

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

REPÚBLICA DOMINICANA

**ESCALAMIENTO DE UN MODELO DE MICROFRANQUICIAS
PARA MUJERES DE BAJOS INGRESOS EN REPÚBLICA DOMINICANA**

(DR-M1045)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: César Buenadicha (FOMIN/AMC) y Aminta Pérez-Gold (FOMIN /AMC) Co-líderes del proyecto, Dora Moscoso (FOMIN /DEU), Carlos Guiza (FOMIN /AMC), Susan Olsen (OMJ/OMJ), Mariana Wettstein (FOMIN/CRD), Smeldy Ramírez (FOMIN/CRD), Christina Lengfelder (FOMIN/KSC); Miguel Aldaz (ORP/ORP), 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.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	2
II.	OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	5
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	10
IV.	COSTOS Y FINANCIAMIENTO	12
V.	AGENCIA EJECUTORA	12
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO	13
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	13
VII.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS	14
VIII.	ACCESO A INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	14

RESUMEN DE PROYECTO

Escalamiento de un modelo de microfranquicias para mujeres de bajos ingresos en República Dominicana (DR-M1045)

La falta de oportunidades de trabajo en República Dominicana ha llevado a un gran número de mujeres cabezas de familia a constituir microempresas de subsistencia las cuales generan ingresos por debajo del salario mínimo del país, con pocas posibilidades de crecimiento y un alto riesgo de fracaso. Esto coloca a las mujeres en una posición de vulnerabilidad, reduciendo considerablemente las posibilidades de superar los niveles de pobreza de su familia.

Ante las limitadas oportunidades de acceso a negocios rentables y el efecto demostrado de los ingresos generados por las mujeres en el núcleo familiar, las redes de distribución basadas en microfranquicias ofrecen a mujeres de bajos ingresos la oportunidad de generar sus propios negocios basados en la venta de productos en comunidades pobres donde, en muchos casos, no existía oferta de estos productos. Existen algunas iniciativas que han demostrado resultados positivos a nivel piloto, pero para determinar realmente la efectividad de estos modelos de distribución en el empoderamiento económico de las mujeres de bajos ingresos, es necesario expandirlos a una masa crítica de beneficiarias y realizar evaluaciones de impacto rigurosas que den evidencias sobre sus efectos en la generación de negocios rentables, sostenibles, con niveles de ingreso crecientes, que además generen en las mujeres capacidades que les permitan crecer profesionalmente y asumir roles de mayor responsabilidad con altas probabilidades de éxito. El expandir estos modelos a niveles que permitan llevar adelante evaluaciones de impacto, representa dos grandes retos: (i) garantizar que se mantiene/mejora el nivel de ingresos/ empoderamiento económico/posibilidades de crecimiento de las microfranquiciadas; y (ii) asegurar una estructura de costos viable que los hagan sostenible social y económicamente.

Este proyecto presentado en el marco de la facilidad *“Empoderamiento Económico de poblaciones de bajos ingresos a través de su integración en redes de distribución inclusivas basadas en Microfranquicias”* - SCALA (RG-M1234) representa para el FOMIN la oportunidad de experimentar por primera vez la consolidación de un modelo de microfranquicias, disponiendo además de una masa crítica de beneficiarios que permitirá realmente medir la efectividad de las microfranquicias en la generación de ingresos y reducción de pobreza, y contar con un caso probado de red de distribución basado en un modelo de microfranquicias que puede ser replicado en otros países. Beneficiará a 4.500 mujeres de bajos ingresos, principalmente cabezas de familia con dependientes, quienes mejorarán su nivel de ingresos y adquirirán capacidades empresariales para la eficiente gestión de sus negocios. El proyecto incluye como parte central la realización de una evaluación de impacto rigurosa cuyos resultados contribuirán a reducir las brechas de conocimiento identificadas. Se espera que las evidencias y aprendizajes del proyecto se conviertan en efectos demostrativos que contribuyan a que las audiencias objetivo (microfinancieras, empresas anclas, donantes, ONG, etc) desarrollen modelos de distribución basados en microfranquicias como un mecanismo efectivo para la reducción de la pobreza y llevar productos/servicios de calidad reconocida a comunidades de bajos ingresos.

ANEXOS

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

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

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

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

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
POA	Plan Operativo Anual
QED	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
RO	Reglamento Operativo
LAC	Latino-América y el Caribe
ADOPEM	Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM
MDs	Micro-Distribuidoras

RESUMEN EJECUTIVO

**Escalamiento de un modelo de microfranquicias
para mujeres de bajos ingresos en República Dominicana
(DR-M1045)**

País y ubicación geográfica	República Dominicana		
Organismo Ejecutor:	Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM		
Área de acceso:	Acceso a Mercados y Capacidades		
Tópico:	Cadena de Valor		
Beneficiarios directos:	4.500 mujeres de bajos ingresos que inician un negocio que les permite incrementar sus ingresos.		
Beneficiarios indirectos:	370.000 personas en comunidades de bajos ingresos que acceden a productos de calidad reconocida.		
	Contribución FOMIN	US\$ 400,000	38%
	Contraparte	US\$ 650,000	62%
	Co-financiamiento (si lo existe)		
	Costo total del proyecto	US\$ 1.050,000	100%
Período de Ejecución y Desembolso:	36 meses de ejecución y 42 de desembolsos		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso:(i) la firma del acuerdo entre ADOPEM y la empresa Nestlé que regirá la ejecución del proyecto; (ii) la contratación del Coordinador General del proyecto; (iii) la aprobación por del reglamento operativo del proyecto; y (iv) la aprobación del plan operativo anual.		
Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:	Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.		
Unidad con Responsabilidad de Desembolsar	FOMIN/CDR		

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto.

