Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2014 - JUNIO 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Desarrollo de un Modelo de Franquicias para el Sector Empresarial

Número de proyecto: DR-M1020 - Nro. Operación: ATN/ME-11130-DR

Resultado: Aplicación Modelo de Franquicia Fomentado para favorecer la expansión de la PYME local.

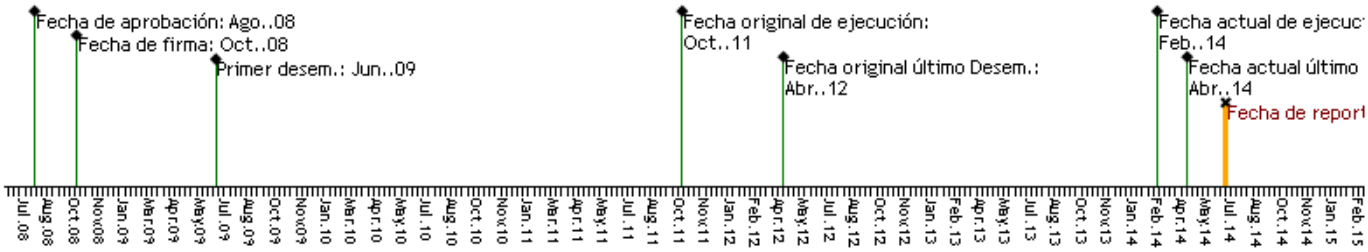
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
REPÚBLICA DOMINICANA	REPÚBLICA DOMINICANA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	FRAN - Franquicias

Agencia ejecutora: Cámara de Comercio y producción de Santiago Inc.

Líder equipo de diseño: Heredero Rodriguez, Elena

Líder equipo de supervisión: Wettstein, Mariana

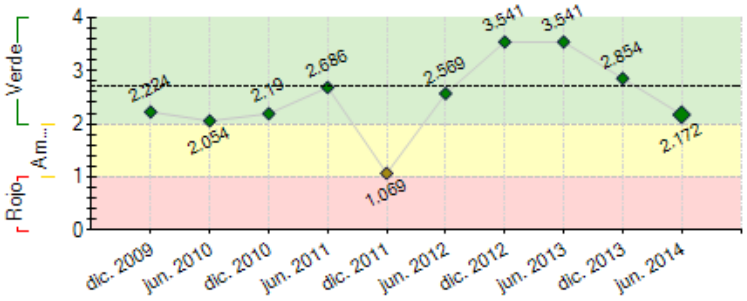
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$704,722.00	$60,456.81	$644,265.19
Contrapartida	$301,220.00	$0.00	$512,624.25

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

El desempeño del proyecto desde su inicio a la fecha es altamente satisfactorio. Los principales resultados alcanzados en forma acumulada: (i) línea de base; (ii) recopilación de normativa; (iii)guía de buenas prácticas; (iv)plan de medios; (v)portal web; (vi)capacitación 40 consultores; (vii)capacitación 19 árbitros; (viii)40 pymes convertidas a franquicias; (ix)987 personas sensibilizadas (x) 20 seminarios realizados; (xi)575 empresas sensibilizadas. (xii) Ocho (8)franquicias replicadas, (xiii)1 fundación de la Cámara Dominicana de Franquicias, (xiv)realización de 1 feria de franquicias, (xv)publicación de 1 directorio de franquicias, (xvi)Elaboración de 1 Estudio de Caso y 2 Casos de Éxito;(xvii)1 Evaluación Final; (xviii) 1 Taller de planificación de la Cámara Dominicana de Franquicias;(xix) elaboración de oferta de servicios y cuotas membrecía CDF, (xx)Código de ética CDF, (xxii) Reglamento de membrecía CDF(xxiii) solicitud afiliación socio CDF ;(xiv)1 firma de convenio con el Centro de Exportación e Inversión de la Rep. Dominicana y (xxv)Entrega de 70 solicitudes de afiliación a la Cámara de Franquicias a 70 franquicias nacionales y extranjeras; (xxvi)1 propuesta de montaje diplomado a Infotep; (xxvii)4 acuerdos con firmas consultoras de franquicias para el desarrollo de nuevas franquicias y 1 Evento de cierre del proyecto. Por otro lado, el proyecto tuvo dificultades en las siguientes áreas: (i)retraso en arranque; (ii) dificultad inicial en coordinación; (iii) dificultad en completar cantidad de seminarios, y por tanto personas sensibilizadas, debido a que fueron sobrevalorados en diseño de proyecto, ya que el perfil de las provincias no estaban alineados a los objetivos del proyecto. El nivel de riesgo del proyecto se consideró bajo. Dentro de estos riesgos tuvimos: (i)potenciales empresas participantes no cuenten con recursos propios o de terceros para financiar los planes, esto fue mitigado por acuerdos con entidades financieras.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El diseño del Proyecto fue adecuado, destacando especialmente la formación teórico-práctica de consultores y árbitros, y la red institucional vinculada a la ejecución. Pero algunas de las metas establecidas durante el diseño, resultaron muy ambiciosas para la realidad local, tal y como fue destacado en la Evaluación Final; específicamente la relativa a empresas franquiciantes estableciendo operaciones con al menos un franquiciado (fijada en el diseño en 50 empresas y ajustada a 40 durante la ejecución), considerando que en el País solo había dos franquicias cuando comenzó el Proyecto. También fue poco realista la meta de desarrollar 100 seminarios de sensibilización, llegando a 3.000 personas, pero es de destacar que se superó la meta de empresas sensibilizadas (575, por encima de las 500 previstas).

