

PÚBLICO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

HAITÍ

**AMPLIACIÓN DEL SUMINISTRO DE ENERGÍA LIMPIA EN HAITÍ A
TRAVÉS DE LA PARTICIPACIÓN DE LA DIÁSPORA Y DE LA VENTA
POR MEDIO DE AGENTES**

(HA-M1052)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Greg Watson (MIF/ABG), jefe de equipo; Michael Hofmann (MIF/ABG), cojefe de equipo; Laura Torà (MIF/KSC); Ruben Doboin (MIF/DEU); Ralph Denizé (MIF/CHA); Winsome Leslie (MIF/ATF); y Luciane Medeiros (LEG/NSG).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO

I.	INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO	2
II.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	3
	A. Diagnóstico del problema que abordará el proyecto	3
	B. Beneficiarios del proyecto	6
	C. Contribución al mandato del FOMIN, el Marco de Acceso y la estrategia del BID	7
III.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	9
	A. Objetivos	9
	B. Descripción del modelo/solución/intervención	9
	C. Componentes.....	11
	D. Gobernanza del proyecto y mecanismo de ejecución.....	16
	E. Sostenibilidad.....	17
	F. Experiencia y lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones.....	18
	G. Adicionalidad del FOMIN	19
	H. Resultados del proyecto	20
	I. Impacto del proyecto.....	21
	J. Impacto sistémico	21
IV.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	22
V.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	23
VI.	ORGANISMO EJECUTOR.....	24
VII.	RIESGOS DEL PROYECTO	26
VIII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	27
IX.	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	27
X.	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	27

RESUMEN DEL PROYECTO

AMPLIACIÓN DEL SUMINISTRO DE ENERGÍA LIMPIA EN HAITÍ A TRAVÉS DE LA PARTICIPACIÓN DE LA DIÁSPORA Y DE LA VENTA POR MEDIO DE AGENTES (HA-M1052)

En 2011, solamente el 32% de la población haitiana tenía acceso a electricidad a través de la red eléctrica¹. Ese mismo año, Haití recibió un poco más de US\$2.000 millones en remesas, lo que constituyó alrededor del 26% del PIB del país². Para abordar esta “brecha de energía” y aprovechar los enormes flujos de remesas, el FOMIN ayudó a financiar un proyecto piloto³ para demostrar el potencial de utilizar las remesas como fuente de financiamiento de productos de energía limpia a pequeña escala para los usuarios finales y las redes de remesas como puntos de distribución de productos, centrado en los consumidores de bajos ingresos en Haití. El piloto fue un éxito, ya que se vendieron más de 15.500 lámparas solares⁴ a través de una plataforma de remesas ubicada en Miami y ventas al menudeo en locales para la recepción de remesas en Haití. Hasta la fecha, el proyecto ha beneficiado a más de 15.000 hogares haitianos, con lo que se ha demostrado la factibilidad básica de los modelos de transferencias de remesas y venta al menudeo.

Este piloto demostró en la evaluación final que el modelo tenía potencial para lograr una escala incluso mayor de distribución de productos de energía limpia en Haití si estos productos se distribuyeran a través de agentes ambulantes. También se presentó la oportunidad de aumentar la escala de las ventas de productos a través de la plataforma de remesas original mediante un vínculo con las grandes empresas de remesas ahora que se había probado el modelo de remesas.

Este proyecto apoyará la expansión del nuevo modelo de distribución profesionalizando y ampliando la red naciente de agentes ambulantes, aumentando el alcance de las ventas y llevando así energía limpia a un mayor número de hogares rurales y urbanos desatendidos en Haití. Los agentes pertenecen al conjunto existente de vendedores ambulantes que utiliza SogeXpress para vender teléfonos Digicel, y este proyecto aprovechará la misma red de agentes ambulantes para vender dispositivos de energía limpia. La venta de los dispositivos se realizará utilizando un modelo de consignación⁵ que les permitirá a los agentes obtener inventarios para sus ventas.

¹ Fuente: Instituto Haitiano de Estadística e Informática (IHSI).

² De acuerdo con la publicación del FOMIN ‘Remittances to Latin America and the Caribbean in 2011 – Regaining Growth’.

³ HA-M1038 ‘Ampliación del Acceso a Tecnologías de Energía Sostenible mediante la Utilización de las Remesas como Fuente de Financiamiento de los Usuarios Finales’.

⁴ Entre abril de 2012 y septiembre de 2014.

⁵ Los agentes ambulantes reciben los productos en consignación y, a su vez, los venden a los haitianos locales y entregan el efectivo recibido a SogeXpress tras conservar una comisión de consignación acordada como ganancia.

La parte original del modelo del proyecto piloto de ventas basado en remesas de la diáspora también se expandirá globalmente (empezando como primer paso con una instauración inicial en toda América del Norte) a través de una asociación con una gran empresa internacional de remesas: Western Union (WU). La expansión del modelo de remesas a través del servicio Quick Pay de WU representa un paso significativo en la ampliación, ya que establecerá un vínculo entre la plataforma de ventas con remesas de SogeXpress y la tecnología Quick Pay de WU, que facilitará la expansión del alcance de las ventas a la diáspora, y podría permitir que la diáspora haitiana en otros países del mundo envíen productos a sus familias, una expansión considerable con respecto al enfoque del piloto en Miami. SogeXpress es el principal agente de Western Union en Haití, y el uso del sistema Quick Pay de WU para permitir la venta de productos de energía limpia es un nuevo modelo de negocios para Western Union. Las actividades relacionadas con esta mejora del proyecto piloto se pueden llevar a cabo con un costo marginal y contribuirán a cubrir la brecha de energía en Haití. Mediante la participación de WU, se harán posibles futuras repeticiones de este modelo para corredores de remesas en otros países y regiones.

La meta del proyecto es incrementar el uso de productos de energía limpia en hogares pobres y de bajos ingresos en Haití a la vez que se mejoran las oportunidades de ingresos de los agentes ambulantes que distribuyen estos productos de energía. Aunque la asociación con Western Union será propicia para lograr una escala global, no es el principal objetivo del proyecto y se prevé que la red de agentes ambulantes será el aspecto clave para alcanzar los objetivos de este proyecto.

La cartera de productos de energía limpia de los agentes ambulantes constará inicialmente de lámparas solares con función de carga de teléfonos celulares. El enfoque de los productos de la plataforma de remesas serán sistemas modulares solares domésticos, que ofrecerán la opción de iluminar habitaciones completas y/o dotar de energía a otros dispositivos de los hogares. Dependiendo de la demanda del mercado y la idoneidad de los canales de distribución, las carteras de dispositivos de energía limpia podrían ajustarse para incluir también otros tipos de aparatos de energía limpia, como, por ejemplo, cocinas limpias.

Los beneficiarios previstos incluirán a (i) los compradores de bajos ingresos de lámparas solares y los usuarios de estas lámparas —típicamente mujeres y niños— que se beneficiarán con mejores entornos para estudiar y trabajar, así como mayor seguridad; (ii) el medio ambiente, que se beneficiará por la reducción de emisiones; y (iii) los agentes ambulantes, que aumentarán sus ingresos vendiendo nuevos productos (lámparas solares). La zona geográfica de la intervención incluirá zonas tanto urbanas como rurales de Haití, con un porcentaje más alto de beneficiarios previsto en las zonas urbanas.

Los logros del proyecto incluirán (1) un modelo de negocios de agentes ambulantes establecido e implementado, que incluirá (a) una estructura detallada de los agentes ambulantes y un programa de incentivos; (b) un sistema de lealtad basado en tarjetas para dar seguimiento al desempeño y las ventas de los agentes ambulantes y a los indicadores de desarrollo, así como para gestionar el inventario de los agentes; (c) adaptación y diversificación de los productos; (2) un mecanismo interno de consignación de los productos para los agentes ambulantes; y (3) mayores vínculos del producto basado en las

remesas con Quick Pay de WU⁶, lo que ampliará las ventas a la diáspora de su enfoque limitado a Miami a un alcance mucho más extenso.

El financiamiento no reembolsable del FOMIN contribuirá a (i) el desarrollo del modelo de negocios y distribución por medio de agentes ambulantes, (ii) la adaptación de la plataforma informática de los productos de energía limpia para dar seguimiento a los agentes y la actividad de consignación de los productos, (iii) el diseño y la implementación de una campaña de creación de conocimientos sobre energía, que incluirá la creación de conciencia tanto para los agentes ambulantes como para los clientes, (iv) capacitación y herramientas de seguimiento y evaluación y (v) gestión del conocimiento y comunicación estratégica. USAID proveerá cofinanciamiento para este proyecto y ya ha empezado a desembolsar su financiamiento.

⁶ Ello se logrará añadiendo Quick Pay de WU, un sistema transfronterizo de pago de facturas, a la plataforma de remesas de SogeXpress para permitirle vender productos de energía limpia.

ANEXOS

Anexo I	Marco lógico
Anexo II	Presupuesto detallado
Anexo III	Calidad para la Efectividad en el Desarrollo

APÉNDICES

Proyecto de resolución

**INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE
INFORMACIÓN SOBRE PROYECTOS DEL FOMIN**

Anexo IV	Presupuesto detallado
Anexo V	Lista preliminar de hitos
Anexo VI	Diagnóstico de necesidades del organismo ejecutor
Anexo VII	Informes de situación del proyecto, cumplimiento de los hitos, arreglos fiduciarios y análisis de debida diligencia en materia de integridad
Anexo VIII	Plan de adquisiciones y contrataciones
Anexo IX	Calendario de actividades del proyecto
Anexo X	Reglamento operativo
Anexo XI	Términos de referencia para el coordinador del proyecto
Anexo XII	Plan de seguimiento y evaluación para evaluaciones de impacto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ARC	Arc Finance, Ltd.
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
PIB	Producto interno bruto
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
WU	Western Union

HAITÍ
AMPLIACIÓN DEL SUMINISTRO DE ENERGÍA LIMPIA EN HAITÍ A TRAVÉS DE LA PARTICIPACIÓN
DE LA DIÁSPORA Y DE LA VENTA POR MEDIO DE AGENTES
(HA-M1052)

I. INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO

País y ubicación geográfica:	Haití, todo el país.		
Organismo ejecutor:	Arc Finance, Ltd.		
Área de acceso:	Acceso a servicios básicos y crecimiento verde.		
Agenda:	Energía limpia y eficiente.		
Coordinación con otros donantes u operaciones del Banco:	La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) suministrará cofinanciamiento para este proyecto por un monto de US\$295.018. USAID ya aprobó el desembolso de esta contribución y está financiando actualmente actividades del proyecto.		
Beneficiarios directos:	75.000 hogares ⁷ como usuarios finales de productos de energía limpia 1.000 agentes ambulantes (vendedores).		
Beneficiarios indirectos:	300.000 integrantes de hogares ⁸ como usuarios finales de los productos de energía limpia. 500.000 receptores de remesas y 300.000 remitentes de remesas a través de la campaña de creación de conocimientos sobre energía que incluye concientización.		
Financiamiento:	Cooperación técnica:	US\$899.029	47%
	Inversión:	US\$000.000	
	Préstamo:	US\$000.000	
	Financiamiento total del FOMIN:	US\$899.029	

⁷ Se venderán 75.000 dispositivos de energía limpia. Los usuarios finales serán principalmente hogares pero también microempresas.