- 1.1 República Dominicana, un país de 10.3 millones de habitantes, presentó en el 2013 una tasa de desempleo de 14.9%¹, una de las más altas en América Latina. Aunque la participación de las mujeres en la población ocupada es del 51%, casi la mitad de ellas (el 49%) declara el auto-empleo como su principal fuente de trabajo. Esta forma de trabajo, en su mayoría, corresponde a microempresas informales de subsistencia cuyos ingresos se encuentran por debajo del salario mínimo mensual establecido en el país para pequeñas empresas (RD\$ 6.880, US\$ 164), no son rentables y tienen pocas posibilidades de crecimiento debido a prácticas de gestión deficientes, limitado acceso a recursos financieros y a canales de suministro estables, y a la naturaleza de los productos/servicios que comercializan, los cuales, con frecuencia, no satisfacen las demandas del mercado de las comunidades en las que operan.
- 1.2 El gobierno actual está promoviendo una agenda social enfocada en una reforma educativa, programas de alivio a la pobreza y apoyo a las microempresas². Sin embargo estos programas fundamentalmente brindan a las microempresarias oportunidades de financiamiento, componente importante pero no suficiente para asegurar el crecimiento y sostenibilidad de sus empresas. Adicionalmente, algunas instituciones microfinancieras ofrecen a las microempresarias programas de microcréditos para cubrir necesidades de sus negocios. Sin embargo estudios recientes³ sugieren que el microcrédito, por sí solo, no genera un impacto suficiente en la reducción de la pobreza de poblaciones de bajos ingresos, principalmente porque en muchas ocasiones el crédito no es invertido en actividades productivas. Esto ha llevado a que algunas instituciones microfinancieras estén explorando opciones para complementar su oferta de microcréditos con otras alternativas que permitan a sus clientes generar ingresos adicionales que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida y reducción de sus niveles de pobreza.
- 1.3 Adicionalmente a los recursos financieros, para hacer crecer un negocio, hacerlo rentable y que permanezca en operación en el tiempo, es necesario conocer en profundidad el modelo de negocio y los aspectos claves y retos de su operación, del mercado y de sus clientes. Este no es el caso de la mayoría de las microempresarias de comunidades de bajos ingresos quienes inician sus negocios por necesidad, comercializando muchas veces productos/servicios ya ofrecidos en su reducida área de influencia, lo cual genera una sobre-oferta que ocasiona altos niveles de competencia, reducción de precios y ventas, y en consecuencia, de los ingresos. La falta de capacidades empresariales y el desconocimiento del negocio y de la dinámica del mercado impide a las microempresarias emprender acciones que contribuyan a su crecimiento y pone en alto riesgo su permanencia en operación.

¹ Los indicadores numéricos relacionados en este párrafo han sido consultados en diciembre de 2013 en la Base de datos del Banco Mundial encontrada en <http://databank.worldbank.org/data/databases.aspx>

² The Economist Intelligence Unit (EIU). *Dominican Republic: Country Forecast*. 2013

³ Banerjee (2013); Angelucci (2012); Augsburg (2012); Crepon (2011)

- 1.4 Algunas empresas con marcas reconocidas⁴ han incluido en sus planes el llevar sus productos a comunidades pobres, experimentado el desarrollo de redes de distribución que ofrecen a personas de la misma comunidad, y en algunos casos específicamente a mujeres (dependiendo de las características de los productos), la oportunidad de establecer sus propios micronegocios para vender sus productos. Los negocios ya tienen un modelo de operación probado, requieren de baja inversión, están soportados por estrategias de mercadeo definidas por la empresa y además incluyen la capacitación de los microempresarios en temas que lo ayudan a la mejor gestión y crecimiento de sus negocios. Estas redes permiten a las comunidades tener acceso a productos y servicios más asequibles y de calidad y representan para los microempresarios la posibilidad de creación de capacidades empresariales que les permitan tener negocios rentables con el consecuente efecto positivo en su empoderamiento económico y reducción de pobreza.
- 1.5 El FOMIN inició en el 2010 su intervención en Microfranquicias, modelo emergente para empoderar económicamente y reducir el nivel de pobreza de personas de bajos ingresos al brindarles la oportunidad de poseer negocios estables de baja inversión, operación simple y potencial de crecimiento, fundamentalmente dirigidos a la distribución de productos y servicios en sus propias comunidades. La intervención del FOMIN se focaliza en desarrollar en personas de bajos ingresos las capacidades técnicas, financieras y de gestión que por una parte les garanticen la eficiente gestión y crecimiento de sus negocios de microfranquicias, y además les permitan en un futuro aprovechar oportunidades para emprender otros negocios con altas probabilidades de éxito.
- 1.6 La demostración del efecto de la microfranquicia como herramienta de empoderamiento económico de personas de bajos ingresos es posible si, por un lado, los modelos son llevados a escala y, por otro, se logra generar evidencia de su efectividad, ya que por ser un tema emergente, actualmente solo se conocen investigaciones bibliográficas y algunos informes sobre el éxito de su aplicación. No se dispone de evidencia con base en evaluaciones de impacto rigurosas que motiven la expansión de su uso por parte de audiencias comprometidas en el trabajo para reducción de pobreza.
- 1.7 Usando como referencia la estrategia para el escalamiento de franquicias tradicionales, la expansión de un modelo de microfranquicias es un proceso gradual donde luego de diseñado el modelo, el número de beneficiarios que inician sus negocio de microfranquicias se va incrementando progresivamente, a través de las siguientes fases: (i) prueba de concepto, cuyo objetivo es determinar cómo el negocio es percibido por una muestra de potenciales consumidores y en la cual participan entre 3-10 microfranquiciados; (ii) prueba piloto, en la cual entre 10-40 microfranquiciados comienzan a operar sus negocios en las comunidades consideradas en el alcance del proyecto; (iii) expansión inicial, donde de acuerdo a los planes de comercialización/zonificación de la empresa y los resultados/ajuste al piloto se da inicio a la expansión de la red de distribución llevando sus beneficios a entre 40-400 microfranquiciados; y (iv) escalamiento, luego de tener resultados positivos para todos los actores se considera el llevar modelo a otras regiones/departamento del país, logrando incorporar en la red entre 400-4.000 microfranquiciados. Es en esta etapa final cuando por lo general, el modelo comienza a ser sostenible para las entidades involucradas y por ello se considera la preparación de un plan para continuar su

⁴ Avon, Nutressa, Nestlé

escalamiento y en algunos casos, su posible replicación/adopción en otros países. Cada etapa tiene sus propios retos y riesgos y requiere del ajustes significativos en el modelo en base a los resultados de la etapa anterior, a fines de asegurar que en la evolución se conservan/mejoran los efectos positivos sobre el incremento de ingresos y permanencia del negocio de los microfranquiados y el modelo se mantiene sostenible económicamente.

