

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

SURINAME

**MICROEMPRESAS SOSTENIBLES EN COMUNIDADES RURALES DE
SURINAME MEDIANTE LA CONCESIÓN DE MICROFRANQUICIAS**

(SU-M1018)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por César Buenadicha (MIF/AMC), jefe de equipo; Steven Hofwijks (MIF/CSU); Elena Heredero (MIF/AMC); Silvia Henríquez (MIF/AMC); Nobuyuki Otsuka (MIF/AMC); Dora Moscoso (MIF/DEU); Laila Choe (MIF/KSC); Lourdes Sánchez-Álvarez (FMP/CSU); Aminta Pérez-Gold (MIF/AMC), y Anne Marie Lauschus (LEG).

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

ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO.....	1
II.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	2
	A. Planteamiento del problema.....	2
	B. Justificación de la propuesta.....	3
III.	OBJETIVOS Y COMPONENTES.....	5
	A. Objetivos.....	5
	B. Componentes.....	5
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	10
V.	EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	11
	A. Organismo ejecutor.....	11
	B. Mecanismo ejecutor.....	12
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	13
VII.	BENEFICIOS Y RIESGOS.....	14
	A. Beneficiarios.....	14
	B. Riesgos.....	15
VIII.	REVISIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL.....	16

ANEXOS

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

APÉNDICES

Proyecto de resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL PROYECTO

Preparación

Anexo III	Presupuesto detallado
Anexo IV	Plan de adquisiciones
Anexo V	Diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor
Anexo VI	Reglamento operativo
Anexo VII	Lista preliminar de hitos importantes

SIGLAS Y ABREVIATURAS

DATSUN	Datsun Suriname NV
FOB	Fundación Fonds Ontwikkeling Binnenland
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
YAMAHA	Yamaha Motors Corporation

SURINAME
MICROEMPRESAS SOSTENIBLES EN COMUNIDADES RURALES DE SURINAME MEDIANTE LA
CONCESIÓN DE MICROFRANQUICIAS
(SU-M1018)

I. RESUMEN EJECUTIVO

Organismo ejecutor:	Fundación Fonds Ontwikkeling Binnenland (FOB) de Suriname
País:	Suriname
Beneficiarios:	Se prevé que el proyecto beneficie directamente a 150 mecánicos (tanto hombres como mujeres), mediante la operación de talleres de servicio autorizado. Alrededor de 15.000 personas de 30 comunidades del interior de Suriname también se beneficiarán del proyecto, debido a que podrán acceder a servicios confiables para el mantenimiento de motores.
Financiamiento:	FOMIN (no reembolsable): US\$ 820.000 Contraparte: US\$ 560.000 Total: US\$ 1.380.000
Objetivos:	El <i>objetivo</i> del proyecto consiste en contribuir a elevar los ingresos de la población rural de Suriname a través del uso de microfranquicias como mecanismo para el fortalecimiento de la capacidad empresarial. El <i>propósito</i> del proyecto es ensayar y validar una metodología de microfranquicias para el mantenimiento de motores en las comunidades de tres distritos del interior de Suriname.
Períodos de ejecución y desembolso:	Período de ejecución: 36 meses Período de desembolso: 42 meses
Cláusulas contractuales especiales:	Condiciones del primer desembolso: (i) La fundación FOB elaborará el manual de operación, que deberá aprobar el especialista local del FOMIN; (ii) FOB contratará al coordinador del proyecto; y (iii) FOB y la empresa Datsun celebrarán un acuerdo para formalizar los compromisos de ambas partes de proveer apoyo técnico y financiero para el proyecto.
Excepciones a políticas del Banco:	Ninguna.
Revisión ambiental y social:	El proyecto fue revisado, aprobado y clasificado en la categoría “C”, de conformidad con la revisión ambiental y social 35/11.

II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Planteamiento del problema

- 2.1 Según el censo llevado a cabo en 2004, el 13% de los habitantes de Suriname vive en los tres distritos del interior, donde los cimarrones e indígenas constituyen la mayor parte de la ciudadanía. Los cimarrones representan el 16% (36.060) de la población total de Suriname y los indígenas el 4% (5.781)¹. Hay seis tribus de cimarrones (afroamericanos de origen bosquimán) y cuatro tribus indígenas principales (amerindios), que viven en más de 150 aldeas en el interior del país.
- 2.2 La falta de oportunidades laborales a escala local podría considerarse como el mayor desafío que se enfrenta en materia de desarrollo en el interior del país. La tasa de desempleo, que supera el 50%, es también una consecuencia directa de las escasas oportunidades que existen para que los integrantes de la comunidad local adquieran aptitudes e inicien sus propios negocios. Según el Ministerio de Educación, hay solamente 89 escuelas primarias en las zonas donde viven los grupos tribales. Una vez completada la educación primaria, no existe acceso a educación secundaria ni formación vocacional para la mayoría de los niños.
- 2.3 Adicionalmente, en virtud de la configuración geográfica del país, las comunidades del interior dependen enormemente del uso de pequeños motores para el transporte diario (con fines comerciales, educativos, médicos y ocupacionales), generación de energía y distribución de agua. Prácticamente todo el transporte fluvial se realiza en canoas privadas (*korjalen*) y hay cientos de boteros que trabajan en los diversos ríos existentes en Suriname y el interior del país. Por otra parte, el Departamento de Suministro de Energía del Interior informa que, en las 150 aldeas que carecen de conexión a la red eléctrica, 93 poseen generadores pero sin acceso a personal técnico. Por último, la distribución de agua en las comunidades depende fundamentalmente del uso de pequeñas bombas de agua que se conectan a fuentes más grandes².
- 2.4 Debido a esta dependencia y a la carencia de personal técnico in situ o en las inmediaciones que permita reparar estos motores cuando tienen desperfectos, la vida en estas comunidades se ve gravemente alterada cuando los motores sufren averías. Los operadores suelen recurrir a métodos autodidactas a la hora de reparar y efectuar el mantenimiento de dichos motores, a efectos de que continúen funcionando. Asimismo, los técnicos locales, cuyas aptitudes son rudimentarias, carecen de oportunidades para ampliar sus destrezas o invertir en un taller debidamente instalado y equipado que cuente con existencias suficientes de repuestos. Por último, la falta de un servicio adecuado de reparación de motores