⁸ Tamaño promedio de los hogares en Haití: cinco (Fuente: Haiti: Social Resilience and State Fragility in Haiti, a Country Social Analysis, Banco Mundial, abril 2006: http://siteresources.worldbank.org/SOCIALANALYSIS/1104894-1115795935771/20938696/Haiti_CSA.pdf). De ahí el número de beneficiarios indirectos: 5 - 1 (es decir, el beneficiario directo que adquirió el producto de energía limpia) multiplicado por el número de productos vendidos.

	Contrapartida: SogeXpress	US\$725.000	38%
	Cofinanciamiento: USAID	US\$295.018	15%
	Presupuesto total del proyecto:	US\$1.919.047	100%
Períodos de ejecución y desembolso:	18 meses de ejecución y 24 meses de desembolso.		
Condiciones contractuales especiales:	Como condiciones previas al primer desembolso de recursos, Arc Finance suministrará a satisfacción del Banco pruebas de (i) la aprobación del reglamento operativo para el proyecto; (ii) la selección de un coordinador de proyecto; (iii) que Arc Finance tiene acuerdos con USAID, SogeXpress y otros socios relevantes de ejecución en los que se establezcan los compromisos financieros y de otras índoles; (iv) que SogeXpress tiene un acuerdo con Western Union para vincular la plataforma de ventas basadas en remesas; (v) el establecimiento por Arc Finance de una unidad ejecutora para el proyecto y (vi) la aprobación del plan operativo anual.		
Revisión del impacto ambiental y social:	Esta operación fue analizada y clasificada como lo requiere la política de salvaguardias del BID (OP-703). En vista de que los impactos y riesgos son limitados, la categoría propuesta para el proyecto es C.		
Unidad responsable de los desembolsos:	El FOMIN supervisará este proyecto desde su Sede, puesto que el organismo ejecutor está ubicado en Estados Unidos y la sede de USAID está suministrando cofinanciamiento.		

II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Diagnóstico del problema que abordará el proyecto

- 2.1 En 2011, solamente el 32% de la población haitiana tenía acceso a electricidad a través de la red eléctrica¹. Ese mismo año, Haití recibió un poco más de US\$2.000 millones en remesas, lo que constituyó alrededor del 26% del PIB del país². Los problemas que aborda este proyecto incluyen (i) falta de acceso a la energía (lo que a su vez ocasiona dificultades sociales y de salud) en hogares de bajos ingresos de Haití, en especial para mujeres y niños, (ii) ausencia de modelos de negocios y distribución totalmente desarrollados, probados en el terreno, eficaces y sostenibles para ventas de productos energéticos en Haití, (iii) falta de acceso a financiamiento para los distribuidores de productos de energía limpia, lo que obstaculiza el desarrollo de este canal de distribución y limita las ventas y los ingresos de los vendedores.
- 2.2 El proyecto es la continuación de un proyecto piloto del FOMIN³ que demostró el potencial de utilizar las remesas como fuente de financiamiento para usuarios finales para productos de energía limpia de pequeña escala, centrado en los

consumidores de bajos ingresos en Haití. Como se confirmó en la evaluación final, el proyecto piloto ejecutado por Arc Finance logró muy buenos resultados, en especial con respecto a los productos vendidos⁹, satisfacción de los consumidores finales con respecto a los productos¹⁰, impacto del proyecto¹¹ y difusión de los resultados¹². El piloto demostró que el modelo tenía potencial para lograr una ampliación de escala en el acceso a productos de energía limpia en Haití mediante la expansión tanto de las ventas a través de un nuevo canal de distribución mediante agentes ambulantes como del alcance de la plataforma basada en remesas para estos productos. Las conclusiones fundamentales del piloto incluyen:

- *La existencia de un mercado en Haití para productos de energía limpia de pequeña escala:* Se vendieron más de 15.000 lámparas solares como parte de proyecto piloto con la demanda concentrada en la base de la pirámide. Las encuestas del proyecto indicaron una demanda significativa no cubierta entre las familias, amigos y vecinos de los consumidores finales.
- *Los productos responden a necesidades reales y ofrecen excelente valor:* La sustitución de las lámparas de queroseno y velas por lámparas solares cubre necesidades básicas de energía (iluminación y carga de teléfonos celulares) y proporciona excelente valor a los consumidores de bajos ingresos, en especial con respecto a ahorros económicos (US\$10 – US\$20 mensuales), ventajas en salud y seguridad (eliminación de la exposición al humo y los riesgos de incendio), así como ventajas educativas (más tiempo para estudiar cuando se pone el sol) y seguridad.
- *La red de agentes ambulantes es clave para el éxito y la sostenibilidad globales:* El pequeño número de agentes ambulantes que empezaron a vender y distribuir los productos de energía limpia a consumidores de bajos ingresos en Haití en el proyecto piloto no formó parte de los planes ni se consideró en la estrategia del proyecto piloto. Su participación evolucionó orgánicamente, tuvo éxito y ofreció el mayor potencial para la sostenibilidad a largo plazo del modelo.
- *Ausencia de planes de negocios y mercadotecnia:* Debido al surgimiento no planeado del modelo basado en agentes ambulantes, el principal socio del proyecto, SogeXpress, carecía de planes de negocios y promoción para este tipo de modelo.
- *Las remesas tenían éxito, pero no tenían una escala estratégica:* El proyecto piloto demostró un éxito parcial de la plataforma de remesas

⁹ +22% en comparación con las metas.

¹⁰ Tasa de satisfacción del 99%.

¹¹ Logros superiores en cuanto a impactos económicos (ingresos, clientes), ambientales (reducción de CO₂) y sociales (número de beneficiarios, incluidas mujeres).

¹² +146% en comparación con las metas.

(mayormente para los tipos de productos más costosos), limitado a su vez por las oportunidades de ampliación restringidas debido a que el enfoque del piloto de la plataforma de remesas era en Miami.

- *Falta de conocimiento de los consumidores:* Una mayor conciencia entre los consumidores finales sobre los productos de energía limpia y sus características, que incluyera el conocimiento de la existencia, las ventajas, los usos y la garantía de los productos, aumentaría la demanda y las ventas a niveles incluso mayores.

Los problemas que enfrentan los distintos grupos de beneficiarios son los siguientes:

- 2.3 **Los hogares de bajos ingresos, en especial mujeres y niños:** La falta de energía confiable para suministrar iluminación cuando oscurece limita la posibilidad de estudiar en casa, con efectos negativos para la educación. Las actuales fuentes de energía, como las lámparas de queroseno, plantean un riesgo de incendio y contaminan el aire en el interior de los hogares. La escasez de luz puede contribuir a la delincuencia y la inseguridad para los hogares pobres. La ausencia de fuentes de energía reduce la productividad de las microempresas, pues la actividad económica se detiene cuando cae el sol.
- 2.4 **Los agentes ambulantes:** El proyecto piloto demostró que la demanda de productos solares de clientes de agentes ambulantes es alta y que el uso de una red de agentes ambulantes puede crear canales capilares de distribución adicionales para los productos. Estos agentes, sin embargo, no parecen cubrir la demanda de los consumidores, lo que en parte se debe al hecho de que tienen y venden pocas unidades cada vez y no tienen inventario. También operan con bajos niveles de complejidad de negocios, sin seguimiento de sus inventarios o ventas.
- 2.5 A nivel macro, estos problemas se relacionan con los desafíos que enfrenta Haití sobre los bajos niveles de acceso a la energía. El Gobierno de Haití y el BID están creando soluciones de mediano plazo para la infraestructura eléctrica y un enfoque del sector privado se considera como una importante contribución complementaria para resolver el problema de acceso a la energía de las poblaciones de bajos ingresos a corto plazo.
- 2.6 Se prevé que en el mercado de productos de energía de pequeña escala en Haití, el aumento en la oferta de productos como resultado de este proyecto servirá mayoritariamente a consumidores finales que hasta ahora no han tenido acceso a este tipo de productos debido a limitaciones en el alcance del modelo de remesas que se probó en el proyecto piloto, por ejemplo, en zonas rurales a las que ahora llegará la red de distribución de agentes ambulantes. En este contexto, se prevé que el proyecto contribuirá al crecimiento del mercado, ya que complementará los canales y modelos de negocios existentes de venta de productos de energía de pequeña escala.
- 2.7 Dos agentes clave que actualmente venden dispositivos solares en Haití son TiSoleil y Total. Los productos de TiSoleil son lámparas solares asequibles y menos confiables que se distribuyen a través de canales de venta informales. Total

ofrece dispositivos de energía limpia de pequeña escala a través de sus gasolineras. El modelo de SogeXpress se diferencia de estos competidores por sus productos de mayor calidad, mejor servicio posventa y mejor garantía, así como el alcance mucho mayor de sus canales de venta y distribución (agentes ambulantes, plataforma de remesas y ventas directas en efectivo). A causa de la adición de nuevos productos se prevé una mayor competencia a nivel de las ventas al mayoreo e importaciones, que —también debido a una mayor concentración en la calidad y la garantía de los productos— produciría una baja en los precios, además de mejorar con el tiempo la confiabilidad de los productos, con lo que también mejoraría la asequibilidad de estos productos para los consumidores finales de bajos ingresos.