- 1.8 La “primera generación” de proyectos piloto de microfranquicias apoyados por el FOMIN han seguido un enfoque “bottom-up” que se inicia con un análisis de mercado para identificar las necesidades/demandas de las comunidades de bajos ingresos y la identificación de potenciales microfranquiadores (empresas comerciales o sociales) interesados en diseñar un modelo de negocios para atenderlas (modelo de operación, perfil microfranquiado, esquema de distribución de ingresos, necesidades de financiamiento, etc.). En cuanto a sus procesos de adopción/expansión, los resultados previstos plantean la constitución de redes de distribución de entre 150 y 400 microfranquiados, y en ninguno se ha considerado a la fecha su posible escalamiento a un mayor número de microfranquiados. La lecciones aprendidas de los retos de esta primera generación de proyectos de la agenda, llevó al FOMIN a plantearse nuevos enfoques para llevar los modelos de microfranquicias a la etapa de escalamiento de manera rápida y efectiva. Este fue el fundamento de la facilidad *“Empoderamiento Económico de poblaciones de bajos ingresos a través de su integración en redes de distribución inclusivas basadas en Microfranquicias”* - SCALA (RG-M1234), aprobada a finales del 2013. La Facilidad propone apoyar proyectos para escalar diversos modelos de microfranquicias, donde desde su fase de diseño se establecen alianzas entre empresas (con productos reconocidos, de alta rotación y con interés de llevarlos a comunidades de bajos ingresos), instituciones microfinancieras (interesadas en vincular sus productos de créditos a actividades productivas), y ONG (con experiencia en la creación de capacidades y desarrollo empresarial) para utilizar modelos de microfranquicias de alto potencial de escalamiento que integren personas de bajos ingresos en las cadenas de valor de distribución de las empresas y llevar sus productos y servicios a comunidades desfavorecidas a precios asequibles. SCALA incluye también en su alcance la comunicación estratégica de sus resultados, con base en evaluaciones de impacto.
- 1.9 Los proyectos que serán apoyados por SCALA son seleccionados por un comité integrado por representantes de la Fundación Citi, OMJ, ORP y el FOMIN (DEU y AMC) en base a criterios entre los que se cuentan: fundamentos e innovaciones del modelo que lo hacen técnica, financiera e institucionalmente viable; impacto en la población beneficiara (microfranquiados y consumidores); acciones propuestas para la escalabilidad del modelo; alineación de la gestión del conocimiento propuesta con el objetivo de conocimiento de la facilidad; y capacidades de gestión y compromiso de los principales actores (empresa ancla, MFI, NGO). El presente proyecto es el primer proyecto que será financiado en el marco de SCALA.

B. Antecedentes de la alianza entre Nestlé y ADOPEM

- 1.10 En línea con sus pilares corporativos de “Valor compartido y Nutrición”, Nestlé desarrolló el programa Club Barrio para distribuir sus productos en comunidades de bajos recursos a

través de una red basada en microfranquicias conformada por mujeres de las mismas comunidades. Club Barrio es una red de distribución con dos niveles de microfranquiciadas: Micro-distribuidoras (MD) quienes compran con descuento preferencial los productos de Nestlé; y Vendedoras, quienes reciben productos de las MD y realizan ventas puerta a puerta en sus comunidades. Ambas microfranquiciadas reciben la capacitación para el manejo de sus negocios y en educación nutricional. En su etapa inicial, Nestlé financiaba el inventario del micro-distribuidoras, pero el no poseer estructura para llevar eficientemente la cobranza de los créditos otorgados limitaba sus planes de incorporación de un mayor número de microfranquiciadas en la red. Esta limitación llevo a Nestlé a replantearse su programa Club Barrio y explorar la opción de una alianza con una institución microfinanciera.

- 1.11 El Banco de Ahorro y Crédito – ADOPEM es una entidad microfinanciera cuya misión es “mejorar la calidad de vida de la población”. Tiene gran experiencia acumulada atendiendo las necesidades de la población de menores recursos, en particular mujeres, en República Dominicana. En su trabajo con las microempresarias, ADOPEM ha identificado que muchas de sus clientes están estancadas en modelos de negocio con baja capacidad para generar ingresos suficientes que les permitan a ellas y a sus familias superar los niveles de pobreza. Este limitado crecimiento de sus negocios impide también el crecimiento de la cartera de ADOPEM.
- 1.12 La búsqueda de mejores aproximaciones a sus respectivos mercados llevó a ADOPEM y a Nestlé a establecer una alianza que dio nacimiento al modelo de microfranquicias ADOPEM – Nestlé conformado por el programa Club Barrio, una oferta de productos de crédito diseñados por ADOPEM para proveer a las microfranquiciadas el financiamiento necesario para el establecimiento y operación de sus negocios, y un programa de capacitación para generar en las microempresarias las capacidades requeridas para la eficiente gestión y crecimiento de sus negocios, ofrecido por Fundación ADOPEM (ONG), incorporada también en la alianza a través de ADOPEM.
- 1.13 Durante el año 2013 se realizó un piloto para analizar la viabilidad del modelo ADOPEM-Nestlé. Es un modelo de distribución de dos niveles de microfranquicias: uno a nivel de micro-distribuidoras (MD) quienes compran con descuento preferencial⁵ y mantienen inventario de productos Nestlé, y otro a nivel de Vendedoras, quienes adquieren productos de las MD y realizan ventas puerta a puerta en sus comunidades⁶. Las MDs organizan, empoderan y abastecen a las Vendedoras, su fuerza de ventas conformada por mujeres de su misma comunidad, quienes comercializan los productos en los sectores de la zona de influencia asignada la MD. Este esquema permite que productos nutritivos, de alta calidad, regulados por normas de higiene, ambientalmente aptos, lleguen a comunidades pobres y aisladas donde Nestlé no tiene presencia, sin transferir costos asociados a canales de distribución al consumidor final. Por su parte ADOPEM ha diseñado productos de crédito especiales con tasas de dos puntos por debajo de sus otros productos de crédito para cubrir las necesidades financieras tanto de MD como de vendedoras: otorga a las MD

⁵ Nestlé suministra a las MD los productos a través de su red de distribuidores exclusivos con un margen de beneficio del 34%, que corresponde a una tasa preferencial respecto a las ofrecidas a colmados o tiendas de barrio y que es compartido entre MDs (14%) y vendedoras (20%)

⁶ Se estima que 4.500 mujeres iniciarán nuevos negocios de microfranquicias (500 MD y 4.000 vendedoras).

líneas de crédito revolventes con desembolsos directos a Nestlé para financiar sus compras de inventario, y préstamos de cuotas mensuales iguales y consecutivas pagaderas a corto plazo a las vendedoras para comprar sus propios inventarios a las MD⁷. Adicionalmente, la Fundación ADOPEM y Nestlé proveen a MDs y Vendedoras capacitación en temas tales como gestión empresarial, liderazgo, educación financiera, comercialización y ventas, y apoyo constante en la fase de operación, sistemas de incentivos y asesorías que guían el crecimiento de sus negocios. Los resultados del piloto han sido positivos. Concluyó con 54 micro-distribuidoras y 584 vendedoras incorporadas a la red quienes generaron ingresos mensuales superiores al salario mínimo establecido en el país (trabajando en promedio 4 horas al día). Por su parte, las ventas de productos de Nestlé en el segmento se incrementaron en 61% y ADOPEM otorgó 29 líneas de crédito por un monto promedio de US\$ 855 y 54 préstamos de monto promedio US\$ 517, cuyo nivel de morosidad fue casi dos puntos por debajo del promedio de la cartera en riesgo a nivel del sistema financiero y de ADOPEM⁸.