La institucionalidad sobre la que se desarrolló el Proyecto fue sólida, siendo la Cámara de Comercio y Producción de Santiago (CCYPS) un ejecutor altamente comprometido con el Proyecto. Además, se contó con una unidad ejecutora muy profesional y activa, liderada por la Coordinadora del Proyecto.

El nivel de ejecución de actividades y el logro de las metas establecidas fue muy bueno, lográndose los resultados esperados en términos de análisis de la normativa y compilación de mejores prácticas de la franquicia (Componente I), convocatoria de empresas potencialmente franquiciables (Componente II), y formación de árbitros y consultores (Componente III). Sin embargo, hubo un retraso importante en uno de los principales objetivos del Proyecto, el establecimiento de franquicias, habiéndose logrado solamente que 8 empresas establezcan operaciones con al menos un franquiciado (de las 40 que había como meta), aunque 40 empresas fueron convertidas en franquicias.

El uso de recursos financieros fue satisfactorio; se usaron 81% de los fondos de la Contribución FOMIN, y 63% más de los fondos previstos como Aporte Local, mostrando el compromiso del Ejecutor con el Proyecto.

Se pudo constatar, a través de las encuestas realizadas por el Consultor a cargo de la Evaluación Final, un alto grado de satisfacción de los usuarios con las principales actividades del Proyecto (diagnóstico, servicios de capacitación, servicios de asistencia técnica y, en general, el rol de la CCYPS).

En relación a los impactos, éstos podrán observarse en el mediano plazo. Sin embargo, como el consultor a cargo de la evaluación final destacó, ya se observan algunos indicios de impacto a nivel institucional, con la constitución de la Cámara Dominicana de Franquicias (CDF), como ámbito de representación sectorial, con 8 empresas socias (se estima podrá llegarse a 40).

A lo largo de la ejecución se tomaron medidas para lograr una mayor efectividad y la sostenibilidad de los resultados, como por ejemplo conectar a los consultores formados a través del Proyecto con las firmas internacionales proveedoras de servicios de asesoría técnica a las franquicias, lo que contribuyó a consolidar la capacidad local; y el desarrollo de actividades para la comercialización. Fue clave tener como socio al INFOTEP; a partir del trabajo de la CCYPS se ha logrado que mantenga la oferta académica institucional del programa de Formación de Consultores en Franquicias, asegurando la provisión de los servicios de capacitación más allá del Proyecto. El INFOTEP se ha mostrado interesado en contratar los consultores formados para seguir haciendo implementaciones del modelo de franquicia en otras empresas del País.