- 2.8 A nivel micro, hasta el proyecto piloto, SogeXpress no había contemplado el uso de su red de agentes para vender lámparas solares u otros dispositivos. Los empresarios de la red de SogeXpress empezaron orgánicamente a vender estos productos en las calles, y los gerentes de SogeXpress empezaron informalmente a ofrecer financiamiento a corto plazo para los proveedores. Como resultado del piloto, SogeXpress decidió examinar activamente la forma de aprovechar su red de agentes para vender productos de energía solar. El aumento en las ventas generará ingresos adicionales para los vendedores ambulantes de bajos ingresos y los productos vendidos aumentarán el acceso a la energía para sus clientes.

B. Beneficiarios del proyecto

- 2.9 Hay dos grupos beneficiarios del proyecto:

- a. **Los hogares pobres y de bajos ingresos** (como consumidores de productos de energía limpia, en su mayoría lámparas solares). Estos beneficiarios son el mercado para los productos y representan el universo del cual ocurrirán las ventas.

Estos son hogares de bajos ingresos en Haití que —con base en dos encuestas de seguimiento que se efectuaron para el proyecto piloto— tienen el siguiente perfil:

- La mayoría carece de acceso a la red eléctrica o tiene acceso muy limitado (por ejemplo, 3 horas a día) o poco confiable (es decir, con cortes frecuentes).
- De las personas que carecen de acceso a la red eléctrica casi la mitad utilizan lámparas de queroseno, lo que genera contaminación ambiental en el interior y altos costos de combustible¹³.
- Muchos tienen teléfonos celulares, que no pueden recargarse sin electricidad. Actualmente pagan un cargo para recargar sus teléfonos en otros sitios.
- Muchos son ya clientes de remesas y viven en hogares con por lo menos cinco miembros, incluidos niños y mujeres.

¹³ Alrededor de US\$10-US\$20 por mes de acuerdo con el informe de evaluación del primer proyecto.

- Alrededor de la mitad de los hogares de usuarios finales viven con menos de US\$2/día¹⁴.

2.10 De acuerdo con estadísticas de población para Haití, se estima que el 49% de los beneficiarios son hombres y el 51% mujeres; sin embargo, puesto que muchas de las tareas del hogar corren a cargo de las mujeres, estas perciben más considerablemente los beneficios del acceso a la energía¹⁵.

b. Los agentes ambulantes (microempresas):

2.11 Los agentes ambulantes son muy comunes en Haití. Son vendedores ambulantes independientes que venden productos, como alimentos, ‘Pap Padap’ (recargas de teléfonos móviles) y otros productos de telefonía móvil (por ejemplo, Digicel). La integración de dispositivos de energía limpia y eficiente a los productos que ofrecen representa una nueva línea de negocios, con lo que se diversifican y expandirían sus actividades comerciales actuales. Estos vendedores son predominantemente hombres (alrededor del 80%), la mayoría de entre 22 y 35 años y se especializan en vender productos relativamente económicos en las calles. Los ingresos generados por estos agentes se utilizan en su mayoría para la manutención de sus familias (pagar alimentos, matrículas escolares y otras necesidades básicas).

2.12 **Número de beneficiarios:** Los beneficiarios directos incluyen a los 75.000 hogares como usuarios finales de los productos de energía limpia¹⁶, así como a los 1.000 agentes ambulantes.

2.13 Los beneficiarios indirectos incluyen a 300.000 integrantes de hogares¹⁷ como usuarios finales de los productos de energía limpia, así como a 500.000 receptores de remesas y 300.000 remitentes de remesas que se beneficiarán de la campaña de creación de conocimientos sobre energía que incluye concientización.

C. Contribución al mandato del FOMIN, el Marco de Acceso y la estrategia del BID

2.14 El proyecto contribuye al mandato del FOMIN de desarrollo del sector privado y reducción de la pobreza al promover enfoques orientados al mercado que incrementan los ingresos y mejoran el acceso a energía limpia y eficiente a nivel de los hogares y de las micro y pequeñas empresas. El proyecto está vinculado a los aspectos relacionados con el acceso a servicios básicos de las prioridades del

¹⁴ <http://www.worldbank.org/en/country/haiti/overview>.

¹⁵ Las mujeres informan que se sienten más seguras cuando tienen acceso a la luz. En los hogares que se iluminan con lámparas de queroseno, las mujeres pasan más tiempo en casa, por lo que sufren desproporcionadamente de la contaminación ambiental interna y de quemaduras.

¹⁶ Los productos de energía limpia se adquirirán de fabricantes y distribuidores de buena reputación haitianos e internacionales.

¹⁷ Tamaño promedio de los hogares en Haití: cinco (Fuente: Haiti: Social Resilience and State Fragility in Haiti, a Country Social Analysis, Banco Mundial, abril 2006: http://siteresources.worldbank.org/SOCIALANALYSIS/1104894-1115795935771/20938696/Haiti_CSA.pdf). De ahí el número de beneficiarios indirectos: 5-1 (el beneficiario directo que adquirió el producto de energía limpia) multiplicado por el número de productos vendidos.

FOMIN en Haití¹⁸ al enfocarse en poblaciones pobres y vulnerables que carecen de servicios o en poblaciones que tienen servicios, pero de mala calidad. Tanto este proyecto como las prioridades del FOMIN para Haití se orientan a explorar modelos de negocios impulsados por los mercados, así como la disposición y la capacidad de pago de estos dos grupos meta.

Relación con la agenda

- 2.15 Los resultados y conocimientos generados contribuirán a los objetivos sistémicos de las Agendas de Crecimiento Verde con respecto a la ampliación del acceso a energía limpia y eficiente para poblaciones de bajos ingresos mediante la creación y ampliación de un nuevo modelo de negocios y distribución. Este proyecto contribuye al objetivo de conocimiento de la agenda de energía limpia y eficiente para producir modelos de negocios y mecanismos de financiamiento eficaces para catalizar productos y servicios de energía limpia y eficiente. Las brechas de conocimiento de la agenda que abordará este proyecto incluirán la búsqueda de mejor información sobre la formulación de: (i) modelos de negocios y distribución eficaces para productos de energía limpia y (ii) formas eficaces para aumentar el acceso a financiamiento para los proveedores para productos de energía limpia.

Colaboración con el Grupo del Banco

- 2.16 Este proyecto complementa otras iniciativas relacionadas con la energía limpia en el BID en Haití al llevar energía a quienes la red actualmente no atiende. La División de Energía del BID en Haití ejecutó un proyecto que ofreció generación de energía solar y alumbrado como parte de un proyecto de gestión de desastres y reconstrucción del BID/FMAM¹⁹. El proyecto ofreció soluciones solares para (i) 100 farolas solares para dos campos de refugiados en la zona de Puerto Príncipe y (ii) generación de electricidad y refrigeración para 12 centros de salud en el sur del país.
- 2.17 La División de Energía del BID²⁰ también está suministrándole apoyo al Gobierno de Haití con la creación de una matriz energética sostenible que promueve el acceso a la electricidad a través de fuentes de energía renovable y medidas de eficiencia energética, con el objetivo de (a) mejorar el acceso a la electricidad mediante la promoción de soluciones de energía renovable urbana y rural con o sin conexión a la red; (b) ofrecer un uso eficiente de combustibles fósiles; (c) apoyar la formulación de un marco normativo y plan de acción de energía sostenible y (d) crear capacidad y fortalecimiento institucional para los organismos clave del sector energético.
- 2.18 Este proyecto complementa las actividades del Banco en infraestructura suministrando un enfoque de rápida ejecución, asequible, repetible, escalable e impulsado por el sector privado para cubrir las necesidades básicas de energía

¹⁸ “Prioridades del FOMIN en Haití: Una Agenda de Cambio”.

¹⁹ HA-X1018 y HA-X1019: ‘Programa de Emergencia para la Generación de Energía Solar’.

²⁰ HA-T1176, HA-T1178 y HA-T1183: ‘Energía Sustentable para Haití’.

(iluminación y electricidad para los aparatos domésticos básicos) para hogares pobres o de bajos ingresos y microempresas con el fin de reducir la brecha hasta que la infraestructura llegue a todos los haitianos.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 3.1 Para hacer frente a los problemas identificados, este proyecto creará un modelo de negocios y distribución por medio de agentes ambulantes para productos de energía limpia de pequeña escala (en su mayoría lámparas solares que pueden incluir funcionalidad para la carga de teléfonos celulares) que incluirá la capacitación pertinente para mejorar sus habilidades empresariales, así como el establecimiento de un mecanismo interno de consignación para los agentes ambulantes. La creación de este mercado fue sugerida como recomendación de la evaluación final del proyecto piloto. Se emprenderá una campaña de creación de conocimientos sobre energía que incluye concientización para educar a los consumidores haitianos sobre los innumerables beneficios de la iluminación solar y comercializar los servicios mejorados de agentes ambulantes y ventas con remesas. Una mayor conciencia dará como resultado (a) un incremento en el uso de productos de energía limpia en hogares pobres y de bajos ingresos en Haití y (b) la creación de un mercado para dispositivos de energía limpia que pueden generar oportunidades de ingresos para los agentes ambulantes que distribuyen estos productos. Asimismo, puesto que los productos de energía limpia sustituirán a los productos basados en combustibles fósiles (predominantemente lámparas de queroseno), se producirá una reducción en las emisiones de gases de efecto invernadero.
- 3.2 Los resultados a los que se orienta el proyecto incluyen la adopción de nuevas prácticas de negocios por agentes ambulantes para incluir productos de energía limpia (en su mayoría lámparas y sistemas domésticos solares de pequeña escala) y un mejor acceso a la energía en hogares pobres y de bajos ingresos para aquellos clientes que adquieran las lámparas o sistemas solares. Los impactos deseados incluyen el crecimiento de los negocios de los agentes ambulantes, la reducción de los costos anuales en energía de los hogares y la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.