- 1.14 Los resultados del piloto⁹ presentan evidencias de que el modelo funciona adecuadamente hasta la etapa de expansión inicial (ver párrafo 1.7 el cual describe las distintas fases en el proceso de escalamiento de una microfranquicia). Esto ha llevado a ambas instituciones a plantearse un proyecto para el escalamiento lo cual presenta el reto de mantener/mejorar el empoderamiento económico de las microfranquiciadas en el tiempo con el correspondiente efecto en la reducción de sus niveles pobreza, y que a su vez, sea sostenible social y económicamente para Nestlé, y permita a ADOPEM crecer su base de clientes y mantener la calidad de la cartera en términos de monto y nivel de riesgo. Adicionalmente, la gestión de una red microfranquiciadas de esas proporciones demanda cambios en el modelo que implica realizar ajustes en, entre otros: (i) los procesos de captación de microempendedoras; logística y operaciones; diseño y procesamiento de créditos y gestión de cobranza; soporte/asistencia técnica a la red de microfranquiciadas; (ii) la estructura organizativa y gobernanza; (iii) los costos de operación; y (iv) la incorporación de incentivos y estrategias que contribuyan a la reducción de la rotación de microempendedoras, su desarrollo profesional continuo y el mejoramiento de su calidad de vida.
- 1.15 El comité de selección de SCALA considera que el proyecto para la expansión del modelo de microfranquicias ADOPEM – Nestlé cumple con los criterios de elegibilidad de la facilidad y representa para el FOMIN la oportunidad de experimentar por primera vez la consolidación de un modelo de Microfranquicias y contar con un caso probado de modelo de distribución basado en redes de microempendedoras. El proyecto provee adicionalmente una masa crítica de microfranquiciadas que permitirá realizar por primera vez una evaluación de impacto que generará evidencia sobre el efecto del microcrédito en la generación de negocios más rentables y estables, cuando es usado exclusivamente para el financiamiento de un modelo probado de negocios, como lo es la microfranquicia (ver apartado 3.1 para más detalles sobre la evaluación de impacto prevista). Los resultados y aprendizajes generados por el proyecto servirán de referencia para llevar a escala otros proyectos de la

⁷ Plazo de las líneas de crédito: hasta 12 meses; plazo de los préstamos: hasta 18 meses. Tasa: 2.5% sobre saldo insoluto mensual

⁸ A diciembre 2013: Sistema Financiero: 2.21; ADOPEM: 2.39; Cartera microfranquicias ADOPEM-Nestlé: 0.31

⁹ Informe de resultados de evaluación del piloto de Microfranquicias ADOPEM-Nestlé

agenda y además serán efectos demostrativos que contribuirán a que las audiencias objetivas (microfinancieras, empresas anclas, donantes, ONG, etc) consideren a modelos de distribución basadas en microfranquicias como un mecanismo efectivo para la reducción de la pobreza y llevar productos/servicios a comunidades de bajos ingresos.

C. Beneficiarios del proyecto

1.16 El proyecto busca beneficiar un total de 4.500 mujeres de bajos ingresos, principalmente cabezas de familia con dependientes, ubicadas en los principales municipios del país, quienes mejorarán su nivel de ingresos así como también sus capacidades empresariales mediante su incorporación al modelo de microfranquicias ADOPEM-Nestlé distribuyendo productos de calidad reconocida en comunidades pobres. Estas mujeres tienen edades que oscilan entre 25 y 50 años, de las cuales el 23% tiene educación primaria. El 77% de las que terminaron la educación primaria hizo algún tipo de estudios en secundaria, aunque la gran mayoría no los finalizó. La mayoría se dedica al comercio minorista informal, especialmente ropa, labores artesanales y a servicios domésticos, generando limitados ingresos que las colocan en situación de vulnerabilidad económica. Se estima que adicionalmente 370.000 personas¹⁰ de estas comunidades serán beneficiarios indirectos al tener acceso a productos de alta calidad, regulados por normas de higiene a precios accesibles.

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

1.17 El presente proyecto está alineado con el mandato de reducción de la pobreza del FOMIN al escalar un modelo de microfranquicias que vincula a mujeres de bajos ingresos con empresas privadas y microfinancieras. Este modelo ofrece beneficios económicos y sociales a las beneficiarias quienes: (i) establecen acuerdos preferenciales con Nestlé para la comercialización de productos de marca ampliamente reconocida en el mercado; (ii) tienen acceso a productos financieros que les facilitan el crecimiento de sus negocios, diseñados específicamente para el modelo por ADOPEM; (iii) reciben entrenamiento en prácticas empresariales, lo que les asegura la correcta gestión de sus negocios; y (iv) por ser un modelo de dos niveles, permite oportunidades de proyección laboral y económica al facilitar el ascenso de las beneficiarias de un nivel a otro (vendedora a MD). El proyecto se incorpora dentro del tópico de cadenas de valor de la unidad de Acceso a Mercados y Capacidades (AMC) del FOMIN y es el primer proyecto que será financiado en el marco de SCALA.

1.18 El escalamiento del modelo ADOPEM-Nestlé representa una gran oportunidad de aprendizaje para el FOMIN al sistematizarse la experiencia y generarse una metodología que servirá de guía en procesos de escalamiento de modelos de microfranquicias desarrollados por otros proyectos. Será un caso ejemplo que se prevé motivará el interés de otras empresas y microfinancieras en adoptar modelos similares. El proyecto además contribuirá a reducir brechas de conocimiento de la agenda referidas a la efectividad del enfoque multi-alianza en el empoderamiento económico de mujeres de bajos ingresos y permitirá obtener evidencias que lleven a concluir si el microcrédito, cuando es parte de un paquete de microfranquicias que además incluye la capacitación de las microempresarias en gestión empresarial, genera negocios más rentables y estables, incrementándose con ello las oportunidades de reducción del nivel pobreza de las microfranquiciadas.

¹⁰ Estimaciones del estudio de zonificación realizado por Nestlé

- 1.19 Colaboración con el Grupo BID. El proyecto se encuentra incluido dentro del Documento de Programa de País de 2014 y está alineado con la estrategia país del Banco para incrementar la productividad y acceso a mercados de las MIPYMES con potencial de crecimiento y con el área de acción transversal referida a género. Ha sido diseñado con la colaboración de Oportunidades para la Mayoría (OMJ) y la Unidad de Alianzas Estratégicas (ORP), quienes formaron parte del comité de selección y dieron aportes para fortalecer el proyecto.

II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El objetivo del proyecto a nivel de impacto es contribuir al empoderamiento económico de mujeres de bajos ingresos de comunidades vulnerables de República Dominicana. A nivel de resultado, el proyecto busca escalar un modelo que permitirá ampliar el acceso a oportunidades de negocios estables y rentables a un mayor número de microemprendedoras mediante el escalamiento del modelo de microfranquicias ADOPEM-Nestlé.