Es de destacar, como bien se menciona en la Evaluación Final, que más allá de la meta concreta del establecimiento de las franquicias, el participar en el Proyecto generó diversos efectos sobre las empresas, siendo destacada por los propios empresarios la adecuación de la estructura interna de operación, específicamente la mejora de su organización e incrementos en la productividad (volumen de producción en relación con el recurso humano y el capital fijo). Además, el Proyecto contribuyó a movilizar diversas inversiones en las empresas, relativas a cambios organizativos y del modelo de negocios, el desarrollo de packaging, envases, imagen; y software y hardware.

Evaluación final

..

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38364595

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: Aplicación Modelo de Franquicia Fomentado para favorecer la expansión de la PYME local. **Clasificación:** Satisfactorio	**R.1**	Número de empresas franquiciantes que establecen operaciones con el apoyo mínimo de un franquiciado.	0	40	8	20 %
	R.2	Porcentaje de las empresas que participan en el proyecto como franquiciantes y que se inscriben en el nuevo registro de franquicias administrado por las Cámaras participantes.	0	100	100	100 %
	R.3	Porcentaje promedio de incremento en las ventas que registran las Empresas franquiciantes del proyecto.	0	10	11	110 %
	R.4	Porcentaje de PYME franquiciantes que reportan un alto grado de satisfacción con el proyecto.	0	70	100	143 %
Componente 1: Normativa Analizada y Mejores Prácticas de la Franquicia Compiladas **Peso:** 3% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Compendio de las normativas aplicables a las franquicias disponibles en el proyecto .	0	1	1	100 %
	C1.I2	Guía de buenas prácticas en franquicias adoptadas satisfactoriamente por las empresas franquiciantes y consultoras especializadas.	0	1	1	100 %
	C1.I3	Compendio de normativas y guías de mejores prácticas, implementado por las Cámaras de Comercio participantes, PYMES beneficiarias y consultores.	0	1	1	100 %
Componente 2: Difusión y	**C2.I1**	Número de seminarios de sensibilización e informacion realizados a personas, Universitarios,profesionales, gremios, camaras e instituciones financieras.	0	100	20	20 %

sensibilización sobre las oportunidades del modelo de franquicia realizadas. **Peso:** 1% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I2**	Numero de personas sensibilizadas sobre las oportunidades del modelo de franquicia.	0	3000	987	33 %
	C2.I3	Numero de empresas potenciales franquiciantes sensibilizadas.	0	500	575	115 %
	C2.I4	Portal de franquicias en funcionamiento.	0	1	1	100 %

Componente 3: Capacitación y asistencia técnica para el desarrollo de las franquicias **Peso:** 94% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Número de consultores individuales formados en asesoría de franquicias.	0	50	40	80 %
	C3.I2	Número de arbitros y conciliadores formados en franquicia en las principales cámaras.	0	6	19	317 %
	C3.I3	Número de empresas franquiciantes que establecen operaciones con el apoyo mínimo de un franquiciado.	0	40	40	100 %
	C3.I4	Número de empresas de las 40 antes indicadas que cuentan con la participación de un microempresario, sea como microfranquiciante o franquiciado.	0	5	7	140 %

Componente 4: Sistema de Seguimiento, documentación y difusión de resultados y lecciones aprendidas. **Peso:** 2% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Manual del Proyecto que sistematiza la experiencia elaborado.	0	1	1	100 %
	C4.I2	Seminario internacional de clausura efectuado	0	1	1	100 %
	C4.I3	Estrategia de réplica y plan de acción para la sostenibilidad del proyecto elaborados.	0	2	2	100 %
	C4.I4	Línea de base del proyecto y sistema de monitoreo de la evolución de la intervención debidamente implementado.	0	1	1	100 %

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	1	Abr. 2009	7	Jun. 2009	Logrado tarde

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Dificultades en adquisiciones
[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación
[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 6

