

CONFIDENCIAL  
PARA USO INTERNO  
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

## EL SALVADOR Y GUATEMALA

ESCALAMIENTO DE UN SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN INCLUSIVA COMO  
HERRAMIENTA PARA LA GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES DE  
INGRESOS PARA MUJERES DE EL SALVADOR Y GUATEMALA

(RG-O1634 - ES-T1255 - GU-T1261)

PROYECTO INDIVIDUAL A SER FINANCIADO BAJO LA FACILIDAD FOMENTO  
DE LA POTENCIACIÓN ECONÓMICA DE POBLACIONES  
DE BAJOS INGRESOS MEDIANTE REDES DE DISTRIBUCIÓN  
MICROEMPRESARIALES  
(RG-M1234/RG-X1191)

Este documento ha sido preparado por el equipo de Proyecto integrado por: César Buenadicha (FOMIN/AMC), Ana Elsy Cabrera (CID/CES) and Carlos Güiza (FOMIN/AMC), Co-team leaders, Aminta Pérez-Gold (FOMIN/AMC), Guillermo Villacorta (FOMIN/CES), Luis Alejandro Mejía (FOMIN/CGU), Jessica Olivan (FOMIN/MIL), Laura Torà (MIF/MIL) y Anne Marie Lauschus (IIC\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.....	2
II. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	5
III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	10
IV. COSTOS Y FINANCIAMIENTO.....	12
V. AGENCIA EJECUTORA.....	12
VI. RIESGOS DEL PROYECTO.....	13
VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	13
VII. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS .....	14
VIII. ACCESO A INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL .....	14

## RESUMEN DE PROYECTO

### **Escalamiento de un sistema de distribución inclusiva como herramienta para la generación de oportunidades de ingresos para mujeres de El Salvador y Guatemala (RG-O1634 - ES-T1255 - GU-T1261)**

Las limitadas opciones para que las mujeres en áreas rurales y peri-urbanas, tanto de El Salvador como de Guatemala, puedan acceder a medios sostenibles de ingresos, ha llevado a entidades como la Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral FUSAI, a crear iniciativas como el Programa Solidario Comunitario (PSC) que mediante pequeños créditos individuales con garantía solidaria, apoya el mejoramiento de vivienda, servicios básicos y actividades económicas de personas de bajos recursos. Para el caso de Guatemala, la Red de Cooperativas FENACOAC-MICOOPE con sus 25 cooperativas asociadas, brinda también asistencia técnica y financiación a personas de escasos recursos.

No obstante y a pesar de haber atendido a más de 16,000 personas desde su inicio en 2012, los periodos de recobro del PSC, se ven afectados por lo incipiente de los emprendimientos generados, cuyas ideas de negocio y condiciones de aislamiento, no permiten a las emprendedoras desarrollar sus negocios de forma sostenible. Adicionalmente, la dispersión de los emprendimientos encarece sustancialmente los procesos de colocación y recuperación de cartera, afectando no sólo el desempeño del programa, sino las intenciones de que otras empresas o instituciones inviertan en este tipo de poblaciones. La problemática que afrontan las cooperativas de MICOOPE es similar, agravada especialmente en la zona del altiplano donde la geografía es más agreste y la población cuenta con menos recursos.

Por su parte, la región representa un gran potencial para grandes empresas interesadas en invertir. Para el caso específico de El Salvador, la empresa Unilever ha querido replicar su experiencia de distribución denominada "Shakti", que actualmente beneficia a 70,000 personas en más de 165,000 aldeas de la India, que gracias a su reconocimiento internacional, se ha convertido en uno de las principales estrategias dentro del plan de sostenibilidad de la empresa.

Con el fin de complementar sus iniciativas, FUSAI y Unilever generaron una alianza para la realización de un piloto de distribución con mujeres en los departamentos de Cuscatlán y La libertad. El piloto logró que las emprendedoras apoyadas por el PSC de FUSAI, encontraran una alternativa segura de inversión y generación de ingresos, al tiempo que Unilever con el apoyo de FUSAI, encontró la forma de entrar en las comunidades, captar nuevas microdistribuidoras y afianzar su operación, confirmando el potencial de escalabilidad de la red tanto en El Salvador como en Guatemala.

El presente proyecto propone la consolidación de la red Shakti de distribución en El Salvador y su posterior expansión en Guatemala. Será financiado a través de la facilidad *"Empoderamiento Económico de*

*poblaciones de bajos ingresos a través de su integración en redes de distribución inclusivas" - SCALA (RG-M1234).*

El proyecto ofrece a SCALA la oportunidad de experimentar, aprender y diseminar el proceso para consolidar y escalar un modelo innovador de distribución inclusiva implementado por una empresa multinacional incorporando alianzas con una microfinanciera y una red de cooperativas.



## ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Resumido

## 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
ANEXO XII	Plan de Monitoreo y Evaluación para Evaluación de Impacto

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
POA	Plan Operativo Anual
RO	Reglamento Operativo
LAC	Latino-América y el Caribe
FUSAI	Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral
FENACOAC- MICOPE	Sistema Federado de Cooperativas de Guatemala
MDs	Micro-Distribuidoras

## RESUMEN DE PROYECTO

### EL SALVADOR Y GUATEMALA

#### ESCALAMIENTO DE UN SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN INCLUSIVA COMO HERRAMIENTA PARA LA GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES DE INGRESOS EN MUJERES DE EL SALVADOR Y GUATEMALA

(RG-O1634 - ES-T1255 - GU-T1261)

<b>País y ubicación geográfica</b>	El Salvador y Guatemala		
<b>Organismo Ejecutor:</b>	Fundación Salvadoreña De Apoyo Integral - FUSAI en El Salvador y la Red de Cooperativas - FENACOAC-MICOOPE, en Guatemala		
<b>Área de acceso:</b>	Acceso a Mercados y Capacidades		
<b>Beneficiarios directos:</b>	2,000 Mujeres de bajos Ingresos en El Salvador y Guatemala.		
<b>Beneficiarios indirectos:</b>	20,000 beneficiarios en las comunidades donde opera el proyecto se benefician del acceso a una variedad de productos alimenticios y de higiene de calidad, en la puerta de su casa a costos alcanzables.		
	Contribución FOMIN	US\$ 200,000	10%
	Contraparte FUSAI - El Salvador	US\$ 140,620	7%
	Contraparte MICOOPE- Guatemala	US\$ 140,620	7%
	Contraparte Unilever El Salvador	US\$ 460,986	51%
	Contraparte Unilever Guatemala	US\$ 588,919	
	Co-financiamiento (Fondo Japonés)	US\$ 500,000	25%
	Costo total del proyecto	US\$ 2,031,145	100%
<b>Período de Ejecución y Desembolso:</b>	36 meses de ejecución y 42 de desembolsos		
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Serán condiciones previas al primer desembolso en cada uno de los países: (i) las respectivas firmas de los acuerdos entre la empresa Unilever con FUSAI para EL Salvador y MICOOPE para Guatemala; (ii) la contratación del coordinador del proyecto para cada país; (iii) la aprobación del reglamento operativo del proyecto; y (iv) la aprobación del plan operativo anual.		
<b>Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:</b>	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.		
<b>Unidad con Responsabilidad de Desembolsar</b>	FOMIN/CES y FOMIN/CGU		