¹ *Apoyo al desarrollo sostenible del interior*. Informe sobre planificación comunitaria y consulta para el BID, noviembre de 2009.

² El presente proyecto coordinará las actividades con el proyecto SU-M1019, “*Introducción de Modelos de Negocio Sostenibles en la Electrificación Rural de Suriname*”, que procura contribuir al suministro sostenible de energía en el interior del país.

también implica la aparición de riesgos ambientales para las comunidades, dado que con frecuencia se producen pequeños derrames de aceite y, además, no se cuenta con mecanismos apropiados de recolección de fluidos cuando los motores se averían, lo cual genera desechos peligrosos.

B. Justificación de la propuesta

- 2.5 Consciente de la demanda existente en las zonas rurales, la empresa Yamaha Motor Corporation desarrolló³ el modelo de talleres de servicio autorizado para contar con una red de proveedores de servicios a escala local en tres aspectos esenciales, a saber: servicio, repuestos y ventas. Estos talleres autorizados se establecen en zonas alejadas, no atendidas por los distribuidores tradicionales de Yamaha. La citada empresa considera que esta estrategia es importante porque contribuye a mejorar la confianza del cliente en sus productos, además de atender la demanda de servicios Yamaha en muchas zonas de los países subdesarrollados. En la práctica, el modelo de talleres de servicio autorizado ha resultado difícil de poner en práctica en algunos países, debido a la necesidad de adaptar la metodología a la realidad de los empresarios de bajos ingresos y de las comunidades remotas.
- 2.6 En este contexto, la firma Datsun Suriname, distribuidora local de Yamaha en Suriname⁴, comenzó a considerar la posibilidad de adaptar el modelo de los talleres de servicio autorizado a la realidad nacional. Lo que Datsun se propuso conseguir fue facilitar el acceso de los empresarios de bajos ingresos (poblaciones cimarronas e indígenas) al modelo de talleres de servicio autorizado en las comunidades del interior. Con la ayuda de Fonds Ontwikkeling Binnenland (FOB), fundación especializada que trabaja en el interior del país con poblaciones tanto indígenas como cimarronas, un proceso de estudios sobre prácticas óptimas dio lugar al concepto de la microfranquicia como vehículo para el refinamiento del modelo de talleres de servicio autorizado y su adaptación al contexto local.
- 2.7 La microfranquicia es un modelo empresarial bastante nuevo, que tiene un gran potencial como herramienta de potenciación económica de la población de bajos ingresos. Se basa en el concepto de reproducir una empresa exitosa ya existente, mediante lo cual los potenciales microfranquiciados (habitualmente microempresarios de bajos ingresos) pueden contar con las herramientas y el apoyo necesarios para dirigir una empresa rentable, eliminando así el peso de la creación y demás riesgos derivados de la iniciación de una empresa nueva. La concesión de microfranquicias, que se ha ensayado con éxito en numerosos países en desarrollo de Asia, África y también América Latina y el Caribe, hace especial hincapié en

³ Yamaha comenzó a ensayar el modelo de talleres de servicio autorizado en 2009. No obstante, como lo explicaron los representantes de Yamaha al equipo de diseño del FOMIN, la ampliación del modelo ha sido limitada por las razones que se detallan en el documento.

⁴ Yamaha, a través de su distribuidora local, Datsun Suriname NV, es la principal marca de motores para barcos existente en Suriname, con una participación de mercado de 80%, según datos provenientes del organismo ejecutor.