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable
Desde el punto de vista institucional y técnico – operativo la probabilidad de sostenibilidad es alta, ya que se cuenta con consultores y árbitros conciliadores nacionales formados y con experiencia. Además, existe una red institucional de apoyo, con instituciones como el CEI-RD y el Instituto Nacional de Formación Técnico-Profesional (INFOTEP), que planean continuar dando su apoyo. El CEI-RD fomentado la vinculación comercial y el INFOTEP con la oferta académica a través del Programa de Formación de Consultores en Franquicias. Finalmente, se creó la Cámara Dominicana de Franquicias (CDF), que trabajará en la sostenibilidad de las actividades del Proyecto; su consolidación dependerá del involucramiento de las empresas, el contar con una dirigencia comprometida y con una planificación estratégica. A través del Proyecto se contribuyó con la Planificación Estratégic (ver Plan en IDBdocs39549306). Pero la sostenibilidad financiera no está asegurada.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	Es clave contar con algún mecanismo de financiamiento para las empresas que quieran desarrollar franquicias y también para los interesados en adquirirlas. La única opción identificada en el corto plazo es financiar actividades con el apoyo de INFOTEP. La CDF deberá abocarse a incorporar nuevas empresas y establecer convenios institucionales para el desarrollo de programas de apoyo, en donde el fondeo es clave, esto incluye continuar viendo opciones con el Sector Financiero.

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

(i)Formación de 40 consultores expertos en franquicias; (ii)Formación de 19 árbitros y conciliadores de franquicias;(iii) Oferta académica institucional del programa de Formación de Consultores en Franquicias por Instituto Nacional de Formación Técnico-Profesional(iv) apoyo de instituciones financieras con tasas de financiamiento especiales para pymes; (v)establecimiento de edición anual de directorio de franquicias de República Dominicana; (vi)implementación de feria y exposición de franquicias nacionales, (vii) firma de acuerdos entre cámaras e instituciones de apoyo con la Cámara Dominicana de Franquicias para el sistema de franquicia nacional (viii)formación de la Cámara Dominicana de Franquicias, (ix) Elaboración de plan estratégico de acción de la CDF: (i)Captación de membresía y organización de actividades tendentes a la procura y gestión de recursos financieros;(ii) Presencia en las instituciones, eventos y medios relacionados con el comercio a nivel nacional, con el objetivo de promover el sector Franquicia;(iii) Proyección y participación de la CDF en el ámbito internacional;(iv) Ejecución de actividades (foros, ferias, charlas, diplomados, boletines, entre otros).