## I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### A. Diagnóstico del Problema.

- 1.1. Las economías de El Salvador y Guatemala son vulnerables a externalidades como cambios en precios mundiales agrícolas y crisis financieras como la afrontada en 2009. Sus altos niveles de pobreza (31.8%<sup>1</sup> y 59.3% respectivamente) e inequidad (Indicador Gini de 0.42 y 0.52 para cada uno según cifras del Banco Mundial en 2011) afectan el crecimiento inclusivo con consecuencias desfavorables como son la migración y violencia que los mantienen relegados en Latinoamérica.<sup>2</sup>
- 1.2. Encontrar un trabajo estable ha sido un reto para mujeres en zonas rurales y peri-urbanas de El Salvador, debido principalmente a su bajo nivel de escolaridad, las posibilidades de mejorar ingresos o incrementar condiciones laborales se hacen cada vez más difíciles de alcanzar.
- 1.3. La migración es la principal alternativa a la escasez de ingresos y empleos ofrecidos. Del porcentaje de mujeres que opta por migrar, tan solo el 10% de ellas encuentran trabajos estables en comparación con un 30% de los hombres. Adicionalmente y después de su decisión de migrar, la mayoría enfrentan un agudo deterioro de sus condiciones de vida en contraste con sus aspiraciones tales como; privación de acceso a vivienda, acceso limitado a la educación y la pérdida de la libertad al percibirse en un ambiente de inseguridad<sup>3</sup>, aspectos que limitan sus habilidades de alcanzar logros personales y de carrera.
- 1.4. La situación de las mujeres en Guatemala, donde la tasa de pobreza rural alcanza un 57%, no es muy distante de la de sus pares en El Salvador. Sus ingresos en zonas periurbanas son en promedio 24% menos que los de los hombres, con una acentuada diferencia en zonas rurales, donde la pobreza se incrementa por los bajos niveles de educación (5.6 años en promedio) y el número de hijos es mayor por hogar (en promedio 4.5 en zonas rurales, en comparación con 2.9 por mujer en zona urbana).<sup>4</sup>
- 1.5. Las limitadas opciones para que las mujeres en áreas rurales y peri-urbanas, tanto de El Salvador como de Guatemala, puedan acceder a medios sostenibles de ingresos, ha llevado a entidades como la Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral FUSAI, especializada desde hace más de 15 años en programas de financiación y asistencia técnica para personas en la base de la pirámide, a crear iniciativas como el Programa Solidario Comunitario (PSC) que mediante pequeños créditos individuales con garantía solidaria, apoya el mejoramiento de vivienda, servicios básicos y actividades económicas de personas de bajos recursos. Para el caso de Guatemala, la Red de Cooperativas FENACOAC-MICOPE con sus 25 cooperativas asociadas, brinda también asistencia técnica y financiación a personas de escasos recursos. La solidez del sistema cooperativo les permite ofrecer a estas

<sup>1</sup> El Salvador. 2014. Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples, 2014. Guatemala. 2014. Encuesta Nacional de condiciones de Vida

<sup>2</sup> The World Bank. 2014. Guatemala and El Salvador Country profiles.

<sup>3</sup> UNDP. Human Development Report EL Salvador. 2013

<sup>4</sup> UNDP. Human Development Report Guatemala. 2010

poblaciones, tasas de interés de hasta una cuarta parte de las ofrecidas por el no-regulado sistema microfinanciero, dedicando una buena parte de sus créditos al comercio y fortalecimiento de la actividad agrícola.

- 1.6. No obstante y a pesar de haber atendido a más de 16,000 personas desde su inicio en 2012, los periodos de recobro del PSC, se ven afectados por lo incipiente de los emprendimientos generados, cuyas ideas de negocio y condiciones de aislamiento, no permiten a los emprendedoras desarrollar sus negocios de forma sostenible. Adicionalmente, la dispersión de los emprendimientos encarece sustancialmente los procesos de colocación y recuperación de cartera, afectando no sólo el desempeño del programa, sino las intenciones de que otras empresas o instituciones inviertan en este tipo de poblaciones. La problemática que afrontan las cooperativas de MICOOPE es similar, agravada especialmente en la zona del altiplano donde la geografía es más agreste y la población cuenta con menos recursos.
- 1.7. Por su parte, la región representa un gran potencial para grandes empresas interesadas en invertir. Para el caso específico de El Salvador, la empresa Unilever ha querido replicar su experiencia de distribución denominada "Shakti", que inició en el distrito de Nalgonda, estado de Andhra Pradesh en el 2001, se extendió en todo el estado, pasó luego a los estados de Karnakata y Gujarat y ahora cubre todos los estados con población rural de India a excepción de Kerala, Kashmir y Goa. Actualmente Shakti beneficia a 70,000 personas en más de 165,000 aldeas de la India.
- 1.8. El modelo implementado en India, selecciona mujeres llamadas 'Shakti Ammas' como vendedoras puerta a puerta de sus productos y las entrena en conocimiento y manejo de los mismos, administración del dinero, inventarios y ventas. Las Shakti Ammas acceden a los productos a través de descuentos preferentes otorgados por los distribuidores de Unilever y son acompañadas por promotores de la empresa en terreno, encargados de proveer asesoría para que las ventas se realicen con éxito. Los promotores a su vez, responden a un coordinador regional, supervisor general de la operación. Gracias al reconocimiento internacional, Shakti se ha convertido en uno de las principales estrategias dentro del plan de sostenibilidad de la empresa.
- 1.9. Con el fin de complementar sus iniciativas y reducir las barreras que inciden en su objetivo de contribución al desarrollo económico y social de comunidades de bajos ingresos, la Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI) y la empresa Unilever generaron una alianza para la realización de un piloto de distribución basado en la experiencia Shakti, con mujeres en los departamentos de Cuscatlán y La Libertad. El piloto desarrollado en 15 comunidades diferenciadas en dos ambientes: En las zonas peri-urbanas de los municipios de Jayaque y Zaragoza en el departamento de La Libertad, y en zona rural de los municipios de Candelaria, El Carmen y Monte San Juan en el departamento de Cuscatlán, logró que las emprendedoras apoyadas por el PSC de FUSAI, encontraran una alternativa sostenible de inversión y generación de ingresos que apoyada en la coordinación entre la red de promotores de Unilever y los técnicos de crédito de FUSAI en campo, facilitó la colocación y repago de sus créditos<sup>5</sup>, al tiempo que Unilever con el apoyo