- la consecución de resultados económicos y sociales para los microfranquiados individuales, al tiempo que procura crear valor para las empresas microfranquiadoras establecidas.
- 2.8 Gracias al uso de la experiencia adquirida con otras iniciativas de microfranquicia (como Vision Spring e IRC⁵) y las lecciones derivadas de otras iniciativas en curso del FOMIN (como la operación JA-M1023), el proyecto perfeccionará y adaptará el modelo de talleres de servicio autorizado con el propósito de ofrecer mejor servicio a las comunidades rurales. A tales efectos, se desarrollará una estructura más flexible y eficiente en función de los costos, sobre la base de un local central y dos locales satélites por cada taller de servicio autorizado, con el fin de ampliar el alcance del modelo y mejorar la logística y los costos operativos.
- 2.9 Por consiguiente, el proyecto contribuirá a demostrar la eficacia de la microfranquicia como herramienta, no solo para brindar acceso a servicios para motores, sino también para generar oportunidades comerciales y mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales aisladas y de bajos ingresos. En lo que hace a la generación de ingresos y creación de empleos, el proyecto contribuirá a la creación de oportunidades de trabajo estable en las comunidades del interior a través de la consolidación de los talleres como microfranquicias. En este sentido, el proyecto impartirá a los beneficiarios (en especial a los jóvenes de ambos sexos) las destrezas técnicas y empresariales y el apoyo necesarios para organizar y dirigir una pequeña empresa. Se prevé que tales empresas ofrezcan oportunidades sostenibles y rentables a los mecánicos, a fin de que puedan proveer para sus familias y mejorar su calidad de vida.
- 2.10 El proyecto también cumplirá una función esencial a la hora de facilitar el acceso a motores de bajo costo y calidad superior (generadores, motores fuera de borda y bombas de agua). Asimismo, el proyecto contribuirá a disminuir los costos de reparación y distribución, con lo cual se logrará que el transporte sea más confiable y genere a la larga mejores resultados generales en materia de salud y educación, todo lo cual redundará en un mejor nivel de vida de los pobladores de estas comunidades.
- 2.11 Este proyecto guarda consonancia con los objetivos de la agenda del FOMIN de *promover las microfranquicias como herramienta para incrementar los ingresos y forjar el espíritu emprendedor* que forma parte de la unidad de Acceso a Mercados y Capacidades. El objetivo de esta agenda es catalizar el desarrollo y promover la adopción de modelos de microfranquicias que beneficien a personas en la base de la pirámide. El proyecto contribuirá a esta agenda mediante la formulación de un modelo de microfranquicia que esté destinado a prestar servicios en comunidades rurales aisladas, con lo cual mejorarán los ingresos de la población de bajos ingresos. Adicionalmente, el proyecto será el primero de la agenda que colaborará estrechamente con una empresa del sector privado en el

⁵ Para obtener más información sobre estas iniciativas consulte: <http://www.visionspring.org/home/home.php> y <http://www.rescue.org/resource-file/irc-youthworks-microfranchising-project-evaluation>.

desarrollo de las microfranquicias. El proyecto guarda también armonía con la estrategia de país del BID con la República de Suriname (2011-2015) en distintas áreas del programa de desarrollo del sector privado.

- 2.12 La iniciativa posee gran potencial para ser repetida en otros países del Caribe, además de otras naciones de la región. En este sentido, el proyecto sistematizará, consolidará y difundirá el modelo empresarial refinado, en alianza con Yamaha Motor Corporation.

III. OBJETIVOS Y COMPONENTES

A. Objetivos

- 3.1 El *objetivo* del proyecto consiste en contribuir a elevar los ingresos de la población rural de Suriname a través del uso de microfranquicias como mecanismo para el fortalecimiento de la capacidad empresarial. El *propósito* del proyecto es ensayar y validar una metodología de concesión de microfranquicias para el mantenimiento de motores en las comunidades de tres distritos del interior de Suriname.
- 3.2 A efectos de facilitar el cumplimiento del objetivo y el propósito anteriormente enunciados, el proyecto consta de cuatro componentes principales, a saber: (i) análisis de mercado y fortalecimiento del modelo de microfranquicia para talleres de servicio autorizado; (ii) aplicación experimental de la iniciativa de talleres de servicio autorizado y refinación del modelo; (iii) ampliación del modelo refinado de talleres de servicio autorizado, y (iv) creación y transferencia de conocimientos y planes de difusión y ampliación para otros países.

B. Componentes

Componente I. Análisis de mercado y creación del modelo de microfranquicias para talleres de servicio autorizado. (FOMIN US\$85.000; contraparte US\$5.000).

- 3.3 El objetivo de este componente es sentar las bases para la puesta en práctica del proyecto. En primer lugar, se llevará a cabo un exhaustivo análisis del mercado, con el fin de determinar cuáles son las comunidades o localidades geográficas más adecuadas para la instalación de los talleres de servicio autorizado, para lo cual se tendrán en cuenta los mercados locales de motores pequeños, además de las características de la demanda. Asimismo, se identificarán los perfiles y las aptitudes básicas que deberían poseer los posibles microfranquiciados en esas comunidades, a efectos de dirigir sus propios negocios. También se definirán cuáles serían las diferentes barreras que pudieran impedir la participación de microfranquiciados de ambos sexos y el funcionamiento satisfactorio de los talleres. El análisis de mercado involucrará la formación de grupos focales comunitarios y la realización de entrevistas individuales, estudios de mercado y reuniones con dirigentes comunitarios influyentes, en las que tengan participación los pobladores de ambos sexos. En segundo lugar, sobre la base de los resultados

del análisis de mercado, se creará un modelo específico de microfranquicia para Yamaha-Datsun Suriname, en el que se definirá claramente el segmento de la clientela, el perfil del microfranquiciado y el método de selección de los microfranquiciados con igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, el sistema de capacitación, estrategias de promoción de marca y comercialización, mecanismo de apoyo continuo a los microfranquiciados, canales de comunicación entre microfranquiciadores y microfranquiciados, modelos de ingresos y costos, mecanismo de costo inicial y financiamiento, entre otros aspectos. A tales fines, se contratará un especialista internacional en microfranquicias, que trabajará con el equipo Datsun-FOB en la puesta en marcha de este componente. La capacidad interna del equipo Datsun-FOB se fortalecerá significativamente gracias a la transferencia de los conocimientos del especialista y también a través del “aprendizaje por la práctica”.

