 años⁸.
- 1.3. Existe evidencia de que las mujeres con acceso a educación presentan cambios cognitivos que les permiten cuestionar, reflexionar y actuar

³ Diagnóstico Sociodemográfico de los pueblos indígenas, Cepal- Fundación Ford, 2010

⁴ Según reporta el Instituto Nacional de estadísticas (INEI), el país ha pasado de un índice de pobreza del 54.7% en 2001 a 23.9% en 2013.

⁵ Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2013, INEI

⁶ Godoy, L (2004). Entender la pobreza desde la perspectiva de género. Unidad Mujer y Desarrollo - CEPAL

⁷ Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017. Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Lima, Perú. Pág. 23

⁸ Ibid.

sobre sus condiciones de vida y además, es probable que se preocupen más por su bienestar, el de su familia y presenten cambios en las relaciones de poder, tanto dentro como fuera de los hogares⁹. Por un lado, cuando las mujeres tienen un trabajo remunerado, utilizan sus ingresos en la supervivencia de la familia, son menos propensas a ser víctimas de violencia intrafamiliar y tienen más influencia en las decisiones sobre cómo se va a gastar el dinero en el hogar¹⁰.

- 1.4. A fines de contribuir a la reducción de la pobreza el Gobierno de Perú ha implementado las transferencias condicionadas¹¹, que aunque sin duda han impulsado el consumo en las personas de bajos ingresos, no han generado un nivel de demanda en las zonas rurales y peri-urbanas que haga atractivo y rentable el incurrir en los altos costos que implica el desarrollar canales de distribución y la logística necesaria para distribuir productos y atender estos mercados. Existen algunos casos de empresas sociales¹² que han desarrollado modelos innovadores de distribución de “Última Milla”¹³ para satisfacer las necesidades de estos pobladores, pero enfrentan grandes retos financieros y logísticos para lograr la continuidad y escalamiento de la oferta de sus productos en forma sostenible.
- 1.5. La Fundación Clinton en Perú identificó en la falta de una oferta estable de productos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los pobladores de comunidades pobres rurales y peri-urbanas una oportunidad para empoderar a las mujeres de las comunidades al brindarles acceso a un trabajo que les permite obtener ingresos distribuyendo productos en sus comunidades. Es por ello que desarrolló Chakipi (que significa “A tu casa” en Quechua), un modelo de distribución inclusiva multiproveedor para distribuir en poblaciones remotas una amplia variedad de productos que contribuyen al mejoramiento, entre otros, de sus hábitos de higiene, nutrición y salud. La propuesta de valor de Chakipi se fundamenta en la generación de beneficios para todos sus involucrados: (i) *mujeres cabeza de familia* al permitirles tener un trabajo estable a través del cual obtienen ingresos que contribuyen al bienestar de su núcleo familiar; (ii) *comunidades remotas* al darles acceso a una oferta estable de productos de calidad y de utilidad a precios asequibles; y (iii) *empresas proveedoras* al ser una alternativa de bajo costo para llevar sus productos a zonas rurales y

⁹ Kabeer, N (2005). Gender Equality and Women’s Empowerment: A critical analysis of the third millenium Development Goal, *Gender and Development*, 9:1. Pág. 16.

¹⁰ Kabeer, N (2005). Gender Equality and Women’s Empowerment: A critical analysis of the third millenium development goal, *Gender and Development*, 9:1. Pág. 19.

¹¹ En promedio una familia en situación de pobreza recibe \$100 soles al mes. Jones, Nicola. 2014. Conditional Cash transfers in Peru: Tackling the multi-dimensionality of poverty and vulnerability. Unicef

¹² Ejemplo ACCIONA Microenergía Perú, empresa social ejecutora del proyecto FOMIN Electrificación Rural a través de Energías Renovables en comunidades aisladas de Perú, PE-M1087.

¹³ El último paso en la cadena de distribución y el que realmente lleva los productos y servicios al cliente.

peri-urbanas a través de un canal de distribución compartido de última milla.

- 1.6. El modelo Chakipi consta de los siguientes procesos: (i) análisis de mercado en las zonas meta a fines de identificar necesidades y establecer la mezcla de productos para cada comunidad; (ii) negociación con potenciales empresas proveedoras y generación de alianzas, considerando como criterios principales el nivel de descuentos ofrecidos para garantizar justos márgenes a las microdistribuidoras y su aporte para el beneficio de las comunidades; (iii) logística, relacionada con el establecimiento de los centros de distribución (infraestructura, equipo, procesos) para manejo del transporte, recepción, almacenamiento y entrega de productos a las microdistribuidoras; (iv) selección y capacitación de las microdistribuidoras en aspectos relacionados con el trabajo, incluyendo el conocimiento sobre los productos, técnicas de ventas, manejo de clientes y finanzas básicas, tomando en consideración las diferencias culturales-sociales, geográficas y económicas de las microdistribuidoras y las comunidades que atienden; (v) operación y ventas, a través de los cuales las microdistribuidoras reciben los productos en consignación en los centros de distribución y realizan sus ventas utilizando distintas estrategias comerciales que incluyen venta puerta a puerta, participación en ferias, mercados locales o espacios de exhibición en sus propios hogares; y (vi) reporte de resultados y seguimiento, que permite a las microdistribuidoras presentar los resultados de su gestión de ventas al equipo administrativo y recibir los ingresos que le corresponden.
- 1.7. La operación del modelo en fase piloto desde el 2012 ha permitido validar su factibilidad, identificar el perfil ideal de las emprendedoras, establecer relaciones con proveedores clave, y poner a prueba y perfeccionar la cartera de productos. Entre sus resultados se cuenta la consolidación de una red constituida por 80 microdistribuidoras, el 90% de ellas mujeres indígenas de los departamentos de Apurímac y Cusco, quienes trabajando cuatro horas diarias, cuatro veces a la semana obtuvieron 260 soles mensuales de ingreso promedio (alrededor de US\$ 85), equivalente a un tercio del salario mínimo del Perú (750 soles/mes por una semana de trabajo de 40 horas). También se establecieron alianzas con las empresas P&G, Santa Natura, Nestlé y Claro que permitieron conformar un portafolio de más de 80 nuevos productos alimenticios, de aseo personal, limpieza del hogar, medicinas que no requieren prescripción (vitaminas, analgésicos, antipiréticos, lentes de lectura) y productos que cubren necesidades de las comunidades (ejemplo, lámparas solares) y que generan márgenes viables tanto para las microdistribuidoras como para la empresas. Dada las grandes distancias a recorrer y la imposibilidad de llevar con ellas todos los productos que conforman el portafolio, el proceso de venta se complementa a través de un catálogo que permite a las microdistribuidoras ofrecer productos a sus clientes y entregarlos en