---

<sup>5</sup> En el piloto, FUSAI utilizó el mecanismo de crédito con garantía solidaria, extensible una vez repagado el 80% para el financiamiento del inventario. Este mecanismo fue utilizado por un 70% de las mujeres

de FUSAI, encontró la forma de entrar en las comunidades, captar nuevas microdistribuidoras y afianzar su operación, confirmando el potencial de escalabilidad de la red tanto en El Salvador como en Guatemala. El piloto que actualmente registra promedios de ventas de al menos \$80 dólares a la semana con promedios de 4 horas de trabajo por mujer al día y posiciona a la red de distribución por encima del canal de tiendas que facturan \$60 dólares en promedio, hace ahora parte de la estrategia global de sostenibilidad de Unilever que busca impactar positivamente las vidas de 5.5 millones de personas en el mundo.

- 1.10. El reto es ahora consolidar el piloto, a través de la alianzas entre Unilever y FUSAI para El Salvador y entre Unilever y MICOPE para Guatemala, con el fin de gradualmente expandirlo en otros departamentos de EL Salvador y posteriormente llevar el modelo a Guatemala, buscando que principalmente<sup>6</sup> mujeres, accedan a una oportunidad de ingresos que les brinde el entrenamiento, financiación y acompañamiento que les permita a través del desarrollo de una relación empresarial de largo plazo, generar ingresos adicionales en forma sostenible que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida.
- 1.11. El FOMIN a finales del 2013 aprobó la facilidad "*Empoderamiento Económico de poblaciones de bajos ingresos a través de su integración en redes de distribución inclusivas*" - SCALA (RG-M1234), con el fin de apoyar proyectos para la consolidación y escalamiento de modelos innovadores que generen oportunidades de negocio para personas de bajos ingresos, a través de la distribución de productos y servicios que mejoran su calidad de vida. Este al igual que otros proyectos apoyados por SCALA, ha sido seleccionado por un comité integrado por representantes del FOMIN, la Fundación Citi, IDRC<sup>7</sup> y representantes de la Universidad Internacional de Florida en base a criterios entre los que se encuentran: fundamentos e innovaciones del modelo que lo hacen técnica, financiera e institucionalmente viable, impacto en la población beneficiaria (microfranquiciados y consumidores), acciones para la escalabilidad, alineación de la gestión del conocimiento propuesta con el objetivo de conocimiento de la facilidad y, capacidad de gestión y compromiso de los principales actores (empresa ancla, MFI y NGO).

## B. Beneficiarios del Proyecto

- 1.12. Los beneficiarios directos del proyecto son principalmente 2.000 mujeres<sup>8</sup> de bajos ingresos que habitan en zonas rurales y peri urbanas de El Salvador y

---

con una tasa de mora del 2%. Otro mecanismo a ser considerado por el proyecto es el uso de crédito rotativo, práctica instalada en la capacidad de las cooperativas del sistema MICOPE.

<sup>6</sup> El proyecto mantiene el canal abierto para que hombres y jóvenes que no se encuentren en edad escolar, tengan acceso a integrar el canal en caso de requerirlo.

<sup>7</sup> La fundación Citi y el Instituto de investigación y desarrollo de Canadá (IDRC por sus siglas en inglés), junto con el FOMIN, son los socios fundadores de SCALA, la plataforma de aceleración de redes de distribución inclusivas.

<sup>8</sup> El proyecto también da la oportunidad para que hombres y jóvenes que no se encuentren en edad escolar, puedan ingresar en la red en caso de estar interesados. Aprendizajes de iniciativas similares de SCALA en otros países, muestran que un promedio de 95% de las redes creadas son conformadas por mujeres.



Guatemala (1.000 en cada país), con promedios de ingreso familiar por debajo de los \$4 al día, bajo nivel de escolaridad, que no cuentan con acceso a fuentes formales de financiamiento y cuyas familias están conformadas por 4 o más miembros.

- 1.13. También se beneficiarán más de 20,000<sup>9</sup> personas habitantes de las comunidades atendidas mediante el acceso a productos de alimentación e higiene de calidad comprobada a precios competitivos, en la puerta de su casa.

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

- 1.14. El proyecto consolidará un modelo de distribución inclusiva en El Salvador y Guatemala que permitirá a los beneficiarios tener acceso a empleos e ingresos estables, contribuyendo al bienestar de sus familias y comunidades y experimentará con alternativas de sostenibilidad mediante la conformación de asociaciones de microdistribuidoras por zona geográfica, contribuyendo al mandato de reducción de pobreza del FOMIN. Adicionalmente, permitirá resolver brechas de conocimiento de SCALA sobre la efectividad de la adaptación en la región de modelos de distribución inclusiva desarrollados y llevados a escala en otros contextos manteniendo su impacto social y económico en las comunidades, como es el caso de Shakti en la India.
- 1.15. El proyecto también se alinea con la iniciativa de Género y Empoderamiento Económico de la Mujeres del FOMIN al contribuir a la reducción de los obstáculos que las mujeres enfrentan para tener acceso programas de capacitación que les permitan establecer y operar sus negocios en forma rentable.
- 1.16. Colaboración con el grupo BID. El proyecto se alinea con los objetivos de la estrategia del Banco para Guatemala<sup>10</sup> en lo referente a la necesidad de diversificar las fuentes de ingresos en hogares rurales y el empoderamiento de las mujeres a través del aumento de su participación en el proceso de toma de decisiones de las familias. De la misma forma, el proyecto se alinea con la estrategia de país para EL Salvador que busca generar crecimiento económico a través del incremento en la inversión para el desarrollo del capital humano del país y en particular con temas transversales de género, empleabilidad de jóvenes y mujeres, y fuentes innovadoras de financiamiento y para el desarrollo productivo.
- 1.17. Además de la alineación del Proyecto con las respectivas estrategias de país del BID, su objetivo también se alinea con el plan regional para El Salvador, Honduras y Guatemala: "Alianza para la prosperidad del Triángulo Norte, específicamente en el área de "Desarrollo de las MYPES e integración a las cadenas productivas regionales", la cual forma parte de la línea de acción estratégica denominada "Desarrollo de oportunidades para nuestro capital humano".

<sup>9</sup> La ruta promedio asignada a un distribuidor cubre 69 viviendas que son cubiertas en periodos de un mes. Se estima que cada hogar que accede a la ruta del microdistribuidor esté conformado por un promedio de 4 personas.