B. Descripción del modelo/solución/intervención

- 3.3 El FOMIN financió un proyecto piloto (HA-M1038) para demostrar el potencial de utilizar las remesas como fuente de financiamiento de productos de energía limpia a pequeña escala para los usuarios finales, centrado en los consumidores de bajos ingresos en Haití. El piloto fue un éxito, ya que se vendieron más de 15.500 lámparas solares a través de una plataforma de remesas ubicada en Miami y ventas al menudeo en locales para recibir remesas en Haití. Hasta la fecha, el proyecto ha beneficiado a más de 15.000 hogares haitianos, con lo que se ha demostrado la factibilidad básica del modelo de transferencias de remesas. A partir de este piloto se pudo ver que podría lograrse una escala más amplia

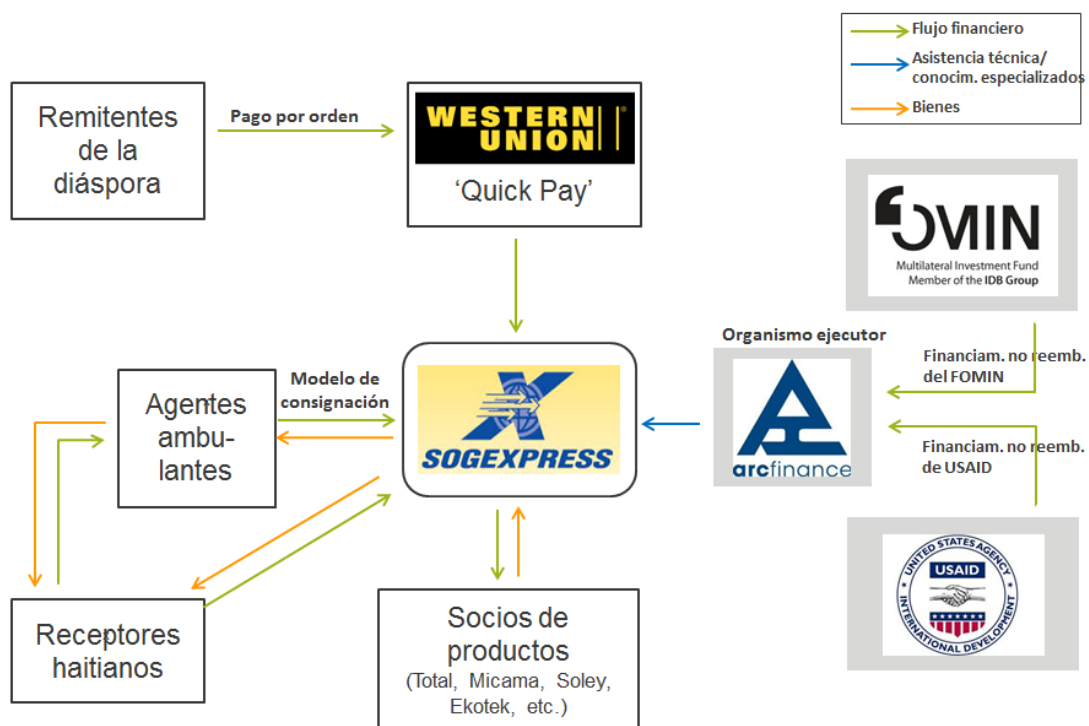
vendiendo los productos a nivel local a través de agentes (vendedores) ambulantes.

- 3.4 Para probar la viabilidad inicial de este método de ventas, al final del proyecto piloto, SogeXpress empezó a utilizar a un reducido número (340) de su dotación de 10.000 agentes ambulantes para vender lámparas. Las ventas fueron sólidas, pero la prueba demostró la necesidad de profesionalizar y llevar un seguimiento de los agentes ambulantes, así como la necesidad de una fuente de financiamiento de inventario para proveedores a fin de poner a prueba totalmente el modelo y aumentar la sostenibilidad. Este nuevo proyecto apoyará el nuevo modelo de distribución profesionalizando y ampliando la red naciente de agentes ambulantes, aumentando el alcance de las ventas y llevando así energía limpia a un mayor número de hogares rurales y urbanos desatendidos en Haití de manera económicamente sostenible. Los agentes son una red existente de vendedores ambulantes que actualmente emplea SogeXpress para vender teléfonos Digicel. Este proyecto aprovechará a estos mismos agentes para vender los dispositivos de energía limpia. La venta de los dispositivos se realizará utilizando un modelo de consignación que ayudará a mejorar la red. El proyecto promoverá una variedad de beneficios para los clientes potenciales, como ventajas financieras y económicas (ahorros de efectivo y aumento en los ingresos), beneficios sociales (educación, seguridad y aspectos de género) y beneficios ambientales (reducción de CO₂).
- 3.5 Asimismo, la evaluación final del proyecto piloto mostró que el enfoque de remesas del piloto, a pesar de haber tenido éxito, pudo haber alcanzado una mayor escala y más ventas mediante la extensión del alcance del servicio de remesas a un mayor número de remitentes de remesas si se hubiera trabajado con una empresa de remesas más grande. A partir de esa indicación, este proyecto se propondrá aprovechar economías de escala para ampliar el servicio de remesas globalmente (empezando como primer paso con una instauración inicial en toda América del Norte como primer paso hacia la expansión a todo el mundo) a través de una asociación con una gran empresa internacional de remesas: Western Union (WU). La expansión del modelo de remesas a través del servicio Quick Pay de WU representa un paso significativo para la ampliación del modelo, pues establecerá un vínculo entre la plataforma de ventas con remesas existente de SogeXpress y la tecnología Quick Pay de WU (que permite los pagos transfronterizos), que puede dar como resultado la expansión exponencial del alcance de las ventas a la diáspora, con lo cual la diáspora haitiana fuera de Estados Unidos podrá enviar productos a sus familias²¹. Las actividades relacionadas con esta mejora del proyecto piloto se pueden llevar a cabo con un costo marginal para el FOMIN y contribuirán a cubrir la brecha de energía en Haití.

²¹ Se estima que más de un millón de personas de ascendencia haitiana viven en Estados Unidos; aproximadamente el 43% de la diáspora haitiana mundial (Fuente: <http://cgisd.columbia.edu/files/2013/07/ENGAGING-THE-HAITIAN-DIASPORA.pdf>, pág. 59).

- 3.6 La cartera de productos de energía limpia de los agentes ambulantes constará inicialmente de lámparas solares con función de carga de teléfonos celulares. El enfoque de los productos de la plataforma de remesas serán sistemas modulares solares domésticos, que ofrecerán la opción de iluminar habitaciones completas y/o dotar de energía a otros aparatos domésticos. Dependiendo de la demanda del mercado y la idoneidad de los canales de distribución, las carteras de dispositivos de energía limpia podrían ajustarse para incluir también otros tipos de aparatos de energía limpia, como, por ejemplo, las cocinas limpias. SogeXpress financiará la adquisición continua de los dispositivos de energía limpia.
- 3.7 En el siguiente diagrama se ilustra gráficamente la relación entre los distintos agentes del proyecto, así como el flujo conexo de financiamiento, bienes y asistencia técnica.

HA-M1052: Flujo de bienes, financiamiento, asistencia técnica/conocimientos especializados



C. Componentes

Componente I: Formulación del modelo de negocios detallado (FOMIN: US\$106.422; Contrapartida + cofinanciamiento: US\$146.133)

- 3.8 Este componente contiene gran parte de las actividades de factibilidad que es necesario realizar para crear el modelo de distribución mediante agentes ambulantes. El objetivo de este componente es diseñar y perfeccionar el modelo de negocios formal con agentes ambulantes, con base en información proveniente

del proyecto piloto, para llevar al máximo el desempeño de estos agentes (incentivos, rastreo, seguimiento, gestión de inventarios), así como la adaptación de los productos y precios de los agentes ambulantes para cubrir las necesidades, preferencias y capacidad económica de los usuarios finales. Ello permitirá una distribución más amplia de productos de energía limpia dentro de Haití a través de ventas a clientes que no están siendo atendidos a través de canales de remesas o ventas al menudeo. Puesto que la satisfacción de los clientes es una variable clave en este tipo de relación comercial, las garantías y el servicio posventa se incorporarán en los acuerdos con los distribuidores. También se formularán los aspectos detallados de la campaña de creación de conocimientos sobre energía pertinentes para el modelo de negocios.

3.9 Las actividades y productos de este componente son los siguientes:

- Llevar a cabo investigaciones de mercado para determinar los mejores productos y estrategias de venta para los agentes. Producto: Informe de investigaciones de mercado.
- Investigación y diseño de una tarjeta de lealtad para los vendedores y sistemas de seguimiento de inventario. Producto: Informe que resuma las conclusiones de las investigaciones y el diseño.
- Creación de una estrategia de precios que asegure que los productos sean accesibles para los consumidores pero que el modelo también sea económicamente sostenible a largo plazo para los vendedores. Producto: Descripción de la estrategia de precios.
- Diseño del sistema de comisiones. Producto: Manuales del sistema.
- Diseño de un modelo de negocios detallado para los agentes. Producto: Modelo de negocios detallado.
- Diseño de los aspectos de la campaña de creación de conocimientos sobre energía pertinentes para el modelo de negocios. Producto: Materiales seleccionados para la enseñanza sobre energía.

Componente II: Ejecución (FOMIN: US\$66.662; Contrapartida + cofinanciamiento: US\$635.781)

3.10 El objetivo de este componente es aplicar el nuevo modelo de negocios, crear e instrumentar un mecanismo de consignación, así como el inventario de productos, adaptar sistemas de tecnología de la información y capacitar al personal de SogeXpress y a los agentes ambulantes para familiarizarlos con el modelo de negocios.