una próxima visita. Adicional a la generación de ingresos, resultados de entrevistas directas con las microdistribuidoras, visitas de observación y levantamiento de encuestas mostraron evidencia de los efectos positivos del piloto en el mejoramiento de las habilidades de lectura-escritura de las microdistribuidoras, el aumento de la confianza en sí mismas y en su autoestima, y el sentido de comunidad y pertenencia que les produce el ser parte de una red.

- 1.8. Los resultados del piloto llevaron a la Fundación Clinton a considerar la expansión del modelo a otras zonas remotas del Perú. Para ello han realizado un Estudio de Demanda¹⁴, definido una Estrategia de Regionalización¹⁵ y proyectado un plan de ventas cuyos resultados la han llevado a diseñar una estrategia y un plan de acción para llevar adelante la expansión garantizando márgenes acordes con las expectativas tanto de las microdistribuidoras como de las empresas proveedoras y que además permitan cubrir los gastos de operación del modelo llevándolo a su sostenibilidad económica y social. Los estudios realizados confirman, entre otros, el aumento de la capacidad de consumo en las zonas rurales¹⁶ y la existencia de un estimado de 2.000.000 de familias en zonas remotas de todo el país demandando productos de cuidado personal, alimentos, limpieza, artículos eléctricos, ropa, medicamentos/artículos de primeros auxilios, para mejoramiento de sus otras actividades productivas (ganadería, artesanía) y calidad de vida (lámparas solares, purificadores de agua, etc.).
- 1.9. El FOMIN aprobó a finales del 2013 la facilidad “*Empoderamiento Económico de poblaciones de bajos ingresos a través de su integración en redes de distribución inclusivas basadas en Microfranquicias*” - SCALA (RG-M1234), a fines de apoyar proyectos para consolidar y escalar modelos innovadores que integren personas de bajos ingresos en las redes de distribución que llevan productos y servicios a comunidades desfavorecidas a precios asequibles. Los proyectos que serán apoyados por SCALA son seleccionados por un Comité de Selección integrado por representantes de la Fundación Citi, OMJ, ORP y el FOMIN (DEU y AMC) con base en criterios entre los que se cuentan: fundamentos e innovaciones del modelo que lo hacen técnica, financiera e institucionalmente viable; impacto en la población beneficiara (microdistribuidoras y consumidores); acciones propuestas para la escalabilidad del modelo; y alineación de la gestión del conocimiento propuesta con el objetivo de conocimiento de la facilidad. El Comité de Selección ha recomendado apoyar el presente proyecto por considerar que brindará a SCALA la oportunidad de experimentar, aprender y diseminar el proceso para consolidar y escalar un modelo innovador de distribución inclusiva multiproveedor de última milla, que

¹⁴ Informe Estudio de Demanda realizado por la empresa Arellano Marketing (Perú).

¹⁵ Estrategia de Regionalización. 2013. Fundación Clinton – Perú

¹⁶ El consumo promedio mensual de la población rural del Perú creció pasando de US\$77 hasta llegar a US \$103 entre 2007-2012, una tasa de crecimiento de 34%.

por su bajo costo constituye una oportunidad de negocio para que empresas proveedoras distribuyan sus productos en comunidades de bajo ingresos, lo cual permite multiplicar y acelerar la oferta de productos y servicios en estas comunidades a mejores precios, generando a su vez ingresos para las microdistribuidoras al utilizar la consignación como método de financiamiento de su inventario de productos.

B. Beneficiarios del proyecto

- 1.10. Las beneficiarias directas del proyecto serán 2.000 mujeres de bajos recursos, indígenas en su mayoría, ubicadas en zonas rurales y periurbanas de los departamentos de Cusco, Puno, Apurímac, Lima, Ica y Arequipa, quienes se vincularán a la fuerza productiva del país a través de una actividad de emprendimiento que les generará un ingreso digno y estable, contribuyendo al bienestar de sus familias. De acuerdo a los resultados del piloto, estas mujeres tienen una edad promedio de 37 años, bajos índices de escolaridad, comunicación en lengua nativa (quechua, aimara), baja autoestima y limitada participación en la toma de decisiones en el hogar. Su núcleo familiar, con ingresos de alrededor de US\$ 5.75 diarios, consta en su mayoría de 5 personas y tienen bajo su responsabilidad el cuidado de los hijos y personas ancianas.
- 1.11. Adicionalmente, 120.000 familias en comunidades rurales y periurbanas de Perú tendrán acceso a una oferta estable y variada de productos que contribuirán a mejorar sus hábitos de higiene y nutrición, su salud y la realización de otras actividades productivas a las que se dedican.