<sup>10</sup> IDB. 2012. The IDB's Country strategy for Guatemala 2012-2016

## II. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### A. Objetivos del Proyecto

- 2.1. El objetivo del proyecto a nivel de impacto es contribuir al empoderamiento económico y social principalmente de mujeres, de zonas rurales y peri-urbanas de El Salvador y Guatemala. El objetivo de resultado es consolidar y escalar un modelo de distribución inclusiva en El Salvador y Guatemala, conformando asociaciones por zona geográfica que faciliten la creación de alianzas comerciales y beneficien el crecimiento de la red.

### B. Descripción del modelo de distribución propuesto

- 2.2. El modelo se basará en la adaptación, consolidación y escalamiento de la experiencia de 'Shakti' desarrollada por Unilever en la India, que crea oportunidades de ingresos para mujeres en zonas rurales y peri urbanas al convertirlas en emprendedoras que distribuyen productos en comunidades donde el sistema de distribución regular no llega. La adaptación a los requerimientos y especificidades de El Salvador y Guatemala requiere el ajuste del modelo tanto en sus procesos de gestión de microdistribuidoras (identificación de candidatas, reclutamiento, capacitación, soporte, manejo de beneficios e incentivos, etc) como de sus procesos operativos (por ejemplo, manejo de pedidos, ventas, logística, administración/gestión de la red, etc). Esta adaptación permitirá la comercialización de productos de marca y calidad reconocida garantizando un flujo de ingresos constante a las microdistribuidoras al tiempo que permiten a sus comunidades acceder a dichos productos sin trasladarles sobrecostos.
- 2.3. La adaptación del modelo tendrá como punto de partida los resultados del piloto desarrollado por Unilever en alianza con FUSAI en los departamentos de Cuscatlán y La Libertad de El Salvador, que ha aportado numerosos aprendizajes y retos, como por ejemplo: i) la necesidad de tener una ruta definida en el entorno de la microdistribuidora, que no entre en conflicto con otros distribuidores o tiendas, ii) el constante acompañamiento que brinde herramientas para que las ventas sean efectivas, iii) la necesidad de contar con un producto de crédito que conecte en el menor tiempo posible las órdenes de compra con los recursos necesarios para mantener vigente la venta y iv) el desarrollo de un sistema de información que comunique en tiempo real a todos los actores (microdistribuidoras, promotores de ventas, oficiales de crédito y supervisores). El piloto también ha enseñado a las microfinancieras a responder con eficacia a los tiempos definidos por grandes multinacionales, ampliando sus posibilidades futuras de negocio.
- 2.4. La intervención propuesta por el proyecto busca consolidar y escalar el modelo de distribución en cuatro etapas: i) consolidación de los aprendizajes del piloto, fortaleciendo buenas prácticas como el proceso de reclutamiento<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> A partir de las bases de datos de beneficiarios del PSC y las cooperativas, y la promoción y penetración de la oportunidad de ingresos en las comunidades, en coordinación con las juntas



ii) Implementación del modelo, a partir de ocho niveles de capacitación creados con apoyo de la OIT con el fin de fortalecer a las microdistribuidoras en técnicas de venta y emprendedurismo, habilidades gerenciales, educación financiera, prevención del sobreendeudamiento y liderazgo, entre otros temas. La capacitación estará acompañada del diseño de un producto de crédito de acuerdo con las necesidades del modelo y un sistema de información que agilice la operacionalización del proceso. iii) La siguiente fase se encargará de escalar el modelo apoyado en la creación de una segunda línea de microdistribuidoras que serán promovidas para manejar sus propias redes. Esta estrategia permitirá reducir costos para el escalamiento de la experiencia del piloto en al menos 9 departamentos de EL Salvador, al tiempo que se realiza un piloto con la Cooperativa Cobán, parte de la red MICOPE, en el municipio de Cobán en Guatemala, que será luego replicado en Alta Verapaz y Quetzaltenango. iv) Durante el proceso, las microdistribuidoras serán empoderadas mediante estrategias de acompañamiento que adicional al trabajo de mejorar la efectividad en las ventas, involucrarán a sus familias durante el proceso, con el fin de que se empoderen del nuevo negocio y/o nueva fuente de ingresos. Adicionalmente, y con el fin de instalar capacidades en los territorios, las microdistribuidoras formarán asociaciones comerciales por zona geográfica, que no sólo facilitarán la interacción futura con Unilever, sino que les permitirán negociar como red con otras empresas interesadas en la distribución de productos complementarios. Esto permitirá la distribución organizada de otros productos, aprovechando el canal de distribución creado y mejorando los ingresos de la red.

- 2.5. El proyecto incluirá innovaciones mediante diferentes variables que fortalecen la escalabilidad basadas en la experiencia de SCALA, tales como: i) el involucramiento temprano de las asociaciones comunitarias como promotores de la red, ii) la generación de segundos niveles de distribución como oportunidad de carrera para las microdistribuidoras, iii) el trabajo articulado con los distribuidores de Unilever que entienden la importancia del crecimiento y maduración del canal de distribución, y la iv) creación de asociaciones de microdistribuidoras en cada región.
- 2.6. El proyecto espera consolidar un red de al menos 1,000 microdistribuidoras asociadas en cada uno de los países intervenidos, que perciban ingresos adicionales para sus familias de al menos una tercera parte del salario mínimo<sup>12</sup>. Los resultados serán sistematizados por SCALA con el fin de difundir los aprendizajes de implementar un modelo de distribución inclusiva que engrana el trabajo de una empresa multinacional con una microfinanciera y una red de cooperativas con el fin de mejorar los ingresos de mujeres en la base de la pirámide.

### C. Componentes del Proyecto

**Componente I: Ajuste y consolidación del modelo de distribución, Total: [US\$493,950]. MIF: [US\$73,000], Contrapartida: [US\$420,950]**

---

administradoras locales conocidas como ADESCOS u otra organización Local reconocida en El Salvador y Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES) para el caso de Guatemala.

<sup>12</sup> Una microdistribuidora cubriendo una ruta de al menos 69 casas a la semana con una efectividad de ventas del al menos el 80%, logra una utilidad de por lo menos US\$100, que de acuerdo con el promedio de Latinoamérica, corresponden a una tercera parte del salario mínimo.