B. Descripción del Modelo/Solución/Intervención

- 2.2 El proyecto llevará a nivel de escalamiento un modelo de microfranquicias fundamentado en una alianza entre una entidad microfinanciera y una empresa ancla generando evidencias sólidas que demuestran su impacto en el empoderamiento económico de mujeres de bajos ingresos. En el marco de la alianza Nestlé lleva adelante la gestión de la red de distribución lo cual incluye entre otros, la definición de la estrategia de comercialización/mercadeo (mezcla producto, precios, publicidad), zonificación/definición de territorios y cuotas, coordinación logística, y soporte a las microfranquiciadas en ventas y operación de sus negocios. ADOPEM, por su parte, es la encargada de la gestión de los productos de créditos para financiar los recursos requeridos para el inicio y operación de las microfranquicias, lo cual incluye su diseño, otorgamiento y recuperación. Para ello diseña y ajusta los microcréditos de acuerdo a los resultados y crecimiento de los negocios de las microfranquiciadas, ofreciendo tasas, modalidad de repago y plazos flexibles. La creación de capacidades en las microempresarias es un proceso coordinado entre Nestlé y Fundación ADOPEM: Nestlé cubre los temas relacionados a el modelo de negocio, los productos, nutrición, y técnicas de mercadeo y ventas, mientras que la Fundación se encarga de lo relacionado con educación financiera, cultura de ahorro, manejo de personal y liderazgo. También hay procesos donde la responsabilidad es compartida, como es el caso de la promoción y captación de microfranquiciadas. Dada la cantidad y diversidad de los procesos/ componentes del modelo, el éxito de su consolidación depende en gran manera de la eficiente y oportuna coordinación e interacción entre todos los involucrados.
- 2.3 El modelo considera dos niveles de microfranquicias: uno a nivel de micro-distribuidoras (MD) quienes compran con descuento preferencial y mantienen inventario de productos Nestlé, y otro a nivel de Vendedoras, quienes conforman la fuerza de ventas de las MD y venden los productos puerta a puerta en sus comunidades¹¹ permitiendo que productos,

¹¹ Se estima que 4.500 mujeres iniciarán nuevos negocios de Microfranquicias (500 MD y 4.000 vendedoras).

de reconocida calidad, regulados por normas de higiene y ambientalmente aptos lleguen a comunidades pobres y aisladas donde Nestlé no tiene presencia. Es un modelo fundamentado en una distribución de ingresos y oportunidades de crecimiento para todos los actores: las MD y vendedoras reciben capacitación en gestión empresarial y apoyo en la comercialización y venta que resultan en la generación de ingresos, las comunidades tienen acceso a productos alimenticios de reconocida calidad a precios asequibles, ADOPEM incrementa su cartera de clientes a través de la oferta de productos de crédito especiales para cubrir los costos de los inventarios de las microfranquiciadas y Nestlé incrementa su presencia y penetración en comunidades pobres. Adicional a la generación de ingresos, el modelo crea capacidades empresariales en las microempendedoras y plantea un plan de desarrollo profesional que las prepara para asumir roles de mayor responsabilidad con altas probabilidades de éxito, aspectos prioritarios en las intervenciones del FOMIN.

- 2.4 Llevar el modelo a la fase de escalamiento (entre 400-4.000 microfranquiciadas, como se explica en el párrafo 1.7) tiene como principales retos, por una parte, asegurar que se conservan/mejoran los efectos positivos en el empoderamiento económico de las microfranquiciadas mostrados en la fase anterior (expansión inicial, entre 40-400 microfranquiciadas) y por otra, ser sostenible social y económicamente para ADOPEM y Nestlé. Por ello la intervención está dirigida inicialmente a realizar ajustes en el modelo que aseguren que se mantienen los márgenes/potencial de crecimiento de los niveles de ingresos de las microfranquiciadas y que los productos siguen llegando a las comunidades sin costos asociados al canal de distribución. Para esto se hace necesario, entre otros, reducir los costos operativos y de transacción, mantener y estimular los niveles de demanda de los productos y definir estrategias de distribución de territorios/zonas de influencias que permitan el crecimiento de los negocios de las microfranquiciadas. Esto requiere el hacer más eficaces los procesos del modelo, entre los que se cuentan promoción, captación de microfranquiciadas, creación de capacidades de gestión empresarial, operaciones y logística, adaptación/diseño de nuevos productos de crédito para cubrir costos de inicio y operación de las microfranquicias, gestión y soporte de ventas, distribución de ingresos y establecer estándares para la gestión/transferencia de información y conocimiento entre todos los miembros de la red. También Nestlé y ADOPEM intensificarán las acciones para la creación de capacidades en las microfranquiciadas y propondrán programas que promuevan su superación profesional/plan de carrera, crecimiento/formalización de sus negocios y el acceso a beneficios adicionales que mejoren su calidad de vida.
- 2.5 La integración de las microfranquiciadas al modelo de distribución se hará progresivamente hasta llegar a los resultados esperados en términos de número de microfranquiciadas, realizando un seguimiento continuo para asegurar que mantienen los niveles de ingresos previstos y la estabilidad de sus negocios. Estas actividades se realizarán en estrecha coordinación con la evaluación de impacto¹² a fines identificar los grupos de control y tratamiento, establecer la línea de base y realizar el seguimiento y las mediciones correspondientes.
- 2.6 Como resultado de la intervención se contará con un modelo pionero de distribución basado en redes de microfranquicias, generado a través de una alianza entre una empresa

¹² Fundamentos de la evaluación de impacto se incluyen en el párrafo 3.1

ancla y una institución microfinanciera, consolidado como generador de empoderamiento económico en mujeres de bajos ingresos y sostenible social y económicamente. Se espera que el modelo se constituya en un caso demostrativo, con evidencias sobre la efectividad de las microfranquicias de utilidad para diversas audiencias, entre las que se cuentan: (i) empresas anclas, al permitir el desarrollo redes de distribución de bajo costo y alta efectividad que permiten empoderar económicamente a personas de bajos recursos y contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades al tener acceso a productos que fortalecen sus hábitos alimenticios a precios asequibles; (ii) instituciones microfinancieras, al favorecer la fidelización y aumento de su cartera al ser un complemento de sus productos de crédito que ofrece a sus clientes una alternativa para generación de ingresos estables y con potencial de crecimiento que les ayuda a superar sus niveles de pobreza en menor tiempo; (iii) donantes y ONGs cuya misión es la reducción de pobreza, al ser una herramienta que contribuye al empoderamiento de personas de bajos ingresos al darles la oportunidad de operar negocios rentables y duraderos, y al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades pobres al brindarles acceso a productos de calidad; y (iv) universidades y centros de investigación, para promover la realización de investigaciones que resulten en otros casos y evidencias que contribuyan a la replicación del modelo.

C. Componentes

Componente I: Realización al modelo de los ajustes necesarios para su escalabilidad (FOMIN: US\$30.000; Contraparte: US\$114.676).