C. Contribución al mandato del FOMIN y a la estrategia del BID

- 1.12. Este proyecto apoyará el escalamiento de un modelo innovador de negocio social que contribuye a cerrar la brecha de acceso de poblaciones remotas a productos de calidad a menor precio. El escalamiento del modelo generará empleos e ingresos para las emprendedoras involucradas y bienestar para sus comunidades, apalancándose en las empresas como catalizadores del desarrollo, lo cual se corresponde con el mandato del FOMIN referido a la reducción de pobreza. Adicionalmente permitirá resolver brechas de conocimiento de SCALA relacionadas a la viabilidad de la consignación como método de financiamiento de los inventarios de productos de las microdistribuidoras y la efectividad, respecto a otros modelos, del modelo de distribución inclusiva multiproveedor gestionado por una empresa social en cuanto a la generación de ingresos y potencial de sostenibilidad. Así mismo, se alinea con la estrategia país del BID para el Perú (2012-2016) al contribuir a cerrar las brechas urbanas y rurales, centrándose en intervenciones orientadas a reducir la pobreza y favorecer la inclusión social con un foco en áreas excluidas y de alta

ruralidad. El proyecto contribuirá a reducir estas brechas al permitir que familias ubicadas en zonas remotas puedan mejorar su acceso a productos que contribuyen a su salud y bienestar.

II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1. El objetivo del proyecto a nivel de impacto es contribuir al incremento de los ingresos de mujeres de comunidades remotas rurales y periurbanas en Perú. El objetivo a nivel de resultado es escalar una red de distribución inclusiva multiproveedor de última milla que permite generar oportunidades de negocio para mujeres de bajos recursos mediante la distribución de productos que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de poblaciones de comunidades rurales y periurbanas de los departamentos Cusco, Puno, Apurímac, Lima, Ica y Arequipa de Perú.

B. Descripción del Modelo/Solución/ intervención

- 2.2. El proyecto llevará a escala a Chakipi, un modelo innovador de distribución multiproveedor de última milla¹⁷ que permitirá a mujeres madres de familia generar ingresos que contribuyan a mejorar su calidad de vida y la de sus familias. Estas mujeres tendrán acceso a oportunidades de negocio basadas en la distribución y asesoría sobre el uso de productos que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de comunidades pobres. La propuesta de Chakipi es llevar bienestar a estas comunidades transformando a las microdistribuidoras, a través de capacitación y acompañamiento, en embajadoras de bienestar quienes, además de los productos, ofrecen información y asesoría para mejorar hábitos de higiene y nutrición, la salud y la realización de actividades productivas.
- 2.3. Para llevar adelante el escalamiento, se realizarán adaptaciones al modelo que permitan superar los retos identificados durante el piloto relacionados fundamentalmente a la necesidad de reducir la tasa de deserción de mujeres, hacerlo más eficiente y garantizar que mantiene la relación ganar-ganar para todos los involucrados mejorando gradualmente los beneficios económicos y sociales que ofrece con una estructura de costo viable. Entre estas adaptaciones se cuentan: (i) ampliación de las fuentes de identificación de potenciales microdistribuidoras mediante el establecimiento de alianzas con instituciones microfinancieras cuyas integrantes de las bancas comunales posean el perfil definido, con organizaciones indígenas y con programas de gobierno; (ii) implementación de la figura de microdistribuidoras “líderes” para apoyar los procesos de capacitación

¹⁷ El último paso en la cadena de distribución y el que realmente lleva los productos y servicios al cliente

y coaching, reduciendo de esta forma los costos asociados; (iii) establecimiento de alianzas con proveedores que aseguren disponer de una oferta de productos alineados con el concepto de bienestar de Chakipi, de alto nivel de rotación, y que garanticen márgenes que cubran las expectativas de ingresos de las microdistribuidoras y los costos de operación; y (iv) reducción de los costos de operación haciendo más eficiente los procesos logísticos, considerando alternativas de financiamiento de inventario para las microdistribuidoras adicionales a la consignación e incorporando tecnologías de información en el monitoreo/soporte de la red, las ventas y los procesos de inteligencia de mercado.

- 2.4. Con el fin de lograr la expectativa de ingresos de las microdistribuidoras estimada en 300 soles durante el Estudio de Demanda¹⁸, a cada micro distribuidora se le asignará una zona de acción con aproximadamente de 300 familias de tal manera que puedan cumplir las metas estimadas de ventas incrementales que llegarán a S/. 2.250 promedio mensuales (alrededor de US\$ 750) luego de un año de ser parte de la red, lo cual representa un ingreso mensual de S/. 336 (US\$ 110, 15% margen), equivalente a la mitad del salario mínimo del Perú trabajando sólo 4 horas, 4 días a la semana. Chakipi también considera programas de incentivos para las microdistribuidoras a fines de lograr los niveles de ingresos esperados y su superación personal. Esto incluye, entre otros, programas de ahorro, servicios de salud en las comunidades, educación familiar, apoyo en sus otras actividades productivas y desarrollo de carrera que las lleve a ser líderes de sus propios grupos de microdistribuidoras o incluso llegar a desempeñar actividades de acompañamiento y coaching de otras microdistribuidoras, lo cual se traduce en ingresos adicionales. También el modelo prevé que las negociaciones con los proveedores permitan llegar a un portafolio de productos con una estructura de márgenes más favorables que se traduzca en mayores ingresos para las microdistribuidoras en la medida en que se demuestre la efectividad del canal y se haga más eficiente.
- 2.5. La expansión del modelo se concentrará en una primera etapa en Cusco, Apurímac y Puno, departamentos donde tuvo lugar el piloto. Posteriormente será llevado a otras regiones, de acuerdo a la estrategia para la expansión ya definida¹⁹, la cual considera acciones específicas para evitar saturación de mercados, especialmente en el caso de los contextos peri-urbanos, y tomando además en consideración los resultados y aprendizajes que se van generando. Se espera tener cubierta la totalidad del país en un plazo de 5 años y su éxito será medido con base en el número de microemprendedoras que conforman