- 2.7. El objetivo de este componente es generar un modelo para ser llevado a escala, tomando como punto de partida los aprendizajes extraídos durante el piloto y otras iniciativas apoyadas en el marco de SCALA que ya se encuentran en proceso de escalamiento. El modelo resultante debe preparar a las microdistribuidoras para que gestionen sus negocios en forma rentable, empoderándolas social y económicamente permitiendo su crecimiento y superación, y el de sus familias. Aspectos transversales como el análisis de género y estrategias de motivación serán incorporados en el modelo.
- 2.8. Las actividades a ser desarrolladas son: i) Diseño de la estrategia de Mercado que determine el portafolio de productos y las áreas a considerar en el alcance de la expansión; ii) Definición del perfil del microdistribuidor teniendo en cuenta disponibilidad (tiempo, familia, carga/posición dentro del hogar, etc.), necesidades de capacitación e incentivos/motivaciones para permanecer en el programa; iii) diseño participativo de las herramientas de trabajo<sup>13</sup> de acuerdo con la región; iv) Creación y pilotaje del producto de crédito acoplado a las necesidades de las microdistribuidoras y del entorno; v) Definición de las necesidades de capacitación económicas y sociales necesarias para cumplir el proceso de ventas y su desarrollo como microdistribuidoras, vi) Estructuración de ofertas, premios e Incentivos<sup>14</sup> que de acuerdo con el contexto en cada región garanticen la retención y crecimiento de las microdistribuidoras; vii) Desarrollo de herramientas<sup>15</sup> que facilitan la interacción con la comunidad y el proceso de distribución; viii) Definición de las métricas de medición del impacto basado en la propuesta del laboratorio de métricas de SCALA<sup>16</sup>; xi) Adaptación del piloto y diseño de las fases de escalamiento
- 2.9. Los resultados esperados en esta etapa son: i) la estrategia de mercado para la expansión del modelo, ii) productos financieros adaptados al crecimiento del modelo, iii) Estrategia de retención, promoción e incentivos establecida y validada de acuerdo con el contexto, iv) Marco de métricas de medición del impacto en la calidad de vida de las microdistribuidoras y v) Modelo de distribución preparado para el escalamiento.

**Componente II: Implementación y escalamiento del modelo de distribución inclusiva, Total: [US\$949,909]. MIF: [US\$33,000], Contrapartida: [US\$916,909]**

- 2.10. El objetivo de este componente es a partir del modelo consolidado, implementar y escalar la red de distribuidoras primero en EL Salvador y Guatemala, llevando los beneficios del modelo a un mayor número de mujeres

<sup>13</sup> Creación de catálogo de productos, listados de precios, diseño, etc.

<sup>14</sup> Los modelos de distribución utilizan mecanismos participativos para la definición de diferentes tipos de incentivos para las microdistribuidoras, entre estos se encuentran premios, sorteos y capacitaciones definidos por el alcance de metas tales como: niveles de ventas, participación en las capacitaciones definidas por el modelo, etc.

<sup>15</sup> Unilever desarrolla campañas de mejoramiento de salud pública tales como higiene, nutrición y agua y saneamiento básico. Estas campañas serán adicionadas al proyecto con el fin de incrementar el impacto de ambas estrategias.

<sup>16</sup> SCALA a través de su laboratorio de métricas, ha definido indicadores de impacto definidos como las 3e's: Empoderamiento de las poblaciones en la base de la pirámide, maduración de sus emprendimientos y aspectos del aprovechamiento de la oportunidad económica como la evolución desde la generación de ingreso a la producción de ahorro, que buscan monitorear el desarrollo del sector privado y generar modelos de crecimiento basados en experiencias que beneficien su desarrollo en otras regiones, apoyando el cierre de las brechas de conocimiento de SCALA.

y sus comunidades. Los aprendizajes gradualmente serán recopilados e implementados de una región a otra.

- 2.11. Las actividades a ser desarrolladas son: i) Promoción y socialización del modelo para la captación de microdistribuidoras, basada en la articulación de acciones entre organizaciones locales, agencia ejecutora y distribuidores de Unilever. ii) Proceso de selección, reclutamiento e inducción de las microdistribuidoras, iii) Sensibilización de los actores involucrados en el proyecto<sup>17</sup>, iv) Implementación de productos de crédito para el financiamiento de inventarios, v) Adaptación, integración e implementación de la plataforma tecnológica<sup>18</sup> de gestión e información en tiempo real de los sistemas del proyecto, vi) Generación de niveles<sup>19</sup> y acompañamiento y capacitación constante en campo a la red y retroalimentación a microdistribuidoras.
- 2.12. Los resultados esperados en esta etapa son: i) 2,000 mujeres entrenados en desarrollo de negocios, ii) 600 mujeres acceden a productos crediticios en cada país, iii) dos rotaciones de inventarios de productos al mes por cada una de los microdistribuidoras, iv) Plataforma de comunicación e información de la red en funcionamiento.

**Componente III: Fortalecimiento y empoderamiento de mujeres, comunidad y actores locales, Total: [US\$145,240]. MIF: [US\$0,000], Contrapartida: [US\$145,240]**

- 2.13. El objetivo de este componente es identificar mecanismos para dar solución a otras necesidades y problemas que las microdistribuidoras y sus familias enfrentan en sus entornos. La actividades servirán como plataforma que amplíe sus posibilidades de crecimiento y las transforme en líderes de cambio y desarrollo dentro de sus comunidades.
- 2.14. Las actividades dentro de este componente son: i) Establecimiento de alianzas con entidades/agencias/instituciones de apoyo con iniciativas complementarias a los fines del proyecto, que apoyen el desarrollo de las microdistribuidoras<sup>20</sup>, ii) Adaptación de las herramientas y capacitaciones financiera y de negocios a las características culturales, idiomáticas, de género y ambientales (por ejemplo, desarrollo de capacitaciones y formación para la disposición y manejo de residuos sólidos derivados de la venta de productos), iii) Desarrollo del entorno y las relaciones de las microdistribuidoras con sus familias<sup>21</sup> y , iv) Desarrollo de habilidades organizacionales, de liderazgo

<sup>17</sup> Los actores del proyecto involucra a promotores, asesores de crédito y distribuidores de Unilever. La sensibilización incluirá actividades para que los actores aprendan la forma de relacionarse con personas de la base de la pirámide.

<sup>18</sup> Esta plataforma busca integrar el control de inventarios, facturación, saldos y productos de créditos, que faciliten la comunicación de los actores en la ejecución del proyecto.

<sup>19</sup> Adicional a la contratación de promotores por parte de Unilever, el proyecto creará un segundo nivel de microdistribuidoras con el fin de brindar acompañamiento a medida que la red se expande. Aquellas microdistribuidoras con el mejor desempeño son promovidas a manejar un grupo de microdistribuidoras, recibiendo un descuento adicional y participando en capacitaciones especializadas como incentivo. Esta estrategia ha sido implementada con éxito en otros proyectos de SCALA en República Dominicana y Brasil.

<sup>20</sup> Esta actividad comprende el establecimiento de alianzas que incrementen los beneficios de las microdistribuidoras al pertenecer en la red. Ejemplos de estos beneficios son programas de vivienda, salud, educación, etc, ejecutados por gobiernos municipales y entidades de la cooperación internacional en las zonas donde se desarrolla el proyecto.