- 3.4 Las actividades previstas en este componente serán las siguientes: (i) realización de un completo análisis de mercado; (ii) creación de un modelo específico de microfranquicia para Yamaha-Datsun Suriname, que incluirá su plan de negocios, y (iii) elaboración de un plan de sostenibilidad destinado a reforzar la continuidad financiera e institucional del modelo después de concluido el proyecto.
- 3.5 Los principales resultados que se espera obtener son los siguientes: (i) análisis de 50 comunidades para la posible instalación de un taller de servicio autorizado; (ii) desarrollo de un marco estratégico y procedimientos operativos por parte de Datsun-FOB; (iii) selección y capacitación de 150 mecánicos para trabajar en los talleres, y (iv) logro de que el 80% de los beneficiarios provenga de comunidades tribales (amerindios y cimarrones).

Componente 2. Ensayo de iniciativas de talleres de servicio autorizado y refinación del modelo. (FOMIN US\$227.500; contraparte US\$126.500).

- 3.6 El objetivo de este componente es ensayar el modelo de microfranquicia de Yamaha-Datsun y, según los resultados y lecciones que se obtengan, refinar el modelo en preparación para su plena implementación. En consonancia con este objetivo, se desarrollará la totalidad de los manuales operativos, programa de capacitación (que abarcará aspectos técnicos y aptitudes comerciales), además de materiales publicitarios y de mercadeo para los microfranquiciados, todo ello en inglés y en el idioma local. Yamaha Corporation proveerá capacitación técnica intensiva al personal de Datsun-FOB en mantenimiento y reparación de motores, lo cual a su vez implicará que dicho personal adquirirá la capacidad para ofrecer instrucción a una amplia base de microfranquiciados de los talleres de servicio autorizado.
- 3.7 La estructura de los talleres de servicio autorizado consistirá en un local central y dos locales satélites. El local central será el taller principal, en el cual se prestarán los servicios de reparación, repuestos y ventas a las comunidades rurales en las que haya más población. Además de este taller central, y con el fin de ampliar el

- alcance del modelo, se crearán talleres satélites en las comunidades rurales más pequeñas, en los que se prestarán servicios básicos de reparación y repuestos.
- 3.8 Se prevé que cada taller central sea operado por tres mecánicos certificados, mientras que cada taller periférico esté dirigido por un mecánico (inicialmente se prevén dos locales satélites por cada local central) que recibirá capacitación y apoyo de los mecánicos del taller central de servicio autorizado. Esta dinámica de un taller central y otros satélites dependientes posee gran potencial para generar externalidades positivas, gracias a la capacitación técnica y vocacional que recibirán los mecánicos de las zonas remotas. Cuando concluya la experiencia piloto con los primeros cinco talleres de servicio autorizado y sus respectivos locales satélites y se hayan identificado claramente las lecciones sobre los elementos que hayan dado buenos resultados y los que no los hayan dado, se perfeccionará el modelo de microfranquicia para talleres de servicio autorizado según corresponda, en preparación para su implementación. Un especialista internacional en microfranquicias trabajará con el equipo de FOB/Datsun Suriname para ejecutar este componente.
- 3.9 Las actividades previstas en este componente serán las siguientes: (i) redacción de manuales de operación, programas de capacitación (con instrucción en gestión financiera para los microfranquiados) y material publicitario y de comercialización adaptados a las diferentes necesidades y realidades de los hombres y mujeres microfranquiados y a las diversas culturas e idiomas de las comunidades del interior; (ii) ejecución de un programa de fortalecimiento de capacidad sobre mantenimiento y reparación de motores para el personal de Datsun; (iii) puesta en marcha de la experiencia piloto con cinco talleres de servicio autorizado y sus respectivos locales satélites; (iv) refinación del modelo empresarial de la microfranquicia; (v) adaptación de los manuales de operación, el programa de capacitación y los materiales publicitarios y de comercialización según el modelo refinado de la microfranquicia; (vi) inversión experimental en locales y herramientas y un fondo para repuestos⁶; (vii) promoción de innovaciones comunitarias, vinculadas con los talleres de servicio autorizado, mediante la implementación de iniciativas de diseño de centros humanos en las comunidades, y (viii) diseño de una metodología de financiamiento para Datsun.
- 3.10 Los principales resultados que se espera lograr son los siguientes: (i) obtención de un modelo refinado de microfranquicia para Yamaha-Datsun y adaptación de manuales, materiales de capacitación y comercialización para los microfranquiados de talleres de servicio autorizado; (ii) un aumento de 25% de los ingresos que percibirán los mecánicos de estos talleres a diferencia de oportunidades similares, y (iii) definición de una metodología destinada a facilitar la concesión de financiamiento de Datsun para los talleres de servicio autorizado.

⁶ Esta inversión experimental se financiará con recursos de la contrapartida local.

Componente 3. Ampliación del modelo refinado de microfranquicia para talleres de servicio autorizado. (FOMIN US\$143.000; contraparte US\$385.000).