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=39549228

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativa a	Autor
1. En el diseño de proyectos, se debe dejar establecido que existan tantos instrumentos como objetivos se quieran alcanzar. Si se habla de lograr franquiciados, se deben establecer instrumentos que contribuyan al logro de ese objetivo.	Design	Wettstein, Mariana *[FOMIN]*
2. La promoción y sensibilización deben ser consideradas un eje transversal a todas las actividades, cuya ejecución debe ser constante, continua y permanente, y no estar sujeta a actividades iniciales para posicionar el Proyecto, dado que los componentes requieren un flujo y retroalimentación constante de usuarios.	Implementation	Wettstein, Mariana *[FOMIN]*
3. En el diseño de los proyectos se debe analizar la capacidad de generación o transferencia de conocimientos a los actores locales en temas que requieren alta experiencia previa, así como práctica profesional. En este caso lo mejor hubiera consistido en realizar una capacitación, entrenamiento y coaching de consultores que se sumen a equipos internacionales con experiencia previa hasta lograr la suficiente experiencia que permitan al consultor local asesorar empresas en esta temática.	Design	Wettstein, Mariana *[FOMIN]*
4. En proyectos nacionales que sean ejecutados por instituciones locales, los acuerdos institucionales de ejecución en las diferentes regiones del país, deben asegurar previo a la ejecución del proyecto que toda la carga de trabajo no recaiga en la institución ejecutora. Esto se debería lograr estableciendo convenios de ejecución por región o una red institucional con claros compromisos, metas, actividades, etc. a desarrollar en los territorios.	Design	Wettstein, Mariana *[FOMIN]*
5. Complejidad en contrataciones de las firmas consultoras para la estructuración de las 40 empresas convertidas a franquicias: se presentó dilema respecto de la cantidad de firmas, los costos por empresas y el involucramiento de las empresas en el proceso de selección ya que las mismas aportaron el 50% de sus recursos, para la convertibilidad de sus conceptos de negocios. Ante esta eventualidad con los equipos de trabajo tanto de la CCYPS y el FOMIN-BID en RD, estimaron conveniente realizar lo siguiente: i) una estimación de costos por empresas a ser estructuradas; ii) realizar un proceso de selección basado en Calificación de Consultor (SCC), que permitiera seleccionar 6 firmas; iii) remitir grupos de 5 empresas a cada firma consultora que presentaran propuesta técnica y económicas para trabajar 4-6 meses; y iv) negociar un contrato con las firmas en orden de prioridad según la lista corta, las empresas beneficiarias y el organismo ejecutor, asegurando el flujo de recursos.	Implementation	ILDEFONZO, ROSA
6. Se presentaron obstáculos relativos al manejo de la propiedad intelectual, cuando algunos empresarios presentaran dudas sobre el manejo de los instrumentos resultantes de las consultorias de estructuración de sus empresas, debido a que en estos se trabaja su know-how. Este obstáculo se mitigó apelando a la credibilidad de las instituciones actuantes	Implementation	ILDEFONZO, ROSA
7. Dentro de los obstáculos que enfrentamos durante el proyecto, se refiere a que algunos pequeños empresarios externaran no tener los recursos para completar el aporte de contrapartida. La forma como abordamos este obstáculo fue plantear a las pequeñas empresas adoptar técnicas de negociación para lograr una reducción de los honorarios a pagar a la firma consultora.	Implementation	ILDEFONZO, ROSA
8. Con la implementación del modelo de franquicias se ha generado una masa crítica de prácticas de mejora empresarial y fortalecimiento, que tendrá mucho impacto en el tejido empresarial dominicano, así como en la estabilidad del empleo formal que generan.	Sustainability	ILDEFONZO, ROSA
9. En el programa se destacó el hecho de que pequeñas y medianas empresas hicieron aportes significativos en recursos económicos para el pago de las consultorías para su estructuración al modelo de franquicias. Esto indica que las pymes estuvieron en capacidad de aportar para su innovación y para lograr niveles de competitividad en el mercado.	Implementation	ILDEFONZO, ROSA
10. Los principales obstáculos o inconvenientes que se presentaron tuvieron que ver sobre todo con la puesta en marcha del proyecto luego de ser aprobado por el Comité de Donantes, debido a la poca información de la Unidad Ejecutora sobre el proceso de cumplimiento de condiciones previas a la ejecución. Esto se pudo solventar luego de que nos fuera asignado un Especialista Sectorial del FOMIN, quien nos guió en este proceso. Recomendamos que para futuros proyectos FOMIN, se ponga un mayor énfasis en las agencias ejecutoras que no han tenido experiencia previa con financiamientos del FOMIN, y que inmediatamente se le asigne un especialista que pueda dar seguimiento desde la firma convenio, a fin de lograr un arranque de proyecto exitoso.	Implementation	ILDEFONZO, ROSA

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Dentro de los productos de conocimiento desarrollados por el Proyecto, se destaca especialmente la Guía de Buenas Prácticas en Franquicias y los Autodiangósticos, los cuales se adjuntan en este PSR. Los mismos podrían compartirse con otras instituciones interesadas en el tema e incluso apoyar su replica a través del Programa de Transferencia de Conocimiento que tiene el FOMIN.
Creemos que algunos de los productos de conocimiento generados por el Proyecto pueden ser también útil para el desarrollo de microfranquicias.

Productos principales del proyecto

[May. 2010] Linea de Base del Proyecto de Franquicias, R. D. (Methodologies/training materials)
Autor: Luis Soto

[May. 2010] Recopilación de normativa existente en República Dominicana aplicable a Franquicias (Methodologies/training materials)
Autor: Elka Shelker

[May. 2010] Guía de buenas prácticas en franquicias (Methodologies/training materials)
Autor: Marcel R. Portmann

[Jul. 2010] Diseño de Imagen y Plan de Medios (Technical publications)
Autor: Rosa Isabel Taveras Tejada

[Jul. 2010] Formularios de Autodiagnósticos (Methodologies/training materials)
Autor: Luis Soto

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

22/JUL./2008	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=1543590]
17/ABR./2009	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=1953752]

07/ABR./2015 Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39551341]
Ficha del proyecto	http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=DR-M1020&lg=SP