3.11 El sistema de tecnología de la información de SogeXpress se adaptará para apoyar el modelo de ventas de los agentes y de consignación. Adicionalmente, conforme se adapten los sistemas de tecnología de la información, el proyecto aprovechará nuevas relaciones con Western Union para reforzar el modelo de ventas basado en remesas que se puso a prueba en el piloto. SogeXpress formalizará un acuerdo con WU para vincular la plataforma de ventas con base en remesas con la

tecnología Quick Pay de Western Union. Esta tecnología permitirá que los miembros de la diáspora haitiana puedan ingresar en un local agente de Western Union y enviar un dispositivo de energía limpia a su familia en Haití. Esto representa una expansión sustancial con respecto a la plataforma original de remesas diseñada en el piloto y puede lograrse con un costo adicional marginal. Aunque la plataforma de ventas con remesas no es el centro principal de este proyecto, hay economías de escala que pueden capitalizarse para crear conciencia de esta expansión del producto a la vez que se comunica y comercializa el producto de los vendedores ambulantes.

3.12 Las actividades y los productos de este componente son los siguientes:

- Instrumentación de un mecanismo de tarjetas de lealtad para identificar y dar seguimiento a los agentes ambulantes y facilitar el seguimiento del inventario, los saldos de consignación y las ventas. Producto: Tarjetas de lealtad suministradas a todos los vendedores ambulantes del proyecto.
- Creación del mecanismo de consignación. Producto: Mecanismo establecido, así como manuales, metodologías, inventario de productos y borradores de acuerdos de consignación para los vendedores.
- Adaptación de los sistemas de tecnología de la información de SogeXpress para seguimiento de inventario, ventas y reembolsos de las consignaciones de los vendedores. Producto: Sistema de tecnología de la información de SogeXpress adaptado.
- Vinculación de la plataforma de SogeXpress de ventas a la diáspora con la tecnología Quick Pay de WU. Producto: Vinculación entre los sistemas de SogeXpress y Western Union para permitir más opciones de pago para la diáspora.
- Capacitación del personal de SogeXpress sobre el nuevo modelo, que incluirá metodologías del mecanismo de consignación y manejo y organización de los vendedores ambulantes. Producto: Materiales de capacitación y manuales sobre la implementación de los productos.
- Capacitación de los agentes o vendedores sobre la tarjeta de lealtad, el producto de consignación, estrategias de venta y gestión de inventario. Producto: Manuales de capacitación.
- SogeXpress creará un fondo común de financiamiento interno para la compra continua de inventario. Producto: Fondo común para financiamiento de inventario.

Componente III: Campaña de creación de conocimientos sobre energía, que incluye concientización (FOMIN: US\$366.029; Contrapartida + cofinanciamiento: US\$88.000)

3.13 Las lecciones aprendidas de la evaluación final del proyecto piloto incluyen que los consumidores encuestados confirmaron que estaban satisfechos (una tasa de satisfacción del 99%) con el producto de energía limpia que habían adquirido y

que su familia, amigos y vecinos también tenían interés en estos dispositivos de energía limpia. Una de las limitaciones fundamentales que obstaculizó una penetración incluso mayor de los dispositivos de energía limpia fue la falta de conocimiento sobre la energía entre los consumidores y una baja conciencia sobre la existencia y las características de estos dispositivos. En el informe de evaluación del proyecto piloto también se identificó una clara correlación positiva entre los eventos promocionales o de creación de conciencia que se llevaron a cabo y las cifras de ventas de dispositivos de energía limpia en Haití, y el evaluador sugirió que se asignaran más recursos a la promoción en proyectos futuros. Como resultado, este componente se creó para hacer frente a estas consideraciones mediante el diseño y puesta en marcha de una campaña focalizada e integral de creación de conocimientos sobre energía, que incluye concientización en Haití y en la diáspora.

- 3.14 El objetivo de este componente es el diseño y ejecución de una campaña de creación de conocimientos que incluye concientización sobre los múltiples beneficios de la tecnología de energía limpia para los consumidores pobres en Haití y en la diáspora. La campaña se centrará en promover una variedad de beneficios para los clientes potenciales, como ventajas financieras y económicas (ahorros de efectivo y aumento en los ingresos), beneficios sociales (educación, seguridad y aspectos de género) y beneficios ambientales (reducción de CO₂).
- 3.15 La campaña se ejecutará como parte de un proceso de dos pasos: Tras haber recibido capacitación de Arc Finance sobre las características y ventajas de los productos de energía limpia, los agentes ambulantes difundirán los conocimientos entre clientes y clientes potenciales. La comprensión de estos beneficios por parte de los usuarios finales —junto con la calidad de los productos y el servicio posventa— es fundamental para la estrategia de ventas de los agentes ambulantes y, por consiguiente, para el éxito de este modelo de negocios y distribución. El equipo documentará cuáles estrategias, tácticas, mensajes y medios logran mejores efectos en los consumidores finales, información que será útil para otros proyectos que deseen vender tecnología de energía limpia a la base de la pirámide.
- 3.16 Las actividades y productos de este componente son los siguientes:
 - Actividades: Diseño y puesta en marcha de una campaña de creación de conocimientos sobre energía, que incluye concientización²², difusión de la campaña en todo Haití y entre la diáspora y vinculación de la campaña con los productos solares ofrecidos, para cubrir el aumento en la demanda.
 - Productos: Campaña de concientización, que incluirá mensajes y materiales de sensibilización y campaña a través de los siguientes medios: televisión/radio/prensa, mensajes de texto telefónicos, Internet, así como creación de conciencia y eventos en las calles y entre la diáspora. Metodologías y documentación para la enseñanza sobre energía, los que a su

²² La campaña alcanzará por lo menos a 500.000 receptores de remesas y a 300.000 remitentes de remesas, respectivamente.

vez pueden ser adoptados por otros agentes clave privados, públicos y de desarrollo tanto dentro como fuera de la región.

Componente IV: Sistemas de seguimiento y evaluación (FOMIN: US\$23.871; Contrapartida + cofinanciamiento: US\$45.216)

- 3.17 El objetivo de este componente es dar seguimiento y documentar los resultados del proyecto, incluidas la formulación y configuración de las herramientas pertinentes, así como los programas y equipos informáticos. También se impartirá capacitación pertinente al personal de SogeXpress y a los agentes ambulantes para recoger datos.
- 3.18 Las actividades y productos de este componente son los siguientes:
- Determinación de los valores básicos de referencia. Producto: Análisis de los valores básicos de referencia, que incluya el número de: (i) agentes, (ii) ventas netas actuales de los productos, (iii) número de productos vendidos previamente y (iv) características de los consumidores finales a nivel de los hogares.
 - Determinación de los parámetros de medición para cuantificar los indicadores. Producto: Parámetros de medición de los indicadores.
 - Definición y creación de herramientas y manuales de seguimiento. Producto: Herramientas de seguimiento.
 - Configuración de los programas y equipos informáticos para seguimiento de datos de impacto. Producto: Programas y equipos informáticos configurados, informes de impacto.
 - Capacitación sobre seguimiento y evaluación. Producto: Documentos de capacitación y capacitación completada.

Componente V: Gestión del conocimiento y comunicación estratégica (FOMIN: US\$80.020; Contrapartida + cofinanciamiento: US\$8.994)

- 3.19 El objetivo de este componente es sistematizar, documentar y difundir las experiencias y los conocimientos generados con el fin de compartir un nuevo modelo de negocios sostenible. Este componente también incluye aspectos relacionados con la generación de conocimientos y ampliación de la estrategia. Todos los productos incluirán una marca compartida y se describirán como proyecto conjunto cofinanciado por el FOMIN y USAID. Los principales productos de conocimiento incluyen un estudio de caso y un taller, que cubrirán logros, lecciones aprendidas y prácticas óptimas sobre la manera de crear un sector de productos de energía limpia a pequeña escala en Haití a través de un modelo de distribución mediante agentes ambulantes, así como una guía práctica que documentará el modelo de negocios y distribución, que incluirán el componente de consignación para proveedores y la metodología para movilizar una red de agentes. Asimismo, anualmente, el organismo ejecutor actualizará la hoja informativa del proyecto (plantilla proporcionada por el FOMIN) que

contiene la información básica del proyecto, sus desafíos, la estrategia de intervención y los resultados.

3.20 Este proyecto se dirige al siguiente público:

- Entidades que prestan asistencia técnica y/o financiamiento concesional, incluidas organizaciones multilaterales.
- Empresas de remesas locales e internacionales interesadas en ampliar sus ofertas de servicios para incluir la energía limpia.
- Empresas de energía limpia interesadas en fortalecer su base de demanda (remesas como flujo de ingresos adicional) y sus modelos de distribución (red basada en agentes).
- Partes interesadas en temas relativos al acceso a la energía, como organismos de investigación (centros de investigación, instituciones académicas, etc.), por ejemplo, para aplicaciones en distintas regiones geográficas o sectores de aplicación semejantes.

3.21 Se han analizado los mensajes que se transmitirán y los canales que se emplearán para lograr los objetivos de conocimiento para cada tipo de público meta.

3.22 Las actividades y productos de este componente son los siguientes:

- Creación de los productos de conocimiento con marca compartida. Productos: Estudio de caso, talleres y guía práctica.
- Difusión de resultados utilizando canales apropiados de divulgación. Productos y canales: (i) participación de las partes interesadas clave en los eventos pertinentes como los relativos a energía y finanzas, (ii) paquete para los medios de comunicación locales e internacionales que constará de hojas informativas con marca compartida sobre el proyecto conjunto FOMIN/USAID en varios idiomas, artículos de los medios publicados previamente sobre el proyecto y comunicados de prensa con marca compartida. Los resultados también se difundirán a través de canales de los medios sociales, incluidos Facebook y Twitter.
- Planeación y ejecución del taller de cierre, al que asistirán el FOMIN, USAID, SogeXpress y otras partes interesadas y que posteriormente se abrirá al público y a los medios. Productos: Temario, resumen y conclusiones del taller de cierre.