- 3.11 El objetivo de este componente consiste en la ampliación del modelo refinado de microfranquicia para talleres de servicio autorizado a unos 75 talleres adicionales situados en el interior del país, a efectos de consolidar el modelo y desarrollar una red sostenible de estos talleres. El componente se concentrará en consolidar el taller de servicio autorizado mediante el fortalecimiento de los negocios con el apoyo permanente de Datsun-FOB en materia de capacitación en aptitudes técnicas y comerciales, materiales y estrategias de consolidación de marca y mercadeo, un canal de comunicación abierto para consultas y solución de problemas, y oportunidades de financiamiento de capital de trabajo. Este componente también comprenderá la creación de una red de talleres de servicio autorizado, con locales centrales y satélites, destinada a fomentar el intercambio de prácticas óptimas y apoyar a los mecánicos en su trabajo. A través de este componente, Yamaha proveerá asistencia y apoyo técnico a Datsun para consolidar su capacidad como empresa microfranquiadora de una red de talleres de servicio autorizado. Por último, y a efectos de aumentar los ingresos comerciales de cada taller facilitando su acceso a capital de trabajo (repuestos y motores pequeños), Datsun otorgará financiamiento específico bajo la metodología desarrollada de consignación.
- 3.12 Las actividades de este componente serán las siguientes: (i) creación de nuevos talleres de servicio autorizado y sus respectivos locales satélites, (ii) provisión de asistencia continua a los microfranquiados de los talleres; (iii) instauración de un mecanismo de financiamiento de capital de trabajo para los microfranquiados; (iv) creación de una red nacional de talleres de servicio autorizado y elaboración de un plan de acción para el intercambio de conocimientos.
- 3.13 Los resultados que se espera obtener con este componente son los siguientes: (i) creación de 25 nuevos talleres de servicio autorizado y 50 talleres satélites; (ii) obtención de la operación plena y continua de un 90% de los talleres de servicio autorizado al final del proyecto; y (iii) creación de una red nacional de talleres de servicio autorizado, definición de su estructura de gobernanza y puesta en práctica de su plan de acción.

Componente 4. Creación de conocimientos, difusión y plan de ampliación a otros países. (FOMIN US\$75.000; contraparte US\$10.000).

- 3.14 El objetivo de este componente consiste en documentar en forma exhaustiva y analítica el proceso de creación, ampliación y sostenibilidad de la metodología refinada de microfranquicia para talleres de servicio autorizado. Se espera que esta sistematización de conocimientos permita: (i) extraer las principales lecciones de esta experiencia con miras a contribuir a otras iniciativas en el futuro; (ii) contribuir a disminuir la brecha de conocimientos que existe

- actualmente en el campo de las microfranquicias; y (iii) comparar este modelo con otros que se hayan creado a través de los proyectos del FOMIN en esta área.
- 3.15 La alianza que se establecerá con una gran compañía multinacional como Yamaha Corporation, con importante presencia en la región, le impartirá una gran visibilidad al proyecto entre las empresas de características similares, con lo cual se generará un claro efecto de demostración. Una vez que se compruebe el éxito y la sostenibilidad del modelo de microfranquicia, el potencial que habrá para ampliar el programa a otros países dentro y fuera de la región será significativo.
- 3.16 Las actividades de este componente serán las siguientes: (i) creación de una serie de instrumentos para facilitar la concesión de microfranquicias para talleres de servicio autorizado con miras a su difusión externa; (ii) diseño y ejecución de un plan de extensión y comunicación; y (iii) realización de un estudio de mercado a escala regional para evaluar la posibilidad de reproducir el modelo en otros países.
- 3.17 Los resultados que se espera obtener de este componente son los siguientes: (i) creación y validación de una serie de instrumentos con el propósito de facilitar la concesión de microfranquicias para talleres de servicio autorizado; (ii) puesta en práctica de una estrategia de comunicación; (iii) realización de un estudio sobre la posibilidad de reproducir el modelo de microfranquicia en otros países en colaboración con Yamaha; y (iv) consecución de expresiones de interés de por lo menos cinco distribuidores de Yamaha en relación con la puesta en práctica del modelo de microfranquicia para talleres de servicio autorizado.
- 3.18 **Destinatarios.** El proyecto procurará captar el interés de los siguientes destinatarios, a efectos de compartir los conocimientos generados a través de la experiencia piloto con las microfranquicias: (i) distribuidores de Yamaha que operen en América Latina y el Caribe; (ii) empresas manufactureras grandes y medianas socialmente responsables que operen en la región y cuyos productos requieran servicios de reparación y mantenimiento, a las cuales se alentará a realizar y luego ampliar pruebas piloto con el modelo de microfranquicias para la prestación rentable de servicios en el mercado existente en la base de la pirámide, y (iii) organizaciones no gubernamentales, fundaciones e instituciones sociales de otros países de la región que actúen en comunidades de condiciones socioeconómicas similares, en las que también se siga la tendencia de emplear motores pequeños, a las cuales se alentará a fomentar, probar y poner en práctica iniciativas de microfranquicias orientadas a esta población.
- 3.19 **Aporte de conocimientos.** Este será el primer proyecto del FOMIN en el que se pondrá a prueba un modelo innovador de microfranquicia orientado a la provisión de servicios, que a su vez involucrará a una gran compañía manufacturera multinacional como socio estratégico y contraparte. Asimismo, este proyecto incluye un exhaustivo análisis de mercado que tendrá en cuenta los aspectos de género y las herramientas de capacitación, y creará oportunidades comerciales para la mujer en sectores tradicionalmente dominados por el hombre. Por ello, se

prevé que el proyecto genere un aporte importante de conocimientos, con gran potencial de repercusión sobre otros participantes de similares condiciones, a efectos de que adopten conceptos semejantes como parte de sus estrategias comerciales.