- 2.7 El objetivo de este componente es realizar en el modelo los ajustes requeridos para transformarlo en un modelo escalable y determinar los recursos (organizacionales, técnicos, financieros, etc.) para hacerlo posible manteniendo el nivel de ingresos/empoderamiento/posibilidades de crecimiento de las beneficiarias, con una estructura de costos viable y sostenible. A este fin se considerará incluir en el modelo mecanismos que promuevan la superación profesional/plan de carrera de las microfranquiciadas, el acceso a beneficios adicionales que mejoren su calidad de vida y acciones para promover la formalización de sus negocios.
- 2.8 Entre las actividades que se realizarán en este componente se encuentran: (i) evaluación de alternativas e implementación de ajustes a los componentes y procesos del modelo; (ii) selección e implementación de la solución de tecnología; (iii) identificación e implementación de opciones de plan de superación y beneficios adicionales para la microfranquiciadas (ejemplo, seguros, educación, formalización); (iv) desarrollo de servicios de soporte a la expansión (ejemplo call center); y (v) generación de documentación del modelo.

Componente II: Implementación y escalamiento del Modelo de Microfranquicia (FOMIN: US\$220.148; Contraparte: US\$421.028).

- 2.9 El objetivo de este componente es llevar adelante la integración de un mayor número de microfranquiciadas a la red de distribución ADOPEM-Nestlé. Para ello el componente apoyará los procesos para el escalamiento del modelo y en particular para asegurar la

correcta captación y creación de capacidades en las mujeres interesadas en constituir y operar con éxito sus microfranquicias.

- 2.10 Las actividades principales vinculadas a este componente son: (i) promoción del modelo en los municipios/barrios objetivos; (ii) preselección y captación de MD y Vendedoras, (iii) entrenamiento/creación de capacidades en MD y Vendedoras; (iv) otorgamiento y pagos de productos de financiamiento; (v) ventas y reposición de inventario; y (vi) apoyo, supervisión y evaluación de resultados.

Componente III: Gestión de Conocimiento y Comunicación (FOMIN: US\$50.000; Contraparte: US\$79.085)

- 2.11 El objetivo de este componente es sistematizar, documentar y diseminar la experiencia y el conocimiento generado del proyecto con el objetivo de dar a conocer y promover la adopción de modelos similares en la República Dominicana y otros países dentro y fuera de la Región. Para ello se consolidará el conocimiento y los resultados generados del proyecto y se diseminarán a las audiencias claves entre las cuales se cuentan instituciones microfinancieras interesadas en ofrecer nuevos servicios a sus clientes, empresas del sector privado con interés de expandir sus productos y servicios en comunidades de bajos ingresos y otras organizaciones de la sociedad civil, organismos multilaterales y redes de expertos, con interés en llevar adelante iniciativas similares.
- 2.12 Los canales principales para llegar a estas audiencias incluyen, entre otros, iniciativas lideradas por ADOPEM tales como Solidarios (Consejo de Fundaciones Americanas de Desarrollo) y REDOMIF- Red Dominicana de Microfinanzas, la Fundación Microfinanzas BBVA, las redes de microfinancieras, la Red Nestlé con presencia en 194 países, y SCALA-RED, la plataforma de soporte a la estrategia de conocimiento de SCALA. Este abordaje se realizará a través de la contratación de consultorías específicas para la consolidación de los resultados y conocimiento generado por el proyecto y para el desarrollo de la estrategia de comunicación para su difusión a las audiencias objetivo.
- 2.13 El proyecto contribuye al objetivo de conocimiento de SCALA a través de la generación de una Guía Metodológica sobre cómo llevar a escala redes de distribución inclusiva basadas en microfranquicias y de un estudio de caso sobre la sistematización de la experiencia. También se presentará el modelo y sus resultados en foros y conferencias relacionadas a la temática y dirigidas a las audiencias objetivos. Con frecuencia anual, ADOPEM actualizará la Hoja de Proyecto (estándar facilitada por el FOMIN), que contiene información básica sobre el mismo, los retos, estrategia de intervención y resultados alcanzados.
- 2.14 Las actividades que se realizarán en este componente incluyen: (i) consolidación y sistematización del conocimiento y resultados del proyecto; (ii) generación de una guía para implementar y escalar redes de distribución inclusiva basada en microfranquicias; (iii) diseño e implementación de campaña de comunicación; (iv) participación en foros, conferencias regionales e internacionales; (v) evento de cierre del proyecto; y (vi) preparación de plan para continuar la expansión del modelo en el país y su replicación en otros países de la Región.

D. Gobernanza del Proyecto y Mecanismo de Ejecución

- 2.15 ADOPEM será la agencia ejecutora del proyecto. Para la ejecución del proyecto Nestlé y ADOPEM firmarán un convenio específico en el cual se especificarán sus roles, responsabilidades, compromisos y aportes de recursos financieros y en especie al mismo.
- 2.16 ADOPEM proveerá el crédito necesario para la operatividad del negocio de las MDs y la Fundación ADOPEM será responsable de la educación financiera, capacitaciones en desarrollo empresarial y manejo del negocio. A su vez, Nestlé aportará los productos de su marca reconocida y posicionados en el país, direccionará la segmentación del mercado y brindará capacitación en el portafolio de productos, nutrición, mercadeo y política de ventas. Las MDs estarán encargadas de proveer y direccionar a la fuerza de ventas quienes reportarán utilidades en ciclos preestablecidos. Se conformará un comité consultivo constituido por representantes de Nestlé, ADOPEM, FOMIN y representantes de las beneficiarias, el cual se reunirá periódicamente para asegurar el mejoramiento continuo del proyecto. Todas las partes igualmente contarán con voz y voto en dichas reuniones.
- 2.17 ADOPEM establecerá una Unidad Ejecutora y la estructura necesaria para eficientemente ejecutar las actividades y recursos del proyecto. ADOPEM también se responsabilizará por someter al FOMIN los informes de avance de la implementación del proyecto semestralmente.

E. Sostenibilidad

- 2.18 La sostenibilidad del proyecto se basa en la consolidación de un modelo ganar-ganar llevado a escala que genera ingresos y posibilidades de crecimiento para todos los involucrados: microfranquiciadas (empoderadas económica y socialmente, integradas a una red de distribución de una empresa reconocida), Nestlé empresa ancla que ha identificado la oportunidad de negocio que representa el llevar sus productos a comunidades de bajos ingresos a través de redes de distribución basadas en microfranquicias), y ADOPEM (con posibilidades de incrementar su cartera y fidelización de sus clientes). Esta oportunidad de crecimiento de negocios es el principal incentivo para consolidar las alianzas y continuar con el escalamiento del modelo.

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

- 2.19 FOMIN actualmente apoya la generación de modelos de microfranquicias a través de proyectos en (6) países (Paraguay, Surinam, México, Jamaica, Guatemala y Bolivia). Entre las lecciones generadas que han sido consideradas durante el diseño de este proyecto se cuentan: (i) representa para el proyecto un gran riesgo la identificación, negociación y compromiso de empresas para convertirse en microfranquiciadores cuando no tienen entre sus estrategias/planes el distribuir sus productos/servicios en comunidades de bajos ingresos; (ii) identificar instituciones microfinancieras socias interesadas en crear productos o servicios financieros adecuados para microfranquiciados de bajos ingresos es un proceso complejo, engorroso y perjudicial para la ejecución oportuna de los proyectos y la puesta en práctica de planes de expansión, si dicha identificación se hace durante la ejecución y no con la suficiente antelación; y (iii) las instituciones microfinancieras tienden

a sentirse más cómodas otorgando préstamos cuando los microempresarios están vinculados con las cadenas de valor de empresas más grandes, ya que esto genera mayor confianza en la capacidad del microempresario de pagar eficazmente sus deudas.