D. Gobernanza del proyecto y mecanismo de ejecución

3.23 Arc Finance, el organismo ejecutor, establecerá un acuerdo con SogeXpress, el socio haitiano, para asegurar que se establezcan todas las metas del proyecto. Arc vigilará el acuerdo para cerciorarse de que se cumplan las metas. SogeXpress tiene un acuerdo vigente con Western Union que asegura la disponibilidad de la tecnología Quick Pay de WU para enviar remesas dirigidas por la diáspora haitiana. Las tres partes crearán un acuerdo adicional para asegurar la coordinación entre ellas para la ejecución de este proyecto. Arc Finance apoyará

la ejecución del proyecto trabajando con SogeXpress para asegurar que se sigan los procesos correctos de adquisiciones para la selección y compra de los productos de energía y para los servicios que se presten para el proyecto. Arc Finance apoyará a SogeXpress para identificar una serie de soluciones tecnológicas innovadoras pero eficaces en función de los costos para crear los distintos componentes del proyecto. Arc Finance también se asegurará de que se cuente con sistemas adecuados para velar porque los componentes de seguimiento y evaluación puedan realizarse y que la presentación de informes se lleva a cabo eficazmente. Arc Finance realizará encuestas de satisfacción a los consumidores finales para asegurar que el proyecto esté logrando sus metas. Por lo menos tres meses antes del cierre del proyecto se llevará a cabo un taller sobre sostenibilidad con todas las partes interesadas clave para identificar acciones específicas necesarias para asegurar la continuidad de las actividades del proyecto una vez agotado el financiamiento del proyecto. Este taller podría realizarse conjuntamente con el taller de cierre.

E. Sostenibilidad

- 3.24 La sostenibilidad global del modelo y de los productos de la intervención se beneficia de su enfoque impulsado por el sector privado y hay grandes expectativas de que se mantenga e incluso se fortalezca más allá de la vigencia de este proyecto, ya que se prevé que el producto que se venderá será lucrativo. La integración de los dispositivos de energía limpia en el modelo de negocios con agentes representa una diversificación y un fortalecimiento de las actuales actividades empresariales. Las estructuras claras de incentivos y el perfil de riesgo relativamente bajo del modelo (tecnologías de energía limpia sencillas y maduras; costos de adaptación razonables del sistema actual de agentes; integración de lecciones aprendidas previas; etc.) contribuyen también a la sostenibilidad. Los resultados del proyecto también pueden usarse fácilmente para una mayor ampliación y reproducción en otras zonas geográficas y sectores.
- 3.25 El proyecto creará un mecanismo de consignación para permitir la administración de inventarios tanto para los agentes ambulantes como para SogeXpress. En este contexto, se han incluido US\$25.000 en el rubro de imprevistos del presupuesto para cubrir pérdidas potenciales por el posible incumplimiento de los acuerdos de consignación por parte de los agentes. Se prevé que estos fondos no serán utilizados y que se le devolverán al FOMIN al final del proyecto por los siguientes motivos principales: se introducirá el mecanismo de consignación como extensión de una relación comercial establecida entre los agentes ambulantes y SogeXpress²³; los agentes ambulantes empezarán con una asignación muy pequeña de productos en consignación y tendrán que registrar una trayectoria de pago de los productos recibidos en consignación antes de que se les otorgue un pequeño incremento en la asignación de productos en consignación; los agentes ambulantes tendrán que pagar en todos los casos sus productos

²³ Los agentes ambulantes son un conjunto existente de vendedores ambulantes que emplea SogeXpress para vender teléfonos Digicel y este proyecto aprovechará a esta misma red de agentes para vender los dispositivos de energía limpia.

entregados en consignación antes de recibir un conjunto nuevo de productos de energía limpia en consignación de SogeXpress; la comisión por consignación acordada (las ganancias de los agentes ambulantes por vender y pagar por el producto entregado en consignación) se establecerá en un nivel sostenible para asegurar que el modelo de negocios siga siendo suficientemente lucrativo tanto para los agentes ambulantes como para SogeXpress.

F. Experiencia y lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones

3.26 Este proyecto aprovecha las actividades realizadas en un proyecto piloto del FOMIN en el que se estableció un mercado para productos de energía limpia en Haití y se validó el uso de las remesas como medio para financiar la energía limpia. Aunque no era la principal meta del proyecto piloto, se produjo orgánicamente una fuerza de ventas incipiente a nivel local de agentes ambulantes, lo que condujo al equipo de proyecto y a su socio en Haití, SogeXpress, a reconocer el tremendo potencial de esta red de agentes. Así pues, este proyecto se propone apalancar este potencial en Haití. También aprovechará los conocimientos del FOMIN de los principales protagonistas de la industria de las remesas para atraerlos al proyecto y con ello ampliar el modelo de ventas a la diáspora del proyecto piloto. Arc Finance tiene experiencia probando modelos con agentes en Uganda y la India y aportará estos conocimientos para tenerlos en cuenta en el caso de Haití.

3.27 Las lecciones aprendidas del proyecto piloto son las siguientes:

Aspecto	Descripción	Incorporación al diseño del proyecto
Diseño y ejecución	La investigación de mercado es crucial para la identificación de los componentes del proyecto, la selección de los productos para la plataforma, el modelo de negocios más adecuado y las preferencias y comportamientos de los consumidores haitianos.	El componente de investigación de mercado incluye todas las lecciones aprendidas identificadas en el proyecto piloto, relativas principalmente a los requisitos pertinentes para la creación de la red de agentes ambulantes.
Creación de capacidad	La capacitación adaptada para los agentes es esencial.	El proyecto incluye capacitación adaptada más específicamente para los agentes.
Garantía y servicio posterior a las ventas	Es necesario incluir las garantías y servicios posteriores a las ventas en los acuerdos de los distribuidores, tomando en cuenta que la satisfacción del cliente es una variable clave en este tipo de relación comercial.	Esto se refleja en la elaboración del modelo de negocios y distribución.
Plataforma	Empleada actualmente solo para dispositivos de energía solar.	Conforme se modifique el diseño de la plataforma, podría utilizarse para una gama de otros productos potenciales, como cocinas eficientes.

Aspecto	Descripción	Incorporación al diseño del proyecto
Mercadotecnia con capacidad de respuesta al cliente	Comprender la conducta de compra de los clientes es fundamental para crear una estrategia y una campaña eficaces de creación de conciencia.	La campaña de creación de conocimientos sobre energía, que incluye concientización ²⁴ , tomará en cuenta enfoques de promoción específicos para el país, como la atracción para los haitianos de las “promociones especiales” y la “experimentación propia”.
Proveedores de los productos	La dependencia de un solo proveedor reduce el poder de negociación y las oportunidades de negocios potenciales. También existe el riesgo, cuando aumenta la demanda, de que el proveedor se convierta en un competidor directo en el mercado (de no haber exclusividad).	El proyecto tendrá más de un proveedor de los productos, con lo que se mitigarán los riesgos potenciales de precios, operación y competencia.

G. Adicionalidad del FOMIN

3.28 Adicionalidad no financiera

El FOMIN fue pionero de las investigaciones de mercado iniciales y modelos de negocios básicos que dieron como resultado el modelo del proyecto piloto. Puesto que se trata de un modelo que nunca antes se había puesto a prueba en ningún otro lugar del mundo, fue un proyecto innovador. El FOMIN tiene ahora la oportunidad de apoyar otra adaptación innovadora de este modelo a través de la expansión de la red de agentes. Además, como resultado de su trabajo a largo plazo en remesas y contactos en la industria, así como el éxito documentado del piloto, el FOMIN ha logrado obtener la participación de Western Union, líder mundial en transferencia de dinero, que cuenta con 500.000 agencias en más de 200 países. El papel de WU en este proyecto será ofrecer la capacidad para enviar remesas dirigidas por la diáspora haitiana (empezando con una instauración inicial en toda América del Norte como primer paso hacia una expansión a todo el mundo). WU también tiene interés por aprender de este piloto para ampliar potencialmente el programa a otros países y productos. El valor agregado del FOMIN en este proyecto es evidente por su amplio conocimiento de las remesas y concentración en ámbitos como energía limpia y eficiente, mecanismos de financiamiento, así como en Haití.

3.29 Adicionalidad financiera

Se requiere la intervención del FOMIN para salvar la brecha de pioneros y ensayar en modalidad piloto este nuevo modelo de distribución con agentes en Haití, puesto que la inversión inicial para establecer este modelo requiere financiamiento no reembolsable y el establecimiento de un mecanismo interno de

²⁴ Una de las lecciones aprendidas del proyecto piloto es que las campañas de concientización son más eficientes al nivel local de los agentes ambulantes, en comparación con el método utilizado anteriormente mediante canales tradicionales de medios de comunicación.

consignación para los vendedores que actualmente no es financiable en términos comerciales. También se requiere apoyar la expansión de los negocios con la diáspora, ya que el FOMIN actúa como un intermediario imparcial entre los socios del proyecto y una gran empresa internacional de remesas. Por último, el financiamiento del FOMIN permite que USAID otorgue cofinanciamiento para este proyecto, que de otra manera no estaría disponible.

- 3.30 El establecimiento de este modelo de negocios en Haití requiere (a) la capacitación de los agentes para que se familiaricen con el nuevo modelo de ventas y distribución y la plataforma de los productos adaptada, (b) la adaptación de la plataforma informática de energía sostenible para dar seguimiento a los agentes y al mecanismo de consignación, (c) la campaña de creación de conocimientos sobre energía que incluye concientización y (d) la estrategia de comunicaciones y gestión del conocimiento. Por consiguiente, los recursos no reembolsables del FOMIN son cruciales para avanzar en este proyecto al cubrir los costos de creación del modelo de negocios, capacitación, seguimiento y evaluación, así como de difusión.

H. Resultados del proyecto

- 3.31 Los resultados del proyecto incluirán mejores habilidades empresariales y acceso a financiamiento para consignaciones como proveedores para los agentes ambulantes, así como acceso a soluciones de energía limpia para los consumidores finales.
- 3.32 Se emplearán los siguientes parámetros de medición para dar seguimiento y cuantificar los resultados del proyecto:

Resultados previstos	Indicadores de resultados (*denota un desglose por género) (número de indicador del Marco de Resultados Corporativos)
<i>Agentes ambulantes</i>	
Sesiones de capacitación completadas con los agentes ambulantes	Número de personas capacitadas en mejores habilidades empresariales* (110100)
Acceso a financiamiento para consignaciones como proveedores para los agentes ambulantes	Número de personas que tienen acceso a los productos de crédito* (210800)
<i>Consumidores finales</i>	
75.000 productos de energía limpia y eficiente vendidos	Número de hogares con acceso a soluciones de energía limpia (220200) ²⁵

- 3.33 El proyecto incluye también otras mediciones de resultados que miden la difusión y el acceso a los resultados de conocimiento.