¹⁸ Informe Estudio de Demanda realizado por la empresa Arellano Marketing (Perú).

¹⁹ La estrategia de Regionalización propone la división del país en seis regiones: **Región I:** Tumbes, Piura, Lambayeque y Cajamarca; **Región II:** Amazonas, Loreto, San Martín y Ucayali; **Región III:** La Libertad, Ancash, Huánuco, Lima y Callao; **Región IV:** Pasco, Junín, Huancavelica y Ayacucho; **Región V:** Madre de Dios, Cusco, Apurímac y Puno, y **Región VI:** Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna.

la red, sus niveles de ingreso, y el número de comunidades y familias con acceso a nuevos productos.

- 2.6. En línea con su estrategia de creación de empresas de impacto, la Fundación Clinton, a través de su Iniciativa Clinton Giustra Enterprise Partnership (CGEP), ha constituido Chakipi Acceso, empresa social de distribución comercialmente viable quien será responsable de la operación actual y el escalamiento del modelo en Perú garantizando su impacto social en el largo plazo. El capital inicial de Chakipi Acceso es US\$ 2.3 millones proveniente de Acceso Fund LLC, fondo establecido por CGEP y la Fundación Carlos Slim y cuya operación se inició en diciembre del 2009. La estructura gerencial de Chakipi Acceso cuenta con un Gerente General, un Gerente Financiero y un Gerente de Operaciones con amplia experiencia en el manejo de canales de consumo masivo, y su operación es supervisada directamente por CGEP a fines de asegurar la generación del impacto social esperado y su sostenibilidad financiera. Entre las funciones de Chakipi Acceso se cuentan (i) la gestión de las operaciones nacionales; (ii) negociación, formalización de alianzas y relación con los distintos proveedores e instituciones financieras; (iii) búsqueda, selección, entrenamiento y administración de la red de microdistribuidoras; y (iv) manejo de inventarios y coordinación de procesos logísticos.
- 2.7. El proyecto sistematizará y diseminará los resultados de la experiencia nueva para SCALA en la cual una empresa social lleva a escala, en forma sostenible, un modelo de redes de distribución inclusiva que por ser multiproveedor ofrece, a través de un mismo canal, un variado portafolio de productos incrementando con ello la posibilidad de que mujeres de comunidades pobres generen ingresos estables y crecientes, y ampliando la oferta de productos a precios asequibles en las comunidades. De esta forma, Chakipi adicional a generar oportunidades de empleos, ingresos y bienestar para las mujeres involucradas, también contribuye a cerrar la brecha entre empresas que tienen productos relevantes para estas comunidades pero que por retos de distribución no llegan o llegan muy costosos, permitiendo además a las empresas desempeñar un rol importante como catalizadoras del desarrollo.

C. Componentes

Componente I: Adaptación del modelo para su expansión (FOMIN: US\$ 73.500; Contraparte: US\$ 191.200).

- 2.8. El objetivo de este componente es realizar los ajustes requeridos al modelo para lograr su expansión manteniendo el nivel de ingresos, empoderamiento y posibilidades de crecimiento de las beneficiarias. Para ello se tomarán en consideración las oportunidades de mejora y retos identificados en el piloto (ver párrafo 2.3) y los resultados de los estudios de Demanda, Regionalización y Plan de Ventas. Contempla el establecimiento de alianzas con instituciones del sector público y

privado y acciones para consolidar a Chakipi Acceso como empresa social que escala y gestiona sosteniblemente un modelo de distribución inclusiva.

- 2.9. Entre las actividades previstas en este componente se cuentan: (i) revisar y ajustar procesos del modelo de negocio para garantizar las expectativas de ingresos de las microemprendedoras; (ii) realizar un estudio de la demanda (cualitativo y cuantitativo) para la identificación de la canasta de productos, precios y requisitos de cada región; (iii) establecer alianzas con empresas proveedoras de productos; (iv) generar documentación del modelo y los manuales de operación de Chakipi Acceso; y (v) proveer capacitación al personal del Chakipi Acceso sobre el modelo y sus procesos operativos.

Componente II: Empoderamiento ²⁰ económico y social de las microdistribuidoras (FOMIN: US\$ 173.760; Contraparte: US\$ 296.600).