G. Adicionalidad del FOMIN

2.20 Adicionalidad No-financiera. El reconocimiento del FOMIN como institución articuladora de actores es de valor agregado y da credibilidad al fundamentarse el proyecto en el establecimiento de alianzas estratégicas entre sus diversos involucrados. También su extenso trabajo en gestión y difusión de conocimiento aporta al proyecto dirección en el proceso de solucionar la brecha de conocimiento existente en la región sobre redes de distribución inclusivas basadas en microfranquicias y su impacto en la generación de ingresos y mejoramiento de la calidad de vida de comunidades de bajos ingresos.

2.21 Adicionalidad Financiera. El proyecto permitirá que el FOMIN contribuya a la reducción de pobreza en la región, al experimentar llevar a escala un modelo de microfranquicias que aunque generó en su fase piloto resultados positivos, debe superar retos propios del escalamiento especialmente en lo referente al mantenimiento del nivel de beneficios que ofrece a las microfranquiciadas, reducción de costos de operación y aprovechamiento de economías de escala a fines de que se convierta en un modelo social y económicamente sostenible. Los recursos del FOMIN permitirán impulsar y acelerar el proceso de escalamiento y serán utilizados para realizar ajustes al modelo, el entrenamiento/generación de capacidades de gestión en las microempresadoras, la evaluación de impacto, y la gestión y disseminación del conocimiento y resultados generados.

H. Resultados del Proyecto

2.22 El proyecto llevará a escala un modelo de microfranquicias basado en una alianza entre una entidad de microfinanzas y una empresa ancla, asegurando que se mantienen/mejoran los efectos positivos en las mujeres de bajos ingresos.

2.23 Entre los indicadores de resultados propuestos se cuentan:

- a. 4.500 mujeres inician negocios de microfranquicias
- b. 1,900 microfranquiciadas acceden a crédito
- c. 450 microfranquiciadas que acceden a productos complementarios de vivienda, educación y microseguro

I. Impacto del Proyecto

2.24 El impacto del proyecto es contribuir al aumento de los ingresos de mujeres de bajos ingresos ubicadas en zonas periféricas de los principales centros poblados de República Dominicana. Algunos indicadores son:

- a. Luego del su primer año de operaciones, el 70% las microfranquiciadas incrementan sus ventas promedio anuales en un 15%
- b. 50% del total de microfranquiciadas beneficiarias continúan operando sus negocios luego de dos años de haberlos iniciado

J. Impacto Sistémico

- 2.25 El proyecto considera acciones para promover la replicación/aplicación de modelos de microfranquicias en otras empresas anclas y microfinancieras. Se considera para ello la difusión/promoción del modelo y sus resultados/impactos en redes de microfinancieras en las que se encuentran afiliados ADOPEM (por ejemplo: Solidario y REDOMIF, Fundación BBVA, etc.) y Nestlé (a través de Nestlé Global con miembros en 194 países). Los indicadores de impacto sistémico previstos son:
- a. 1 modelo de distribución basado de microfranquicias replicado
 - b. 3 actores privados o públicos que aplican nuevos modelos de distribución basados en microfranquicias apoyados por el FOMIN

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 3.1 Evaluación. Resultados de estudios¹³ que sintetizan las conclusiones de evaluaciones de impacto de programas de microfinanzas sugieren que el microcrédito, por sí solo, no es suficiente para reducir la pobreza o mejorar el bienestar de poblaciones vulnerables. La principal hipótesis para explicar estos resultados es que los clientes de instituciones microfinancieras no piden prestado para invertir en actividades productivas. El modelo ADOPEM-Nestlé brinda la oportunidad de probar si atando el microcrédito a actividades productivas a través de la microfranquicia, éste logra un impacto positivo en el bienestar de las beneficiarias del proyecto. Esta evaluación sería la primera en la región en probar esta hipótesis. La evaluación de impacto se diseñará para dar respuesta, entre otras, a la pregunta sobre si el microcrédito ligado a actividades productivas mejora el bienestar de las beneficiarias y sus familias. Además, la evaluación recolectará información asociada a la cadena de causalidad del modelo de intervención con el fin de verificar los supuestos en los que descansa el modelo e identificar si alguno de estos supuestos no se cumple durante la ejecución del proyecto. La realización de la evaluación estará estrechamente coordinada con las actividades del Componente II, Implementación y Escalamiento del Modelo de Microfranquicia. Se espera que la diseminación de la evidencia generada por la evaluación, de ser positiva, contribuya a que otras instituciones microfinancieras establezcan alianzas con empresas anclas, similares a la alianza de ADOPEM con Nestlé, para vincular sus productos de crédito con negocios probados que resulten en beneficios económicos para sus clientes y mejoras en el riesgo de sus portafolio de microcrédito. El diseño y alcance de esta evaluación se determinará en las etapas iniciales del proyecto.
- 3.2 Adicionalmente, se efectuarán dos evaluaciones del proyecto, una intermedia y otra final, a través de consultores que serán contratados por el FOMIN. La evaluación intermedia se realizará cuando se haya desembolsado el 50% de la contribución o haya transcurrido la mitad del periodo de ejecución (lo que ocurra primero). La evaluación intermedia constatará lo siguiente: (i) hasta qué punto los objetivos, tal como se definieron en el

¹³ Ver Banerjee 2013

marco lógico han sido logrados a la fecha de la evaluación; (ii) la capacidad institucional de ADOPEM; (iii) identificar si existen o no variaciones significativas en la ejecución de las actividades y del presupuesto del Proyecto; (iv) la efectividad del sistema de monitoreo; (v) las dificultades, riesgos y desafíos en la ejecución del Proyecto; (vi) identificar alternativas y estrategias que contribuyan a mejorar la ejecución y por tanto incrementen la posibilidad de alcanzar los resultados esperados del Proyecto. Si esta evaluación resultara satisfactoria para el Banco, éste autorizará a ADOPEM a continuar comprometiendo recursos. En caso contrario, el Ejecutor deberá efectuar los ajustes necesarios para que el Banco autorice la reanudación de los desembolsos.