²⁵ Se requieren análisis adicionales para identificar qué hogares no tenían acceso a estos servicios antes de la adquisición del producto.

I. Impacto del proyecto

- 3.34 El impacto del proyecto para los beneficiarios directos e indirectos consistirá en el aumento en las ventas de los agentes ambulantes, así como en la reducción tanto de los costos de energía como de las emisiones de gases de efecto invernadero.
- 3.35 Los parámetros de medición que se emplearán para dar seguimiento y cuantificar los impactos del proyecto son los siguientes:

Impactos previstos	Indicadores de impacto (*denota un desglose por género) (número de indicador del Marco de Resultados Corporativos)
Aumento considerable en las ventas por agente ambulante.	Aumento promedio de las ventas anuales de los agentes ambulantes* (microempresas) (330100)
Aumento considerable en las ventas por agente ambulante.	Número de agentes ambulantes* (microempresas) con una tasa de crecimiento promedio en sus ventas anuales del 10% o más (330101)
Reducción considerable en los costos anuales por la energía.	Promedio de la reducción porcentual en los costos anuales por energía de los hogares (320200)
Número considerable de hogares con costos reducidos anuales por energía.	Número de hogares con costos reducidos anuales por energía (hogares: 320201)
Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero ²⁶	Toneladas de CO ₂ e en emisiones de gases de efecto invernadero reducidas o ahorradas (340100)

J. Impacto sistémico

- 3.36 Este proyecto creará un modelo de negocios y distribución para lograr un crecimiento considerable del mercado de productos de energía limpia y eficiente para consumidores de bajos ingresos y micro y pequeñas empresas en Haití. Los efectos directos del proyecto pueden utilizarse para mayor expansión y reproducción en otros países en desarrollo. El modelo de agentes se puede adaptar para su uso por parte de instituciones microfinancieras u otros intermediarios.
- 3.37 La asociación con Western Union potencialmente podría cambiar el terreno de juego y alterar radicalmente la accesibilidad a financiamiento para energía limpia, pues este modelo podría replicarse o ampliarse con apoyo de Western Union en otros lugares. Los parámetros de medición que se emplearán para dar seguimiento y cuantificar el impacto sistémico son los siguientes:

²⁶ El cálculo de la reducción de la emisión de gases de efecto invernadero seguirá una metodología establecida creada por la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC). El cálculo incluye las reducciones promedio de CO₂ por tipo de producto por mes por el desplazamiento de lámparas de queroseno.

Impactos sistémicos previstos	Indicadores de impacto sistémico (*denota un desglose por género y etnia) (número de indicador CRF)
Expansión del sector de productos de energía limpia y eficiente a nuevas zonas geográficas de Haití.	Sectores que surgieron con apoyo del FOMIN (450600).
Aplicación del modelo de negocios y distribución por parte de SogeXpress (utilizando la plataforma de Western Union) para lograr un crecimiento considerable del mercado de productos de energía limpia y eficiente para consumidores de bajos ingresos y micro y pequeñas empresas en Haití.	Participantes clave del sector privado que adoptan, cambian o aplican nuevas prácticas basadas en el intercambio de conocimientos o proyectos del FOMIN (450300).

IV. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 4.1 **Valores básicos de referencia:** Los valores básicos de referencia se establecerán a partir de las investigaciones de mercado existentes y nuevas y de los informes al momento en que los agentes se registren para la tarjeta de lealtad. Con la tarjeta se dará seguimiento al desempeño, las consignaciones y el inventario de los agentes ambulantes, así como a sus ventas e ingresos.
- 4.2 Asimismo, se completará un análisis de los valores básicos de referencia sobre las características de los hogares beneficiarios en el que se tomarán en cuenta los niveles de pobreza. Todos los datos sobre los vendedores y los hogares se desglosarán por género, según sea necesario.
- 4.3 **Seguimiento:** El diagnóstico de los valores básicos de referencia se revisará a la mitad de la ejecución del proyecto para evaluar los cambios. Dada la duración de 18 meses del proyecto, los cambios en los indicadores se evalúan mejor a la mitad del proyecto. Se hará el seguimiento de los indicadores a través de encuestas tanto de los vendedores como de los clientes, de lo cual se encargará el organismo ejecutor. El uso de la tarjeta de lealtad y los sistemas para el seguimiento de los vendedores creados en los componentes II y IV permitirá el seguimiento de sus ventas, consignaciones e inventario. Arc Finance se encargará de la supervisión cotidiana de las actividades y resultados del proyecto. Arc Finance tendrá acceso remoto al sistema de seguimiento de los vendedores ambulantes, que le suministrará información al minuto sobre ventas, consignaciones y ganancias. Arc Finance también realizará viajes regulares a Haití (alrededor de cada seis a ocho semanas) para verificar la exactitud de la información y el seguimiento de otros indicadores y actividades con SogeXpress. También se realizarán viajes domésticos regulares dentro de Estados Unidos para el seguimiento de las actividades relacionadas con la diáspora, incluida la colaboración con Western Union.
- 4.4 **Evaluación:** Se acordará, en consulta con los demás socios del proyecto, una metodología de evaluación común que pueda ser útil para el FOMIN y los demás socios. Se prevé que el proyecto se someterá a una evaluación externa, en un momento que permita elaborar informes sobre los resultados provisionales a la vez que permite la opción de corregir aspectos potencialmente subóptimos del

proyecto antes de su terminación. Esta evaluación se realizará una vez completadas tres cuartas partes del proyecto y se centrará en el proceso y ámbitos susceptibles de mejoras del proyecto, así como en el tipo de resultados que puedan extraerse ya en esa etapa con respecto a los indicadores pertinentes. La decisión de tener solamente una evaluación se tomó debido a que el proyecto tiene un cronograma corto, considerando la eficacia en función de los costos. Las preguntas de la evaluación incluirán: ¿Cuál es el impacto de tener acceso a los dispositivos de energía limpia de pequeña escala en las comunidades beneficiarias? ¿Cuál es el impacto del suministro por el proyecto de dispositivos de energía limpia en el mercado global de dispositivos de energía limpia en Haití? ¿Las ventas de lámparas solares constituyen una parte considerable de los ingresos de los agentes? ¿Cuál es la capacidad de los agentes para administrar y pagar las consignaciones de los proveedores? ¿Cuál es el impacto de tener una empresa de remesas grande sobre la capacidad del modelo de ventas a la diáspora para llegar a los clientes?

- 4.5 No se prevé una evaluación de impacto para este proyecto.
- 4.6 USAID ha indicado que financiará a Arc Finance para reproducir el proyecto en África. Arc Finance redactará informes y producirá estudios de caso y blogs sobre esta reproducción que podrán ser compartidos con el equipo del FOMIN. Se prevé que la reproducción del proyecto en África se iniciará durante la fase de ejecución del proyecto del FOMIN. Ambos proyectos se beneficiarán de un intercambio mutuo de lecciones aprendidas y prácticas óptimas.
- 4.7 **Taller de cierre:** El organismo ejecutor organizará un taller de cierre cuando corresponda para evaluar junto con otros participantes clave los resultados logrados, identificar actividades adicionales para garantizar la sostenibilidad y determinar y difundir las lecciones aprendidas y prácticas óptimas.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 5.1 El proyecto tiene un costo total de US\$1.919.047, de los cuales el FOMIN contribuirá US\$899.029 (47%) y US\$1.020.018 (53%) serán aportes de contrapartida y cofinanciamiento, que incluyen US\$725.000 (38%) de SogeXpress y US\$295.018 (15%) de USAID. El período de ejecución será de 18 meses y el período de desembolso, de 24 meses.
- 5.2 **Reconocimiento retroactivo de recursos de contrapartida:** El FOMIN considerará como cofinanciamiento del proyecto fondos de USAID de hasta US\$295.018 utilizados a partir de 18 meses antes de la aprobación del proyecto. De acuerdo con las políticas del Banco, el FOMIN no reembolsará ningún costo incurrido antes de la fecha de aprobación.

	FOMIN	Contrapartida (SogeXpress)	Cofinanciamiento (USAID)	Total
Componentes del proyecto				
Componente 1: Formulación del modelo de negocios detallado	US\$106.422	US\$61.200	US\$84.933	US\$252.555
Componente 2: Ejecución	US\$66.662	US\$553.250	US\$82.531	US\$702.443
Componente 3: Campaña de creación de conocimientos sobre energía, que incluye concientización	US\$366.029	US\$78.000	US\$10.000	US\$454.029
Componente 4: Seguimiento y evaluación	US\$23.871	US\$28.350	US\$16.866	US\$69.087
Componente 5: Gestión del conocimiento y comunicación estratégica	US\$80.020	US\$4.200	US\$4.794	US\$89.014
Componentes de ejecución y supervisión				
Administración del proyecto, que incluye viajes, contabilidad y auditoría y revisión	US\$194.606		US\$95.894	US\$290.500
Evaluación final	US\$25.000			US\$25.000
Imprevistos ²⁷	US\$36.419			US\$36.419
Total general	US\$899.029	US\$725.000	US\$295.018	US\$1.919.047
% del financiamiento	47%	38%	15%	100%

VI. ORGANISMO EJECUTOR

- 6.1 Arc Finance, Ltd. será el organismo ejecutor de este proyecto y firmará el acuerdo con el Banco. Arc Finance es la organización sin fines de lucro que llevó a cabo el proyecto piloto (también como organismo ejecutor) en el que se basa esta intervención. El piloto demostró el potencial de utilizar los flujos de remesas como una fuente de financiamiento para usuarios finales para productos de energía limpia, con un enfoque en los consumidores de bajos ingresos en Haití. Arc Finance es particularmente apto para ejecutar este proyecto por su larga experiencia en este ámbito (tanto técnica como geográfica) y su exitoso papel en el proyecto piloto del FOMIN.
- 6.2 Establecida en 2008, Arc Finance tiene como misión promover y ampliar el acceso a financiamiento para energía, agua y otras necesidades básicas que permiten aumentar los ingresos y el patrimonio de poblaciones pobres en todo el mundo. Las actividades básicas de esta organización son convocar a profesionales, financiadores, empresas dedicadas a los pobres y usuarios finales

²⁷ Se podrán utilizar hasta US\$25.000 dentro del rubro de imprevistos para reembolsar a SogeXpress por cualquier pérdida resultante de la falta de pago de las consignaciones por parte de los agentes. No se prevé que vaya a ser necesario utilizar estos fondos e, incluso si esto ocurre, las pérdidas deberían de ser mínimas, ya que se establecerán controles de tal manera que los agentes no conserven consignaciones pendientes de alto valor o largo plazo.