- 2.10. El objetivo de este componente es transformar a las emprendedoras que conforman la red Chakipi en microdistribuidoras preparadas para gestionar sus negocios en forma rentable, empoderándolas social y económicamente permitiendo su crecimiento y superación y el de sus familias. Esta transformación requiere, adicional a un proceso integral de generación de capacidades, un conjunto de incentivos para mantener su motivación, promover su productividad y evitar la deserción. Entre estos incentivos se considerarán programas que permitan su superación personal de tal forma que puedan llegar a convertirse en líderes o supervisoras de sus propios grupos de microdistribuidoras o incluso llegar a desempeñar posiciones para apoyar la operación de Chakipi Acceso. Dada la diversidad étnica de las emprendedoras se hace necesario que estos procesos e incentivos se adecuen a las características culturales-sociales, geográficas y económicas de cada grupo.
- 2.11. En este componente se considerarán las siguientes actividades: (i) realizar un estudio etnográfico que dé pautas para la adecuación de los procesos del modelo a las diversas etnias y regiones del Perú; (ii) revisar y ajustar procesos de selección de las emprendedoras (refinación del perfil, identificación de candidatas a través de alianzas, y mecanismos que hagan acertado el reclutamiento); (iii) definir e implementar la estrategia de capacitación y acompañamiento (coaching); (iv) evaluar alternativas de estímulo al ahorro y financiamiento de las operaciones para las microdistribuidoras; (v) promover iniciativas de soporte/colaboración/trabajo en equipo que generen beneficios adicionales para ellas, sus familias y sus comunidades; y (vi) definir planes de desarrollo personal/opciones de

²⁰ El Diccionario Panhispánico de Dudas define "empoderar" como "conceder poder a un colectivo desfavorecido socio-económicamente para que mediante su auto gestión mejore sus condiciones de vida".

promoción laboral y otros aspectos que contribuyan a su progreso (servicios de salud en las comunidades, educación familiar y apoyo en sus otras actividades productivas).

Componente III: Expansión geográfica del modelo (FOMIN: US\$ 54.000; Contraparte: US\$ 432.000).

- 2.12. El objetivo de este componente es llevar los beneficios del modelo de distribución multiproveedor Chakipi a un mayor número de mujeres y sus comunidades. La expansión será llevada en forma gradual por regiones (ver párrafo 2.5) considerando sus especificidades dependiendo del contexto y con un enfoque de mejoramiento continuo, a fines de incorporar en el modelo las buenas prácticas y aprendizajes resultado de su implementación en cada región. La diversidad geográfica, étnica y económica de las regiones requiere de estrategias de expansión diferenciadas especialmente en lo referente al perfil de las microdistribuidoras, la canasta de productos y los procesos logísticos.
- 2.13. Las actividades consideradas para el componente son: (i) revisar y ajustar la Estrategia de Regionalización; (ii) definir e implementar la estrategia de mercadeo para posicionar Chakipi y facilitar las ventas; (iii) implementar la infraestructura requerida para la operación en las regiones (centros de distribución, personal, equipos, procesos, sistemas, etc); (iv) consolidar alianzas a nivel nacional para la expansión del modelo; (v) evaluar resultados y realizar ajustes al modelo y a la estrategia de expansión al finalizarse la expansión en cada región; y (vi) preparar el plan para continuar la expansión del modelo en las regiones del país no contempladas en el alcance de este proyecto y para su potencial replicación en otros países de América Latina, África y Asia donde la Fundación Clinton tiene presencia.

Componente IV: Gestión del conocimiento y definición de la estrategia para la promoción y la adopción de modelos similares en la Región (FOMIN: US\$ 46.800; Contraparte: US\$ 17.200).

- 2.14. El objetivo de este componente es sistematizar, documentar y diseminar la experiencia que lleva a Chakipi Acceso, una empresa social, a alcanzar su autosostenibilidad y los efectos del modelo de distribución inclusiva multiproveedor en la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en comunidades remotas. De esta forma, el proyecto contribuye a cerrar las brechas de conocimiento de SCALA relacionadas con la viabilidad de la consignación como método de financiamiento de los inventarios de productos de las microdistribuidoras y la efectividad, respecto a otros modelos, del modelo de distribución inclusiva multiproveedor gestionado por una empresa social en cuanto a la generación de ingresos y potencial de sostenibilidad.

- 2.15. Definirá también una estrategia de divulgación dirigida a audiencias clave entre las cuales se consideran empresas sociales y privadas interesadas en llevar sus productos/servicios a comunidades pobres, otras organizaciones de la sociedad civil con interés en llevar adelante iniciativas similares fuera y dentro de la Región, y organismos multilaterales interesados en apoyar modelos que contribuyan a la reducción de la pobreza. Los canales principales para llegar a estas audiencias serán eventos internacionales, la red de contactos/audiencias de SCALA, redes sociales, medios impresos, páginas web de socios, entre otros. Este abordaje será implementado utilizando recursos de la organización, de SCALA y a través de la contratación de consultorías especializadas. La Fundación Clinton tendrá un rol en la diseminación y promoción de la réplica de este tipo de modelos por su reconocido apoyo a iniciativas dirigidas a contribuir a reducción de la pobreza en el mundo.
- 2.16. Las actividades que se realizarán en este componente incluyen: (i) preparar productos de conocimiento (sistematización de la experiencia de escalamiento de un modelo de distribución inclusiva por una empresa social - Chakipi Acceso; estudios de casos regionales; infografía sobre el proceso de ejecución, resultados y las lecciones aprendidas del proyecto); (ii) implementar estrategia para la diseminación incluyendo participación en laboratorios de conocimiento de SCALA ²¹, campaña en medios sociales, presentación en eventos/conferencias internacionales, etc. Con frecuencia anual, la Fundación Clinton actualizará la Hoja de Proyecto (estándar facilitada por el FOMIN), que contiene información básica sobre el mismo, los retos, estrategia de intervención y resultados alcanzados.