- 3.3 La evaluación final se efectuará cuando se haya desembolsado el 90% de la contribución o tres meses antes del último desembolso e incluirá: (i) el análisis de los resultados alcanzados en relación con los objetivos del Marco Lógico a nivel de Propósito y la efectividad del enfoque multi-alianza en la consolidación de redes de distribución basadas en microfranquicias con gran potencial de escalamiento; (ii) análisis de la sistematización del proceso de escalamiento del modelo; (iii) nivel de satisfacción de los beneficiarios con la intervención; (iv) lecciones aprendidas durante la ejecución; (v) recopilación de productos de conocimiento generados y transferibles a proyectos similares; y, (vii) revisión del plan para continuar el escalamiento del modelo ADOPEM-Nestlé.
- 3.4 Línea de Base. Se establecerá una línea de base para el proyecto considerando los indicadores definidos en el marco lógico para la medición de sus resultados e impactos. Esta línea de base será establecida como resultado de las encuestas iniciales a ser aplicadas en el marco de la evaluación de impacto al grupo de mujeres que recibirán los beneficios del proyecto. Adicionalmente se considerarán estudios de mercado realizados por Nestlé y datos de las clientes mantenidos por ADOPEM.
- 3.5 Seguimiento. ADOPEM ya dispone de un sistema de monitoreo y evaluación para realizar el seguimiento de la ejecución del proyecto y sus resultados. Este sistema será alimentado inicialmente con el plan de ejecución del proyecto (PEP), el plan operativo anual (POA), presupuesto y plan de adquisiciones. La línea de base será también un importante insumo a ser utilizado por ADOPEM y Nestlé para registrar, medir los avances y realizar los ajustes necesarios en las actividades del proyecto para asegurar el alcance de sus objetivos.
- 3.6 Taller de cierre. Oportunamente, ADOPEM organizará un Taller de Cierre con el objetivo de evaluar en forma conjunta con otros ente involucrados los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto e identificar y diseminar las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$950,000, de los cuales US\$400,000 (38%) serán aportados por el FOMIN y US\$650,000 (62%) de la contraparte (ADOPEM-Nestlé). El período de ejecución será de 36 meses y el período de desembolsos será de 42 meses.

Componentes del Proyecto	FOMIN (US\$)	Contraparte (US\$)			Total (US\$)
		ADOPEM	Nestlé	Total	
Componente 1 - Realización al modelo los ajustes necesarios para su escalabilidad	30.000	33.676	81.000	114.676	144.676
Componente 2 - Implementación y escalamiento del Modelo ADOPEM-Nestlé	220.148	162.028	259.000	421.028	641.176
Componente 3 - Gestión de Conocimiento y Comunicación	50.000	19.085	60.000	79.085	129.085
Contingencias	30.000				30.000
Administración	39.852	35.211		35.211	75.063
Sub-total	370.000	250.000	400.000	650.000	1.020.000
Evaluación intermedia	10.000				10.000
Evaluación final	10.000				10.000
Revisiones Ex post	10.000				10.000
Sub-total	30.000				30.000
% of Financiamiento	38%	24%	38%	62%	
Total	400.000	250.000	400.000	650.000	1.050.000

V. AGENCIA EJECUTORA

- 5.1 Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM será la Agencia Ejecutora de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. La organización fue fundada en 1982 con el propósito de promover el desarrollo de la familia dominicana, mediante su incorporación al sistema económico y financiero formal, dentro de un marco de valores éticos, buscando el beneficio de la sociedad en general. Fue adquirida por la Fundación Microfinanzas del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) en noviembre 2012 y actualmente tiene una cobertura del 80% del país con más de 245.000 clientes.
- 5.2 ADOPEM se ha destacado por su compromiso por la inclusión financiera y el mejoramiento de las condiciones de vida de sus clientes, habiendo liderado productos de referencia en la región como el ahorro para jóvenes y la educación financiera. ADOPEM es triple ganador regional consecutivo del “Premio a la Excelencia en Microfinanzas en América Latina y El Caribe” otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Tiene gran experiencia trabajando con el BID/FOMIN, ejecutando con muy buenos resultados las siguientes operaciones: SP-9201401. Fortalecimiento Institucional de ADOPEM; DR-M1004. Expansión de la Cobertura de Servicios Financieros a Micro y Pequeñas Empresas; DR-M1006. Remesas y Desarrollo Rural en República Dominicana; DR-M1023. Expansión y Profundización de los Servicios Financieros a la Pequeña Empresa en República Dominicana; DR-M1036. Promoción de la Cultura del Ahorro y el uso de productos de ahorro para beneficiarios de Solidaridad; DR-S1009. Modelo Empresarial y Financiero para el Cultivo Sostenible de la Macadamia por Pequeños Productores Agrícolas.
- 5.3 Nestlé República Dominicana por su parte, es una empresa comprometida con la creación de valor compartido y nutrición. Inicia su programa Club Barrio con la finalidad de crear una sólida relación con los consumidores de bajos ingresos, siendo su visión lograr posicionarse entre estos consumidores emergentes como empresa comprometida con su

mejor nutrición, salud y bienestar. Club Barrio se fundamenta en el establecimiento de una red de distribución de productos Nestlé basada en un modelo de microfranquicias y conformada por mujeres de las mismas comunidades.

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 Los riesgos identificados para proyecto son los siguientes: (i) posible saturación del mercado no permite que las microfranquiciadas obtengan los ingresos previstos. Para mitigar este riesgo Nestlé, durante el proceso de planificación de territorios/zonificación, le asignará a cada microfranquiciada un área de influencia que le permita realizar mensualmente un volumen de ventas que generen ingresos equivalentes al salario mínimo del país con una jornada diaria de trabajo de cuatro horas promedio. Adicionalmente realizará esfuerzos continuos de mercadeo, promoción, capacitación e incentivos que faciliten a las microfranquiciadas alcanzar sus metas de ventas; y (ii) la falta de capacitación previa o de aptitudes podría debilitar las actividades de las micro-distribuidoras para hacer crecer sus empresas y consolidar su fuerza de ventas. Este riesgo se mitigará incorporando asistencia técnica, fortalecimiento de capacidad y capacitación y asesoría continua a las microfranquiciadas.

VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

El proyecto fue aprobado por el Comité de Revisión Social y Ambiental (ESR 23-11) y clasificado como categoría "C". Conforme las recomendaciones de ESR, el proyecto incorporará las previsiones de la Política Operativa sobre Igualdad de Género (OP-270) establecida por el Banco y efectiva desde mayo de 2011. Si bien el proyecto presente prevé trabajar principalmente con mujeres microemprendedoras, para asegurar el enfoque de género el proyecto incorporará una consultoría nada más comenzar su ejecución para analizar las actividades críticas tales como la sensibilización y capacitación las cuales deberían considerar estrategias, procesos, lenguaje e imagen apropiados para atraer a las mujeres. Asimismo el sistema de monitoreo e información deberá generar datos desagregados por sexo.

VIII. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 8.1 Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios. La Agencia Ejecutora se comprometerá a los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones, y gestión financiera especificados en el Anexo 8.
- 8.2 Se reconocerán los gastos de contrapartida relacionados al proyecto realizados a partir del 1 de abril del 2014.

IX. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

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