- para formular soluciones para acceso a financiamiento para energía limpia y agua potable. Arc Finance tiene conocimientos especializados en el suministro de las herramientas, los servicios técnicos, la inversión catalizadora y los vínculos que permitan a estos distintos grupos encontrar oportunidades comunes y lograr beneficios mutuos. El organismo ejecutor, Arc Finance, ya ejecutó el proyecto piloto en Haití sobre el cual se basa este proyecto y tiene experiencia de trabajo con organismos de múltiples donantes. Ha pasado auditorías de múltiples donantes y tiene habilidades adecuadas de gestión financiera y de adquisiciones. El organismo ejecutor tiene una sólida capacidad de convocatoria y es un líder reconocido en el sector (el Director General es el Copresidente del Grupo de Trabajo sobre Finanzas e Inversión en materia de Energía Sostenible y tiene más de 20 años de experiencia en el campo). Este poder de convocatoria será útil para el proyecto para identificar oportunidades de reproducción e impacto sistémico.
- 6.3 Arc Finance se asociará con SogeXpress, la organización líder en Haití de transferencia de dinero, para la ejecución en el país, y con Western Union (WU), empresa líder mundial de servicios financieros transfronterizos y transferencia de dinero.
- 6.4 SogeXpress es una empresa de remesas haitiana grande, miembro del Grupo Soge de instituciones, que incluye siete subsidiarias enfocadas en distintas partes de la cadena de valor financiera. SogeXpress fue fundada en octubre de 2002 y es el agente líder de transferencia de dinero en Haití. Controla alrededor del 30% de la participación en el mercado total del negocio de transferencia de dinero del país, con ingresos anuales de aproximadamente 40 millones de gourdes (US\$922.762) y más de 350 empleados. SogeXpress tiene cobertura nacional, con 58 establecimientos principales en todo Haití y es el principal agente de Western Union en el país. Además de las transferencias de dinero que realiza actualmente, SogeXpress está aliado con la empresa de teléfonos móviles Digicel y vende teléfonos a través de sus establecimientos principales y de su red de más de 1.000 agentes ambulantes. SogeXpress fue el socio haitiano del proyecto piloto con Arc Finance y ha trabajado en el pasado con dicha organización.
- 6.5 Las funciones de SogeXpress y WU serán las siguientes: SogeXpress será el socio de ejecución en Haití. El proyecto aprovechará su red de agentes y su plataforma de remesas para el proyecto. La función de WU será aportar el uso de su tecnología Quick Pay para permitirle a la diáspora en todo el mundo enviar productos utilizando la plataforma de remesas. Se firmarán acuerdos entre Arc Finance, WU y SogeXpress en los que se detallarán las funciones y responsabilidades de cada uno.
- 6.6 USAID otorgará financiamiento en efectivo para este proyecto y está contribuyendo a todos sus componentes. Ha desempeñado un papel clave en el financiamiento del diseño y las actividades iniciales críticas para mantener el impulso creado por el proyecto piloto. USAID también apoyará la difusión de conocimientos y podría intentar reproducir en otros sitios los modelos de consignación y remesas. Arc Finance y USAID firmaron ya el acuerdo para el financiamiento de este proyecto.

- 6.7 A partir del enfoque de ejecución exitoso del proyecto piloto y como respuesta a las necesidades específicas de este proyecto, Arc Finance establecerá una unidad ejecutora y la estructura necesaria para ejecutar con eficacia y eficiencia las actividades del proyecto y gestionar sus recursos. También será responsable de entregar informes de avance sobre la ejecución del proyecto. Los detalles sobre la estructura de la unidad ejecutora y los requisitos de presentación de informes figuran en el Anexo VII en los archivos técnicos del proyecto.
- 6.8 El FOMIN, USAID, SogeXpress y Arc Finance integrarán un comité coordinador informal para el proyecto con llamadas telefónicas trimestrales para discutir sobre la situación del proyecto y resolver cualquier asunto pendiente. La coordinación aumentará las probabilidades de que el proyecto se ejecute oportuna y eficientemente.

VII. RIESGOS DEL PROYECTO

- 7.1 Varios riesgos podrían reducir las posibilidades de éxito del proyecto, por ejemplo:
- Riesgos externos: Haití es el país de menor desarrollo relativo en la región, por lo que es particularmente vulnerable a conmociones externas potenciales que podrían afectar el proceso normal de la ejecución del proyecto. La mitigación incluye un seguimiento minucioso de estos aspectos y estrategias adecuadas de gestión de riesgos.
 - Riesgos sectoriales: El posible surgimiento de productos competidores similares de energía limpia y eficiente y percepciones incorrectas sobre la obtención de valor por el dinero invertido de los productos de mayor precio. Las medidas de mitigación incluyen la observación del mercado pertinente y actividades de mercadotecnia dirigidas.
 - Riesgos de sostenibilidad: Debido a (i) un desempeño irregular o subóptimo de las ventas de los agentes ambulantes, (ii) calidad insuficiente de los productos de energía limpia y eficiente, (iii) servicio posventa insuficiente, (iv) disponibilidad o idoneidad insuficientes de los productos financieros para los productos de mayor precio, (v) calidad o pertinencia insuficientes del modelo de negocios o distribución del proyecto, los aspectos de reproducción o ampliación o los productos de conocimiento, (vi) funcionalidad subóptima de cualquiera de los aspectos financieros del proyecto, (vii) funcionalidad subóptima de cualquiera de los aspectos vinculados a la tecnología de la información del proyecto (por ejemplo, la adaptación de la plataforma informática de energía limpia para el seguimiento de las actividades de negocios de los agentes). Mitigados mediante capacitación, investigación y control de calidad.
 - Riesgos financieros potenciales derivados de impactos imprevistos en la operación o capacidad financiera de la contraparte. Mitigados a través del análisis de debida diligencia y la gestión de riesgos.

- Riesgos ambientales o para la reputación que pudieran surgir de la funcionalidad subóptima de los productos de energía limpia que se venderán y que tengan un efecto en los planos de salud o seguridad. Mitigados mediante control de calidad y gestión de riesgos.

VIII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 8.1 Los beneficios ambientales positivos de las actividades del proyecto son la reducción de emisiones de CO₂e (sustitución del queroseno).
- 8.2 Los efectos secundarios a nivel social incluirán: (i) suministro de luz confiable cuando oscurece, (ii) promoción del estudio en el hogar, lo que generará efectos educativos positivos, (iii) creación de un entorno de seguridad para mujeres y niños y (iv) en caso de venderse cocinas eficientes, reducción del tiempo diario de recolección de madera como combustible para las mujeres y los niños, lo que facilitará la escolaridad de los niños y repercutirá positivamente en sus niveles de alfabetización.

IX. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 9.1 **Desembolso por resultados y arreglos fiduciarios:** El organismo ejecutor se adherirá a los arreglos del FOMIN de desembolsos por resultados, adquisiciones y gestión financiera especificados en el Anexo VIII.
- 9.2 **Arreglos contractuales especiales:** Dados los conocimientos especializados que se requieren para ejecutar este programa, Arc Finance podría asignar, como Experta Principal para el proyecto, a Nicola Armacost, una de las fundadoras de Arc Finance. La Sra. Armacost posee experiencia única tanto en energía limpia como en remesas que no puede encontrarse en ninguna otra parte, por lo que se la considera la única persona calificada para esta asignación. La coordinadora del proyecto, Yara Akkari, será contratada con base en el método de contratación de fuente única, considerando su excelente trabajo y su importante contribución al proyecto anterior del FOMIN que sirvió como piloto para este proyecto, después de haber sido seleccionada como parte de un concurso. De acuerdo con el párrafo 5.4 de las políticas del Banco estipuladas en el documento GN-2350-9, se permite la contratación de fuente única para “(a) *servicios que son una continuación de un trabajo previo que el consultor ha desempeñado y para el cual el consultor fue seleccionado competitivamente*”.

X. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 10.1 **Divulgación de información:** El plan de negocios final de SogeXpress conservarán su confidencialidad, al igual que los datos financieros específicos de la empresa. Todas las especificaciones técnicas detalladas de la plataforma y los datos relativos a la asociación con Western Union también se mantendrán confidenciales. La información sobre el modelo y las ventas que no sea delicada a nivel alto se incluirá en los productos de conocimiento del proyecto.

- 10.2 **Propiedad intelectual:** Para los fines de cualquier acuerdo que fuere a celebrar el Banco con terceros en relación con el proyecto, el Banco podrá evaluar varias alternativas jurídicas con respecto a los derechos de propiedad intelectual del proyecto, así como cualquier acuerdo de licencia para estos derechos, según corresponda. Todas esas alternativas se sujetarán a (i) las políticas y procedimientos aplicables del Banco; (ii) las obligaciones de confidencialidad acordadas por las partes involucradas; y (iii) el interés institucional del Banco en divulgar los resultados tangibles del proyecto (que incluirán, de forma no limitativa, el modelo de negocios, informes, resultados de encuestas y otros datos, estudios de caso, paquetes para los medios, representaciones gráficas de los resultados del proyecto y otros materiales de apoyo para los talleres) y reproducir o expandir aún más el proyecto. Para los fines de cualquier acuerdo que fuere a celebrar USAID con terceros en relación con el proyecto, tales acuerdos se sujetarán a las políticas y procedimientos aplicables de USAID.