D. Gobernanza del proyecto y mecanismo de ejecución

- 2.17. La Agencia Ejecutora del proyecto será la Fundación Clinton - Sucursal Perú, quien recibirá y administrará los recursos, certificará las contrapartidas y verificará los avances en materia de cumplimiento de los indicadores definidos para el proyecto. Para ello, establecerá un convenio con Chakipi Acceso, la empresa social constituida por la Fundación para la expansión del modelo, especificando roles, responsabilidades, compromisos y mecanismos de ambas partes para la gestión y supervisión financiera y técnica del proyecto.
- 2.18. Para la ejecución del proyecto Chakipi Acceso establecerá una Unidad Ejecutora responsable de la dirección, coordinación y monitoreo de los resultados del proyecto, conformada por un coordinador de proyectos y un asistente administrativo. El trabajo de la Unidad Ejecutora será

²¹ Laboratorios dirigidos a identificar mejores prácticas para superar los retos que enfrentan las redes de distribución inclusivas.

supervisado por el Gerente General de la empresa y trabajará en forma coordinada con las gerencias financiera-logística y ventas.

E. Sostenibilidad

- 2.19. La sostenibilidad del proyecto se fundamenta en los rendimientos financieros que hagan económicamente viable la empresa Chakipi Acceso. Para ello el éxito del proceso de expansión depende en gran manera de los siguientes factores: (i) la adecuada mezcla de productos y el adecuado mercadeo que garantice una demanda creciente; (ii) el modelo de negocios ganar-ganar que genere adicional a los ingresos esperados por proveedores y microdistribuidoras, los recursos suficientes para cubrir los costos de operación de Chakipi Acceso; y (iii) la eficiente gestión de la red de microdistribuidoras que garantice su empoderamiento económico y social. El modelo de Chakipi Acceso en su escenario más conservador considera el logro del punto de equilibrio luego de tres años de operación y 1.500 microdistribuidoras incorporadas a la red, con niveles de ventas anuales de US\$ 5.1 millones de dólares.

F. Lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones en el diseño del proyecto

- 2.20. El FOMIN viene trabajando desde hace tres años en iniciativas que mejoren los ingresos de poblaciones en la base de la pirámide, mediante proyectos de distribución inclusiva en México, Guatemala, Bolivia, Paraguay, Surinam y Republica Dominicana. Adicionalmente a través de la comunidad de práctica de SCALA, ha sido posible identificar aprendizajes de experiencias de iniciativas de proyectos de otras instituciones que también han resultado de utilidad para el diseño de este proyecto. Entre estas lecciones se cuentan: (i) adoptar un esquema de micro-consignación para financiamiento del inventario de productos a vender por las microdistribuidoras puede resultar en altos costos que afecten la viabilidad de la expansión/escalamiento del modelo; (ii) la falta de oportunidades de empleos/ generación de ingresos en contextos rurales conlleva a menores tasas de rotación de microdistribuidoras que las encontradas en contextos urbanos; y (iii) implementar campañas de mercadeo para promocionar los productos facilita la gestión de ventas de las microdistribuidoras y el alcance de sus metas. Por otro lado, el piloto realizado por la Fundación Clinton generó los siguientes aprendizajes: (i) el acompañamiento/coaching de las emprendedoras en el terreno, como complemento al entrenamiento en ventas, ha demostrado ser una medida efectiva para lograr que las microdistribuidoras alcancen sus metas de ventas; (ii) es necesario adaptar la canasta de productos a la demanda de los clientes. El estudio de demanda ha sido clave para identificar las categorías/productos a ser incorporados para satisfacer estas demandas; y (iii) la dispersión de las viviendas en el contexto rural requiere que las emprendedoras

recorran largas distancias. Esto ha llevado a considerar el buen estado físico de salud entre las características del perfil de las emprendedoras.

G. Adicionalidad del FOMIN

- 2.21. Adicionalidad No-financiera. El reconocimiento del FOMIN como institución articuladora de actores es de valor agregado y da credibilidad al fundamentarse el proyecto en el establecimiento de alianzas estratégicas entre sus diversos involucrados. Los aprendizajes y experiencias en proyectos fundamentados en alianzas con empresas ancla, instituciones microfinancieras y entidades de gobierno proveen al proyecto referencias reales que contribuirán a superar los retos que se enfrentan al llevar a escala modelos de distribución inclusiva.
- 2.22. Adicionalidad Financiera. Uno de los grandes retos que enfrentan las empresas sociales para llevar a escala sus modelos es el acceso a financiamiento dada la dificultad de demostrar que su plan de negocios es viable, más aún, cuando su objetivo tiene un gran componente de impacto social en mercados objetivos conformados por personas de comunidades pobres, indígenas de bajos ingresos. Los recursos del FOMIN serán utilizados para financiar actividades que permitirán expandir el modelo a las comunidades rurales y peri-urbanas donde exista ya demanda identificada tal y como lo indica el Estudio de Demanda²² ya realizado, y para sentar las bases para que Chakipi Acceso demuestre que su modelo de negocio es sostenible social y económicamente y pueda con ello obtener posteriormente el financiamiento que requiere para su expansión en todo Perú y a otros países de la Región.