- 3.20 **Productos de conocimiento.** El principal producto de conocimiento que se generará será una serie de instrumentos que tendrá el propósito de facilitar la concesión de microfranquicias con miras a su difusión externa, la cual estará centrada en: (i) una descripción detallada de los principales elementos y procesos que se hayan llevado a cabo para el diseño, la prueba piloto y la implementación del modelo de microfranquicia; (ii) las lecciones aprendidas y las recomendaciones que se formulen sobre la base de los elementos que fueron satisfactorios y los que no lo fueron; (iii) la repercusión que tuvo el proyecto en los ingresos de los microfranquiciados, y en los ingresos de la empresa microfranquiciadora, lo cual asegura la sostenibilidad del modelo comercial. Se prevé que la convención anual de distribuidores Yamaha para América Latina y el Caribe será un lugar estratégico donde se podrá difundir ampliamente este producto de conocimiento, el cual despertará el interés de otros distribuidores de poner en práctica un programa similar en sus respectivos países. Se realizarán actividades de extensión a otros distribuidores Yamaha en América Latina y el Caribe mediante contacto directo o el uso de los canales de comunicación interna de Yamaha (por ejemplo, boletines de noticias). Se elaborará un plan para reproducir el modelo en otros países en los cuales la empresa tenga una fuerte presencia, sobre la base de un estudio de mercado y un análisis de la demanda existente a escala regional.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El costo total del proyecto asciende a US\$1.380.000, de los cuales US\$820.000 provendrán del FOMIN y US\$560.000 de FOB (un mínimo de 50% de dicho aporte será en efectivo). La contraparte de FOB consistirá en contribuciones de Datsun Suriname NV, y aportes en especie de Yamaha Motor Corporation.

Partidas presupuestarias en US\$	FOMIN	CONTRAPARTE LOCAL	TOTAL
Componente I: Análisis de mercado y creación del modelo de talleres de servicio autorizado	85.000	5.000	90.000
Componente II: Ensayo de iniciativas de talleres de servicio autorizado y refinación del modelo	227.500	126.500	354.000
Componente III: Ampliación del modelo refinado de los talleres de servicio autorizado	143.000	385.000	528.000
Componente IV: Creación de conocimientos, difusión y plan de ampliación a otros países	75.000	10.000	85.000
Administración	172.700	33.500	206.200
Auditoría y revisiones ex post	25.000		25.000
Evaluaciones (intermedia y final)	10.000		10.000
Imprevistos	23.000		23.000
SUBTOTAL	761.200	560.000	1.321.200
<i>Porcentaje</i>	57.61%	42.39%	
Cuenta de evaluación de impacto (5%)	38.060		38.060
Cuenta de la Agenda	20.740		20.740
TOTAL	820.000	560.000	1.380.000

- 4.2 El plazo de ejecución del programa será de 36 meses, con un período de desembolso de 42 meses. Los desembolsos de fondos no reembolsables se realizarán de acuerdo con las políticas y procedimientos del Banco y el FOMIN.

V. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

A. Organismo ejecutor

- 5.1 La fundación Fonds Ontwikkeling Binnenland (FOB) de Suriname será el organismo ejecutor del proyecto. FOB es una fundación pública que actúa bajo la égida del Ministerio de Desarrollo Rural y cuyo objetivo es el de mejorar las condiciones socioeconómicas de los pobladores que residen en el interior del país, con el fin de desarrollar economías rurales autosustentables. La organización es bien reconocida en el país por su conocimiento y su capacidad para trabajar con las comunidades rurales de Suriname, y en particular con las comunidades cimarronas, que junto con las poblaciones indígenas, son los principales beneficiarios a los que se dirige este proyecto.
- 5.2 En virtud de lo anterior, la estructura de ejecución del proyecto estará dirigida por FOB, entidad que aportará el conocimiento sociocultural de las comunidades del interior. Datsun, en su calidad de empresa microfranquiadora, prestará servicios, asistencia y apoyo técnico a los talleres de servicio autorizado (microfranquiados). Por último, Yamaha participará en el proyecto prestando asistencia