<sup>21</sup> Las subactividades de esta actividad se desarrollan con el fin de fortalecer la interacción de las microdistribuidoras al interior de sus familias. La experiencia de SCALA apunta a la necesidad de que las

comunitario<sup>22</sup> y creación de asociaciones de microdistribuidoras en cada región.

- 2.15. Los resultados esperados en este componente son: i) Tres alianzas generadas con entidades/agencias/instituciones presentes en cada una de las áreas de intervención que apoyan el desarrollo de carrera creado para cada microdistribuidora, ii) Dos capacitaciones relacionadas con el ambiente en cada una de las zonas de intervención, iii) Al menos dos talleres de desarrollo familiar dictados por área de intervención con su respectivo plan de seguimiento, iv) Un evento trimestral que involucre y fortalezca la relación de la microdistribuidora con su comunidad y la vi) Dos asociaciones de microdistribuidoras creadas por país.

**Componente IV: Estrategia de conocimiento y comunicaciones, Total: [US\$66,000]. MIF: [US\$64,000], Contrapartida: [US\$2,000]**

- 2.16. La gestión de conocimiento del proyecto se alinea con los objetivos de SCALA al permitir identificar los aspectos que hacen viable el empoderamiento económico de los microdistribuidores en diferentes modelos de distribución inclusiva. En el caso del proyecto, se sistematizará la experiencia de una red de distribución inclusiva resultado de la adaptación de un modelo ya implementado con éxito por una empresa multinacional en otro contexto y su adaptación a Centroamérica incorporando alianzas con una microfinanciera y una red de cooperativas.
- 2.17. En este componente se definirá adicionalmente una estrategia de comunicación, para compartir los aprendizajes y resultados del proyecto y promover la adopción/replicación de modelos similares entre audiencias claves entre las que se cuentan los miembros de la red de contactos de SCALA, organismos multilaterales interesados en apoyar modelos que contribuyan a la reducción de la pobreza, empresas sociales y privadas interesadas en llevar sus productos/ servicios a comunidades pobres, organizaciones de la sociedad civil con interés en llevar adelante iniciativas similares fuera y dentro de la Región y Programas BoP. Los canales principales para llegar a estas audiencias son eventos internacionales, conferencias de Responsabilidad Social Empresarial y Valor Compartido, Red B Corp, y el Observatorio y Laboratorios de SCALA.
- 2.18. Las actividades de este componente incluyen: i) El desarrollo de un estudio de caso, ii) Evento de diseminación de los aprendizajes del estudio de caso, iii) Desarrollo de materiales de difusión del proyecto (por ejemplo videos promocionales, sistematización de experiencias, etc.), iv) Participación de las microdistribuidoras y agencias ejecutoras en actividades de intercambio de experiencias con ejecutores en otros países, y la v) elaboración de una ficha anual con los principales avances del proyecto. Estas actividades serán implementadas utilizando recursos del proyecto, parte de ellos administrados

---

mujeres cuenten con herramientas para mitigar posibles conflictos generados por la creación de un nuevo ingreso al interior de las familias, entre otras.

<sup>22</sup> Actividades de construcción de capacidades comunitarias / talleres / eventos, serán apoyados por el Proyecto con el fin de mejorar el rol de liderazgo de las microdistribuidoras con otros actores relevantes. Las microdistribuidoras recibirán entrenamiento en actividades como asociatividad, estrategias para el desarrollo comunitario y asesoramiento legal para la creación de asociaciones comerciales.



por SCALA y realizadas por el equipo de investigadores asociados al Observatorio SCALA<sup>23</sup>.

- 2.19. Estas actividades de conocimiento se alinean con la estrategia de conocimiento de SCALA y serán apoyadas por su equipo ejecutor.

#### **D. Gobernanza del Proyecto y mecanismos de implementación.**

- 2.20. La agencia ejecutora para El Salvador será la *Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral* (FUSAI), y el sistema cooperativista FENACOAC-MICOOPE será el encargado de la ejecución en Guatemala. FUSAI y FENACOAC-MICOOPE independientemente conformarán una unidad ejecutora en cada país, conformada por un director de proyecto y un asistente administrativo y financiero. Cada coordinador articulará acciones con un director de proyecto contratado por Unilever en cada país.
- 2.21. FUSAI y FENACOAC-MICOOPE realizarán acuerdos independientes de ejecución con la empresa Unilever y a su vez suscribirán un acuerdo de cooperación entre los dos (FENACOAC-MICOOPE - FUSAI) con el fin de apoyar la transmisión del conocimiento para la ejecución de los componentes del Proyecto en ambos países.
- 2.22. Tanto FUSAI como MICOOPE, serán independientemente responsables por la ejecución del proyecto en cada país, presentando por separado informes de la situación de cada proyecto al FOMIN, dentro de los períodos establecidos, con los avances en la ejecución, el cumplimiento de hitos y la consecución de objetivos del proyecto según lo especificado en el marco lógico y en otros instrumentos de planificación operativa.

#### **E. Sostenibilidad y plan de escalamiento del modelo.**

- 2.23. La sostenibilidad del proyecto se fundamenta los siguientes aspectos: (i) la consolidación de un modelo ganar-ganar llevado a escala que genera ingresos y posibilidades de crecimiento para todos los involucrados: microdistribuidoras (empoderadas económica y socialmente, integradas a una red de distribución de una empresa reconocida), Unilever, empresa ancla que ha identificado la oportunidad de negocio que representa el llevar sus productos a comunidades de bajos ingresos a través de redes de distribución inclusiva), y FUSAI y MICOOPE (con posibilidades de incrementar su cartera y fidelización de sus clientes); y (ii) la estrategia global de sostenibilidad de Unilever dirigida a impactar positivamente las vidas de 5.5 millones de personas en el mundo. Unilever ha institucionalizado el canal de ventas "Shakti" como parte de su estrategia de ventas y por eso dispone del engranaje empresarial necesario para la continuidad y expansión de la red de microdistribuidoras en otros países de la Región.

---

<sup>23</sup> Universidad de Los Andes es el socio de SCALA encargado de la implementación de la estrategia de conocimiento SCALA fundamentada en el desarrollo del Observatorio y la preparación de los productos de conocimiento indicados en el componente de conocimiento de los proyectos financiados bajo SCALA.