H. Resultados del proyecto

- 2.23. Algunos indicadores de resultado propuestos son:
- a. 2.000 negocios de microdistribución establecidos por las mujeres que se incorporan a la red de distribución de última milla de Chakipi (CRF 230300).
 - b. 120.000 familias de zonas remotas de seis departamentos de Perú tendrán acceso a productos que actualmente no consiguen o cuyo precio se encarece por los altos costos de las redes de distribución tradicionales.
 - c. 400 microdistribuidoras con acceso a crédito u otro producto financiero (CRF 230500).

I. Impacto del proyecto

²² Informe Estudio de Demanda realizado por la empresa Arellano Marketing (Perú).

2.24. El impacto del proyecto se medirá a través de los siguientes indicadores:

- a. Número de microdistribuidoras que siguen siendo parte de la red Chakipi después de dos años de iniciada la operación de sus micronegocios (CRF 310201).
- b. Número de Microdistribuidoras que incrementan ingresos anuales en un 15% o más luego del su primer año de operaciones (CRF 330100).

J. Impacto Sistémico

2.25. El proyecto considera la revisión y ajuste del plan para su expansión a otras regiones del país no contempladas en su alcance, esperando que los resultados demostrativos de las ventajas del canal multiproveedor motive a otras empresas a utilizarlo para posicionar sus productos en comunidades rurales y peri-urbanas. Adicionalmente la consolidación de Chakipi Acceso como empresa social sostenible constituye una mejor práctica con alto potencial de replicación en la región.

2.26. La Fundación Clinton considera replicar el modelo Chakipi Acceso en otros países donde tienen operaciones, entre los que se cuentan El Salvador y Haití. Ese resultado se alinea con el indicador “número de modelos introducidos por FOMIN que han sido escalados” (CRF 450100).

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

3.1. Línea de Base. Se establecerá una línea de base para el proyecto considerando los indicadores definidos en el marco lógico para la medición de sus resultados e impactos. Para ello se aplicará a las nuevas microdistribuidoras una encuesta considerando tanto aspectos económicos como sociales, diseñada tomando como punto de partida la utilizada por Fundación Clinton-SP durante la fase piloto. Se prevé asimismo aplicarla nuevamente cada seis meses y sus resultados serán complementados con los reportes producidos por el sistema de soporte de ventas los cuales incluyen información sobre las ventas e ingresos de las microdistribuidoras. Esto permitirá llevar un control periódico de la evolución de los indicadores y la efectividad del modelo.

3.2. Evaluación. Se efectuarán dos evaluaciones del proyecto, una intermedia y otra final, a través de consultores que serán contratados por el FOMIN. La evaluación intermedia se realizará cuando se haya desembolsado el 50% de la contribución o haya transcurrido la mitad del periodo de ejecución (lo que ocurra primero). La evaluación

intermedia constatará lo siguiente: (i) identificará las dificultades, riesgos y desafíos en la ejecución del Proyecto; (ii) identificará alternativas y estrategias que contribuyan a mejorar la ejecución y por tanto incrementen la posibilidad de alcanzar los resultados esperados del Proyecto dentro de los plazos; (iii) realizará recomendaciones específicas sobre cómo mejorar el impacto potencial del proyecto y su sostenibilidad. Algunas de las preguntas a ser respondidas durante la evaluación intermedia son las siguientes: ¿Cuan efectivas han sido las medidas para reducir el nivel de deserción de las microdistribuidoras? ¿Les ha sido posible alcanzar los niveles de ingresos esperados? ¿Cuál ha sido el nivel de cumplimiento/desviaciones del modelo financiero para lograr la sostenibilidad de Chakipi Acceso? Si esta evaluación resultara satisfactoria para el Banco, éste autorizará a la Fundación Clinton a continuar comprometiendo recursos. En caso contrario, la Fundación deberá efectuar los ajustes necesarios para que el Banco autorice la reanudación de los desembolsos.

- 3.3. La evaluación final se efectuará cuando se haya desembolsado el 90% de la contribución o tres meses antes del último desembolso e incluirá: (i) el análisis de los resultados alcanzados en relación con los objetivos del Marco Lógico; (ii) análisis de la sistematización del proceso de escalamiento del modelo; (iii) nivel de satisfacción de los beneficiarios con la intervención; (iv) lecciones aprendidas durante la ejecución; (v) recopilación de productos de conocimiento generados y transferibles a proyectos similares. Algunas preguntas a incluir en dicha evaluación serían: ¿Los márgenes de descuentos negociados con los proveedores permitieron cumplir con las expectativas de ingresos estables de las microdistribuidoras? ¿En qué medida la consignación resultó ser viable durante la expansión como método de financiamiento de los inventarios de productos de las microdistribuidoras? ¿Cuál es el nivel de satisfacción/logros en su vida personal de las microdistribuidoras y la de sus familias como resultado con de la intervención (desarrollo personal, inclusión financiera, etc.)? ¿Qué beneficios trajo el modelo multiproveedor a cada uno de los actores involucrados (Chakipi Acceso, a las empresas proveedoras, a las microdistribuidoras y a las comunidades)? ¿Se han cumplido las proyecciones financieras para la sostenibilidad de Chakipi Acceso?
- 3.4. Taller de cierre. Se organizará un Taller de Cierre con el objetivo de evaluar en forma conjunta con otros entes involucrados los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto e identificar y diseminar las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$1.500.000, de los cuales \$500.000 (34%) serán aportados por el FOMIN²³ y \$1.000.000 (66%) serán aportados por la Fundación Clinton. El periodo de ejecución será de 24 meses y el periodo de desembolsos de 30 meses.