- técnica general a Datsun y ofreciendo descuentos específicos y otros incentivos para la ampliación del modelo. FOB y Datsun suscribirán un acuerdo detallado, en el que se formalizarán los compromisos que asuman ambas partes de proporcionar apoyo técnico y financiero al proyecto.
- 5.3 Se creará un Comité Coordinador, formado por representantes de Datsun, FOB y el FOMIN (el especialista de país), en el que todos los miembros tendrán derecho a voto. El Comité Coordinador será la entidad que supervisará y dirigirá la implementación del proyecto, y tomará las decisiones estratégicas y financieras finales. El Comité Coordinador se reunirá por lo menos una vez al mes durante el primer año del proyecto, y una vez cada dos meses durante el resto del plazo del proyecto.
- 5.4 **Propiedad intelectual.** El proyecto se originó como parte de una metodología de talleres de servicio autorizado desarrollada por Yamaha Motor Corporation. En este sentido, la metodología refinada que se desarrollará con este proyecto deberá considerarse como parte sustancial de dicha metodología más amplia, especialmente en términos de manuales y componentes técnicos. Por consiguiente, los derechos de propiedad intelectual de la metodología de los talleres de servicio autorizado le pertenecerán a Yamaha. No obstante, en lo referente al modelo empresarial (la creación del esquema de un local central y locales satélites), y a efectos de fomentar la repetición de este sistema en otras regiones e iniciativas, el BID/FOMIN poseerá la propiedad intelectual de todos los materiales vinculados a dicho modelo empresarial.
- B. Mecanismo ejecutor**
- 5.5 Para facilitar la puesta en práctica del proyecto propuesto, se creará una Unidad Ejecutora del proyecto en las oficinas de FOB en Paramaribo. Esta unidad estará integrada por un coordinador del proyecto, que contará con el apoyo de un contador y un asistente administrativo. La Unidad Ejecutora será responsable de la ejecución técnica y de la gestión del proyecto, así como de las tareas de presentación de informes y administración, de acuerdo con los requisitos del BID/FOMIN. La Unidad Ejecutora recibirá el apoyo logístico, técnico y operativo de Datsun Suriname. El proyecto prestará apoyo a Datsun con un coordinador técnico y de capacitación, que será responsable de coordinar las actividades iniciales de Datsun en su función de microfranquiciador.
- 5.6 **Desembolso en función de los resultados:** Los desembolsos del proyecto estarán supeditados a la consecución de ciertos hitos importantes, que se acordarán entre el organismo ejecutor y el FOMIN, junto con los respectivos medios de verificación. La consecución de los hitos importantes no exime al organismo ejecutor de la responsabilidad de cumplir con los objetivos del proyecto (indicadores del marco lógico). Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en el desempeño y los riesgos, los desembolsos se realizarán en forma de adelantos de fondos, que corresponderán a los gastos necesarios que se hayan incluido en los costos presupuestados que figuren en el plan anual del proyecto.

- 5.7 **Adquisiciones y contrataciones:** A efectos de la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, el organismo ejecutor aplicará las políticas del BID (documentos GN-2349-9 y GN-2350-9) y las directrices sobre adquisiciones para cooperación técnica contenidas en las normas del BID. Antes de proceder a efectuar las adquisiciones y contrataciones para el proyecto, el organismo ejecutor presentará un plan de adquisiciones, que será revisado, actualizado y presentado anualmente para consideración del BID. Todos los procesos de adquisición serán revisados en forma ex post, excepto en el caso de las contrataciones para las cuatro primeras consultorías principales, que se revisarán en forma ex ante.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 **Seguimiento e informe de avance del proyecto.** El personal del FOMIN adscrito a la Representación del BID en Suriname será responsable de la supervisión y seguimiento de la operación y contará con el apoyo del equipo de proyecto. La Fundación FOB será responsable de presentar los informes de avance del proyecto al FOMIN dentro de los 30 días posteriores al final de cada semestre. Estos informes contendrán información sobre la ejecución del proyecto, el logro de los hitos importantes y el cumplimiento de los objetivos de la operación, tal como se detalla en el marco lógico y demás instrumentos de planificación operativa. El informe de avance del proyecto también describirá los aspectos de dificultad que surjan durante la ejecución de la operación y esbozará las posibles soluciones. Al cabo de 90 días, luego de la finalización del plazo de ejecución, el organismo ejecutor presentará al FOMIN un informe final de avance del proyecto, en el que se destacarán los resultados logrados, la sostenibilidad del proyecto y las lecciones aprendidas. A efectos de evaluar eficazmente el programa y controlar los resultados y efectos directos de la operación, el organismo ejecutor creará un sistema de seguimiento y recolección de datos. Este sistema deberá incluir los datos del estudio de referencia efectuado en el Componente 1 para determinar la situación socioeconómica de los beneficiarios antes de la intervención del programa. Con el fin de contribuir a que FOB instaure un sistema de información y seguimiento, se ha incluido en el proyecto una consultoría específica destinada a prestar apoyo para la recolección de datos e información socioeconómica y geográfica de los beneficiarios.
- 6.2 **Evaluaciones.** El proyecto estará sujeto a una evaluación intermedia, que llevarán a cabo los consultores contratados por el FOMIN en Suriname a los 18 meses del primer desembolso o cuando se haya desembolsado el 50% de los recursos del FOMIN, lo que suceda primero. Esta evaluación medirá los siguientes elementos: (i) el avance en el logro de los resultados, como la mejora de los servicios financieros que preste FOB a las pequeñas empresas; (ii) las dificultades que surjan en la ejecución del proyecto y las soluciones que se propongan; (iii) disponibilidad de datos de referencia y de un sistema de seguimiento y evaluación; (iv) lecciones aprendidas y recomendaciones para la eficaz puesta en

práctica del proyecto y para mejorar las posibilidades de reproducirlo en otros ámbitos. En la medición de estos factores se tomarán en cuenta los indicadores que se incluyen en el marco lógico (Anexo 1). Los consultores externos contratados por el FOMIN en Suriname realizarán una evaluación final, que se realizará tres meses después de que concluya la ejecución del proyecto. A efectos de la evaluación final, los consultores considerarán los siguientes elementos, entre otros: (i) un análisis de los resultados logrados con relación a la base de referencia y los objetivos del marco lógico; (ii) la sostenibilidad y rentabilidad de los talleres de servicio autorizado; (iii) el avance logrado en términos de repercusiones sobre los indicadores socioeconómicos de los beneficiarios; y (iv) los resultados amplios de la operación para otras entidades y comunidades. Los informes y encuestas que preparen los consultores externos sobre seguimiento y evaluación se enviarán directamente a la Representación del BID en Suriname.