## F. Experiencias y lecciones aprendidas del FOMIN y otras organizaciones

- 2.24. 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, Perú, Surinam y República Dominicana. Algunas de las lecciones aprendidas resultado de estas intervenciones y que han sido utilizadas durante la preparación de este proyecto incluyen: i) el desarrollo de alianzas con organizaciones de base como ONG's y microfinancieras con experiencia en el trabajo con personas de la base de la pirámide, reducen la tasas de deserción y maximizan el bienestar y empoderamiento de estas poblaciones, contribuyendo de esta forma con la eficiencia y sostenibilidad del modelo, ii) la inyección de capital proveniente de productos de crédito adaptados a las necesidades del modelos y sus beneficiarios agiliza el desarrollo de los emprendimientos de las microdistribuidoras, iii) el fortalecimiento de los sistemas de información de la agencia ejecutora, permitiendo el manejo de información en tiempo real, además de beneficiar el desarrollo del modelo, mejoran las relaciones entre los actores involucrados.
- 2.25. El piloto desarrollado en EL Salvador ha arrojado otra serie de aprendizajes entre los que se incluyen: i) la definición de zonas geográficas de distribución/rutas para las microdistribuidoras<sup>24</sup> disminuye el riesgo de fracaso de los emprendimientos, ii) la comunicación entre el promotor de Unilever y el técnico de FUSAI permite agilizar el desembolso de créditos y los periodos de repago, iii) la integración y mejoramiento del modelo con las experiencias de las organizaciones locales (Adescos y Cocodes) contribuye al fortalecimiento del rol de las microdistribuidoras como gestoras de cambio en sus comunidades.

## G. Adicionalidad del FOMIN

- 2.26. 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, empresas sociales, 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. Adicionalmente, el FOMIN aporta su experiencia en gestión y construcción del conocimiento, registrando y difundiendo estrategias probadas para el desarrollo de personas en desventaja económica en Latino América.
- 2.27. Adicionalidad Financiera. Los recursos de aporte del FOMIN, están encaminados al fortalecimiento y empoderamiento de las mujeres que hacen parte de la red y la consolidación y escalamiento del piloto mediante la financiación de diversas actividades que fortalecerán del modelo, entre las que

---

<sup>24</sup> Definición del número de casas a visitar, asignación del distribuidor de Unilever que cubre la localidad de la microdistribuidora, proximidad de tiendas y mayoristas.

se cuentan el desarrollo de productos financiero adecuado a este tipo de modelos, la estructuración y actualización de un programa de capacitación que facilitará la transferencia de conocimiento a las microdistribuidoras teniendo en cuenta aspectos culturales y de lenguaje, creación de asociaciones de microdistribuidoras que fortalezcan su capacidad de negociación con otros actores y su liderazgo como agente de cambio dentro de su comunidad.

#### **H. Indicadores de resultado del proyecto**

2.28 Algunos indicadores de resultado propuestos son:

- 2,000 negocios de microdistribución establecidos por las mujeres que se incorporan a la red de distribución . (1,000 en El Salvador y Guatemala respectivamente). CRF 230300.
- 1,200 microdistribuidoras con acceso a crédito u otro producto financiero. (al menos 600 por cada uno de los países intervenidos). CRF 230500.
- 20.000 personas de comunidades pobre urbanas y rurales tendrán acceso a productos alimenticios y de higiene de calidad
- Dos asociaciones de microdistribuidoras establecidas en cada uno de los países
- 100 instituciones que acceden a productos de conocimiento de SCALA o que participan en actividades de difusión del conocimiento. (50 en cada país)

#### **I. INDICADORES DE IMPACTO DEL PROYECTO**

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

- 1,000 microdistribuidoras que siguen siendo parte de la Red después de un año de iniciada la operación de sus micronegocios (500 en cada país). CRF 310201.
- 800 microdistribuidoras con un promedio de crecimiento de ventas anual de 10% o más (400 en cada uno de los países intervenidos). CRF 330100.

#### **J. Impacto Sistémico**

2.30 El proyecto alcanzará impacto sistémico al completarse el objetivo de expandir en forma sostenible la red de distribución en El Salvador y Guatemala. Adicionalmente se espera que los resultados demostrativos en términos de impacto en la generación de ingresos de las microdistribuidoras, las ventas de Unilever y el crecimiento y calidad de las carteras de clientes de FUSAI y MICOOPE, motive a otras organizaciones a considerar estrategias de impacto social similares a la implementada el proyecto. Estos resultados se

alinean con el indicador "número de modelos introducidos por FOMIN que han sido escalados" (CRF 450100).

#### k. Estrategia de Seguimiento y Evaluación

- 2.31 Línea de Base. Se establecerá una línea de base para el proyecto considerando los indicadores definidos en el marco lógico y otros de interés específicos de Unilever, FUSAI y MICOPE para la medición de sus resultados e impactos. Para ello se propone utilizar el marco de referencia para medición de los resultados e impacto de las redes de distribución inclusivas desarrollado por el Laboratorio de Métricas de SCALA. Una vez seleccionados el conjunto de indicadores económicos, sociales y de negocio para medir los resultados/ impacto, se diseñarán e implementará el plan y las herramientas para la recolección de los datos. Asimismo se desarrollará el sistema de monitoreo para para registro de datos, análisis y generación de reportes, el cual estará integrado a los sistemas a desarrollar para soportar la gestión de la red. Este sistema de monitoreo permitirá llevar un control periódico de la evolución de los indicadores y realizar ajustes que sean necesarios en el modelo y en su proceso de consolidación/expansión a fines de lograr los objetivos previstos.
- 2.32 Evaluación. Se efectuará una evaluación final del proyecto 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 consolidación y expansión 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 serán: ¿El portafolio de productos, volumen de ventas y los márgenes de descuentos permitieron cumplir con las expectativas de generación de ingresos estables de las microdistribuidoras? ¿En qué medida los servicios de financiamiento ofrecidos a las microdistribuidoras contribuyeron al crecimiento de sus negocios? ¿Cuál es el nivel de satisfacción/logros en la vida de las microdistribuidoras y sus familias como resultado con de la intervención (desarrollo personal, inclusión financiera, etc.)? ¿Qué beneficios trajo el modelo a cada uno de los actores involucrados Unilever, FUSAI, MICOPE y otras instituciones con las que se hecho alianzas, las microdistribuidoras y comunidades? ¿Se han cumplido las proyecciones financieras para la sostenibilidad de la Red de distribución?
- 2.33 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.



### III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 3.1. El Proyecto tiene un costo total de US\$ 2,031,145, de los cuales US\$500,000 (25%) serán financiados por el Fondo Japonés y US\$200,000 (10%) por el FOMIN. Los fondos de la contrapartida provendrán de Unilever por un total de, US\$1,049,905 (51%), por parte de la empresa Unilever y US\$140,620 (7%) por parte de FUSAI y MICOOPE respectivamente. El periodo de ejecución es de 36 meses.