Componente	FOMIN	Fundación Clinton	TOTAL
Componente 1. Adaptación del modelo para su expansión.	73,500	191,200	264,700
Componente 2. Empoderamiento económico y social de las microdistribuidoras	173,760	296,600	470,360
Componente 3. Expansión geográfica del modelo	54,000	432,000	486,000
Componente 4. Gestión del conocimiento y definición de la estrategia para la promoción y la adopción de modelos similares en la Región	46,800	17,200	64,000
Contingencias	9,900	20,100	30,000
Administración	77,040	42,900	119,940
SUB TOTAL	435,000	1,000,000	1,435,000
<i>Línea de base y Sistema de Monitoreo</i>	20,000		20,000
<i>Evaluación intermedia</i>	15,000		15,000
<i>Evaluación final</i>	15,000		15,000
<i>Revisión ex - post</i>	15,000		15,000
SUB TOTAL	65,000		65,000
% de Financiación	34%	66%	
TOTAL	500,000	1,000,000	1,500,000

V. AGENCIA EJECUTORA

- 5.1 La Fundación Clinton es una organización internacional sin ánimo de lucro establecida en el año 2002 por el Presidente Bill Clinton con la misión de fortalecer la capacidad de las personas menos favorecidas alrededor del mundo para enfrentar los retos de la interdependencia global. Actualmente, la Fundación Clinton desarrolla 11 Iniciativas que trabajan en diferentes temáticas en áreas tales como salud, cambio climático y desarrollo económico y social.
- 5.2 La Fundación Clinton Sucursal Perú opera en Perú desde 2008. Tiene personería jurídica reconocida en el país, con amplia experiencia en proyectos de desarrollo económico, nutrición infantil y salud, tema en el

²³ Project Specific Grant RG-X1191

cual realizó exitosamente 50.000 operaciones de cataratas en un periodo de 3 años a lo largo de todo el territorio. Actualmente, implementa la Iniciativa *Clinton Giustra Enterprise Partnership (CGEP)*, con la visión de ofrecer soluciones sostenibles para combatir la pobreza. La Iniciativa cuenta con aportes del filántropo canadiense Frank Giustra y el empresario Carlos Slim, a través de la Fundación Slim.

- 5.3 La misión de CGEP consiste en crear empresas de impacto (Impact Enterprises) que abordan brechas en cadenas de valor con el potencial de conectar comunidades vulnerables con mercados, ofreciendo oportunidades sostenibles para la generación de ingresos y la creación de empleo. CGEP ofrece construcción y fortalecimiento de las capacidades necesarias para que estas comunidades puedan articularse de manera efectiva con los mercados.
- 5.4 Actualmente CGEP tiene operaciones en América Latina (Perú, Colombia, El Salvador, México y Haití) e India. Cuenta con un experimentado equipo con una combinación única de trabajo en los sectores social y privado, que incluye banca de inversión, consultoría gerencial, logística y fondos de inversión (private equity & venture capital). Su intervención se realiza a través de tres modelos de negocio, siendo uno de ellos el modelo de Empresas de Distribución Remota bajo el cual se ha creado Chakipi Acceso.

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 El principal riesgo que enfrenta el proyecto es que no se generen los niveles de ventas suficientes para cubrir las expectativas de ingresos de las microdistribuidoras y proveedores y los costos de operación de Chakipi Acceso. Para mitigar este riesgo el proyecto considera las siguientes acciones: (i) la continua evaluación de las necesidades/demandas de las comunidades y la revisión y ajuste del portafolio de productos a fines de mantener una oferta de productos que responda a ellas y que sean de alta rotación y reconocidos por sus efectos en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades; (ii) la interacción periódica con las microdistribuidoras para identificar los aspectos del entrenamiento/acompañamiento que deben de ser mejorados para reforzar su rol de embajadora de progreso e incrementar sus ventas; (iii) mantenimiento de sistemas de incentivos y desarrollo personal que motiven el interés de las microdistribuidoras por mantenerse en la red y crecer sus negocios; y (iv) lanzamiento de promociones y campañas de mercadeo para posicionar la marca Chakipi y facilitar la venta de los productos. Otro riesgo identificado lo constituye el no alcanzar una masa crítica de proveedores interesados en comercializar sus productos en las comunidades objetivo a través de la red Chakipi, que además ofrezcan los descuentos/márgenes requeridos para hacer el modelo social y económicamente viable. Este riesgo será mitigado

fundamentando las negociaciones con los potenciales proveedores en los resultados del Estudio de Demanda que demuestran la oportunidad de impacto social y económico de los mercados rurales/peri-urbanos y en las economías de escala, reducción de costos y disminución de riesgos que representa el utilizar un canal multiproveedor de efectividad comprobada como Chakipi.

VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 El proyecto fue aprobado por el Comité de Revisión Social y Ambiental (ESR 01-12-2015) y clasificado como categoría “C”. Conforme las recomendaciones de ESR, el proyecto incorporará las previsiones de la Política Operativa sobre Igualdad de Género (OP-270) establecida por el Banco y efectiva desde mayo de 2011. Debido a que el proyecto prevé que sus beneficiarias sean mujeres de bajos ingresos de zonas rurales, muchas de ellas indígenas, considerará en sus actividades estrategias, procesos, lenguaje e imagen apropiados para atraer a estas mujeres. Asimismo el sistema de monitoreo e información deberá generar datos desagregados por sexo y grupo étnico.

VIII. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 8.1 Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios. La Fundación Clinton - SP se comprometerá a los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones, y gestión financiera especificados en el Anexo VII.