- 6.3 **Presentación de informes financieros y supervisión.** FOB establecerá y mantendrá las respectivas cuentas de sus finanzas, controles internos, archivos del proyecto y sistemas contables, de conformidad con los reglamentos y políticas del BID/FOMIN en materia de gestión financiera y auditoría. En virtud del diagnóstico llevado a cabo, el organismo ejecutor fue calificado como de nivel medio, por lo que necesita fortalecimiento en los aspectos de gestión de proyectos y presentación de informes financieros. Durante la ejecución del proyecto, el organismo ejecutor elaborará informes financieros anuales, que luego presentará al Banco. Asimismo, el BID/FOMIN contratará auditores independientes para llevar a cabo la auditoría al cabo de dos años de ejecución, al igual que al final del proyecto. La función de supervisión también incluirá la revisión ex post de las responsabilidades fiduciarias (financiera y de adquisiciones) del organismo ejecutor. El costo de estos servicios se financiará con los recursos del FOMIN.

VII. BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Beneficiarios

- 7.1 Los beneficiarios directos del proyecto serán 150 habitantes de ambos sexos, en su mayoría jóvenes y procedentes de comunidades tribales (amerindios y cimarrones) del interior de Suriname. Otros beneficiarios del proyecto serán las poblaciones que habitan en 30 comunidades del interior (estimadas en 15.000 personas) que tendrán acceso a un mejor servicio de transporte, generación de electricidad y bombas de agua. Los beneficiarios indirectos serán los 65.000 pobladores que residen en los tres departamentos del interior de Suriname.
- 7.2 El proyecto contribuirá a la participación de mujeres como mecánicas en los talleres de servicio autorizado, y se estructurará de forma tal que permita su participación en condiciones de igualdad en la selección y capacitación de los beneficiarios, y en la puesta en práctica del proyecto. De conformidad con la experiencia previa de un taller de servicio autorizado establecido en India, la participación de mujeres como mecánicas en los talleres no solo es posible dentro

del modelo, sino también aporta una mayor confiabilidad y uniformidad a los servicios prestados, en comparación con los mecánicos de sexo masculino. FOB ha ratificado que la participación de la mujer como mecánica, aun cuando se deban tener en cuenta ciertas consideraciones culturales en cada aldea específica, mejorará la meta económica última que se propone alcanzar el proyecto de elevar los ingresos de las poblaciones rurales beneficiarias.

B. Riesgos

- 7.3 Un riesgo inicial de esta operación se relaciona con la dificultad y los costos que implica trabajar en las zonas interiores de Suriname. En este sentido, debido al aislamiento de las comunidades y la falta de infraestructura, las operaciones en el interior del país no solo son costosas (necesidad de organizar viajes específicos y carencia de economías de escala), sino también muchas veces inciertas, debido a factores tales como las condiciones climáticas, el nivel de agua de los ríos y la deficiencia de las comunicaciones para coordinar actividades y otras dificultades. A efectos de mitigar este riesgo, cabe señalar primero que FOB contará con el apoyo de Datsun para facilitar las actividades del proyecto; segundo, que los lugares seleccionados para establecer los talleres de servicio autorizado deberán tener un nivel mínimo de infraestructura, a fin de evitar que los costos lleguen a ser insostenibles y causen desconexión con la red de talleres de servicio autorizado, puesto que la estructura de un local central y locales satélites será una herramienta útil para optimizar las relaciones y ampliar las operaciones.
- 7.4 Un segundo riesgo se relaciona con las dificultades que representa el hecho de trabajar y coordinar actividades con 30 comunidades distintas, que muchas veces tienen culturas y características muy diferentes (poblaciones indígenas y cimarronas). Con el fin de atenuar este riesgo, FOB concertará alianzas con instituciones prestigiosas del interior, que faciliten el acceso a los principales dirigentes de las comunidades, a efectos de facilitar las operaciones del proyecto. Adicionalmente, los materiales de capacitación tendrán en cuenta las particularidades de la cultura (pictogramas y similares), y los instructores recibirán una capacitación específica acerca de la realidad cultural del interior.
- 7.5 Un tercer riesgo se refiere al posible cuestionamiento de las normas culturales que pudiera significar el hecho de poner a mujeres al frente de empresas tradicionalmente dominadas por hombres, lo cual podría provocar casos de violencia doméstica y un desequilibrio de las estructuras de poder tradicionales en las comunidades y hogares. Para reducir este riesgo, FOB recibirá capacitación en métodos de programación con sensibilidad de género; además, en el proyecto se adoptará un criterio sistemático para estudiar los papeles y responsabilidades que se les atribuye a uno y otro sexo en las aldeas, y para diseñar un modelo culturalmente sensible que promueva la participación de la mujer en calidad de mecánica y jefa de taller.

VIII. REVISIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL

- 8.1 Se prevé que este proyecto tenga repercusiones sociales y ambientales positivas, puesto que contribuirá al desarrollo de las comunidades del interior de Suriname mediante la facilitación del acceso a mejores servicios de transporte y la creación de oportunidades de trabajo, lo cual se traducirá en oportunidades sostenibles para las comunidades del interior del país. Con respecto al impacto ambiental, se estima que el proyecto disminuirá la contaminación que provocan los desperfectos y el mantenimiento ineficiente de los motores. Específicamente, la capacitación y la eliminación ambientalmente correcta del aceite de motor durante los trabajos de reparación serán elementos adicionales que contribuirán a que el impacto ambiental del proyecto sea positivo. De conformidad con la revisión ambiental y social, este proyecto fue clasificado como de categoría “C”.