Componentes	El Salvador						Guatemala						TOTAL Proyecto
	IDB/MIF					TOTAL El Salvador	IDB/MIF					TOTAL Guatemala	
	JPO	FOMIN	Unilever	FUSAI	TOTAL		JPO	FOMIN	Unilever	MICOOPE	TOTAL		
Componente 1. Ajuste y consolidación del modelo de distribución desarrollado en el piloto para ser escalado en El Salvador y Guatemala	17,500	40,500	157,200	21,200	178,400	236,400	17,500	32,500	186,350	21,200	207,550	257,550	493,950
Componente 2. Implementación y escalamiento del modelo de distribución Inklusiva	57,000	16,500	238,263	113,800	352,063	425,563	57,000	16,500	337,046	113,800	450,846	524,346	949,909
Component 3. Fortalecimiento y empoderamiento de mujeres, comunidad y actores locales	66,000	-	-	4,620	4,620	70,620	70,000	-	-	4,620	4,620	74,620	145,240
Component 4. Estrategia de conocimiento y comunicaciones	-	32,000	-	1,000	1,000	33,000	-	32,000	-	1,000	1,000	33,000	66,000
Evaluaciones y expost review	-	15,000	-	-	0	15,000	-	15,000	-	-	-	15,000	30,000
Administración	107,500	-	65,523	-	65,523	173,023	107,500	-	65,523	-	65,523	173,023	346,046
TOTAL	248,000	104,000	460,986	140,620	601,606	953,606	252,000	96,000	588,919	140,620	729,539	1,077,539	2,031,145

### L. INSTITUCIÓN PROPONENTE

- 3.2. La agencia ejecutora en El Salvador será la Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI), una organización sin ánimo de lucro fundada en 1993. FUSAI tiene una larga experiencia en el diseño e implementación de programas que abarcan desde la reconstrucción y reubicación de familias después de desastres naturales, servicios básicos e infraestructura, adquisición de tierras, entrenamiento y desarrollo de micro y pequeños negocios. En 1999, inicio un programa de financiación y asistencia técnica para personas en la base de la pirámide. Su experiencia lo ha llevado a trabajar con una amplia base de agencias, organismos de cooperación e inversores sociales como la Fundación Kellogg, Sida, AECID, Norad, Danida, y el BID/FOMIN. La misión de FUSAI busca promover la inclusión social mediante la creación de modelos de negocio efectivos que cumplen las demandas de las familias en la base de la pirámide. Su visión es convertirse en una entidad reconocida a nivel nacional e internacional de referencia para el inicio y desarrollo de modelos de negocio sostenibles económica, social y ambientalmente, que presentan respuestas innovadoras en la lucha contra la pobreza.
- 3.3. Para el caso de Guatemala, el proyecto será ejecutado por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACOAC), entidad fundada en 1963 líder del Sistema Cooperativo Federado de Ahorro y Crédito MICOOPE; el Sistema MICOOPE cubre la totalidad del territorio nacional con sus 25 cooperativas asociadas, a través de 234 agencias, 220 Agentes MICOOPE (negocios propiedad de socios de las cooperativas) y su red propia de Cajeros Automáticos MICOOPE (104 cajeros), facilitando así servicios financieros de ahorro, crédito, seguros, pago de servicios y remesas, a personas de diferentes niveles socioeconómicos, incluyendo principalmente a

personas de escasos recursos. La solidez de las cooperativas les permite ofrecer a la población, tasas de interés sobre préstamos de hasta una cuarta parte de las ofrecidas por el no-regulado sistema microfinanciero. MICOOPE ha ejecutado proyectos en alianza con organizaciones y cooperantes como Swiss Contact, Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA), Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), COUNTERPART, Catholic Relief Services (CRS), BID/FOMIN, USAID, DISOP/Bélgica, Embajada de Holanda en Guatemala y otras entidades.

#### **M. RIESGOS DEL PROYECTO**

- 3.4 Los riesgos identificados son los siguientes: i) la no generación de los niveles de ventas suficientes para cubrir las expectativas de ingresos de las microdistribuidoras y los costos de operación de la Red. Para mitigar este riesgo, el portafolio de productos incluirá una mezcla de productos de alta rotación. Adicionalmente se asignarán rutas de ventas dedicada a las microdistribuidoras que les permitirán establecer lealtad de compra a través de visitas periódicas. ii) Los productos ofrecidos no satisfacen al consumidor final. Con el fin de mitigar este riesgo, Unilever revisará las necesidades del mercado y las ajustará de acuerdo con su portafolio extendido de más de 1.000 productos, cumpliendo a cabalidad con las demandas del mercado; y (iii) El producto financiero no se ajusta a las rotaciones de la venta de productos y la capacidad de pago de la microdistribuidora. Para mitigar este riesgo, tanto FUSAI como MICOOPE, trabajarán en el diseño y adecuación de una serie de productos financieros con tasas y plazos variables de acuerdo con cada contexto y perfil de la microdistribuidora. iv) Seguridad ciudadana. A pesar de que en el piloto no se han presentado casos de seguridad, el proyecto prevé la mitigación de este riesgo mediante su consideración desde los resultados de la estrategia de mercado y la definición de rutas basadas en el apoyo de las Adescos y Cocodes. Adicionalmente, el sistema de información implementado por el proyecto considerará la posibilidad de incluir un mecanismo de alerta temprana que informe a los actores en la red.

#### **N. Efectos Ambientales y Sociales**

J.

- 3.5 El proyecto fue aprobado por el Comité de Revisión Social y Ambiental (ESR 07-07-2015) 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 principalmente mujeres de bajos ingresos de zonas rurales y urbanas, considerará en sus actividades estrategias, procesos, e imagen apropiados para atraer a estas mujeres.

#### **O. Cumplimiento de Hitos y Arreglos Fiduciarios especiales**

- 3.6 Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios. Las Agencias Ejecutoras se comprometerán a los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones, y gestión financiera especificados en el Anexo VII.
- 3.7 Se aplicarán las políticas de Adquisiciones vigentes, en particular el Apéndice 4 y las Guías operacionales correspondientes.

#### **P. Acceso a la Información y Propiedad Intelectual**

- 3.8 Acceso a la información. El documento se clasificará como de divulgación pública, con la salvedad de obtener la aprobación de las partes de informaciones que puedan ser consideradas confidenciales y/o que puedan ser utilizadas para competencia desleal.
- 3.9 Propiedad Intelectual. El proyecto se fundamenta en la expansión del modelo 'Shakti' de distribución cuya propiedad intelectual es de Unilever. En este sentido, los ajustes al modelo que se desarrollarán con el proyecto deberán considerarse como parte sustancial del modelo original y por ello propiedad intelectual de Unilever. No obstante, todos los productos de conocimiento generados por el proyecto son propiedad del BID/FOMIN y el BID/FOMIN usará la información necesaria para la sistematización de la experiencia y generación de productos de conocimiento a ser utilizados para promover la replicación del modelo.