



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# 

### SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Franquicias para Farmacias Rurales

Número de proyecto: EC-S1018 - Nro. Operación: ATN/OC-13617-EC, SP/OC-12-15-EC

**Resultado:** El propósito es establecer un modelo de franquicias (red de farmacias) para la provisión de productos y servicios farmacéuticos de calidad en comunidades rurales de la Sierra Centro-Sur y Costa Sur de Ecuador.

**País Administrador**  
ECUADOR

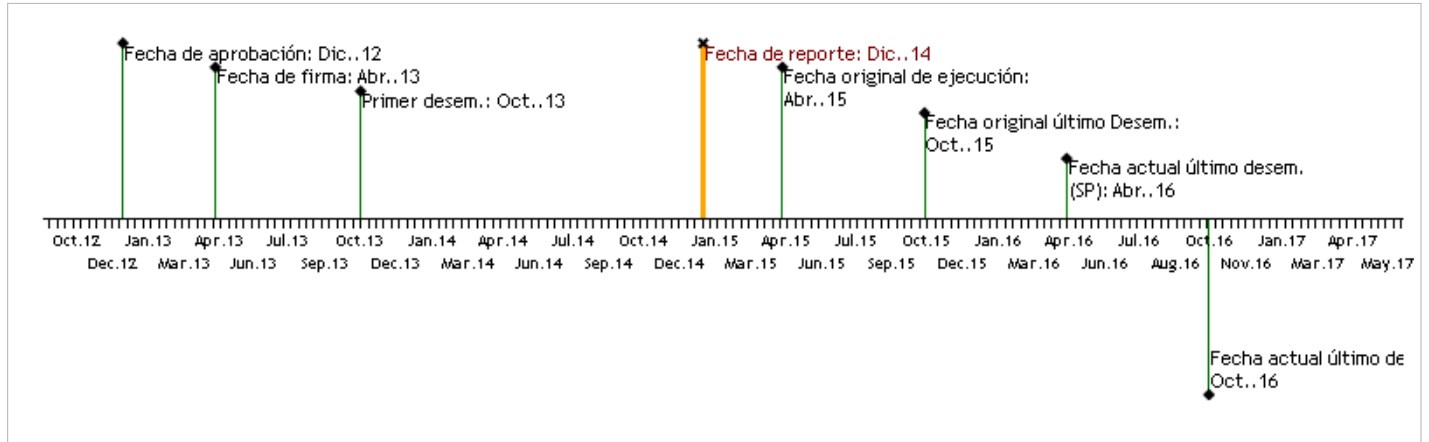
**País Beneficiario**  
ECUADOR

**Agencia ejecutora:** FARMAENLACE

**Líder equipo de diseño:** Auerbach, Paula

**Líder equipo de supervisión:** Auerbach, Paula

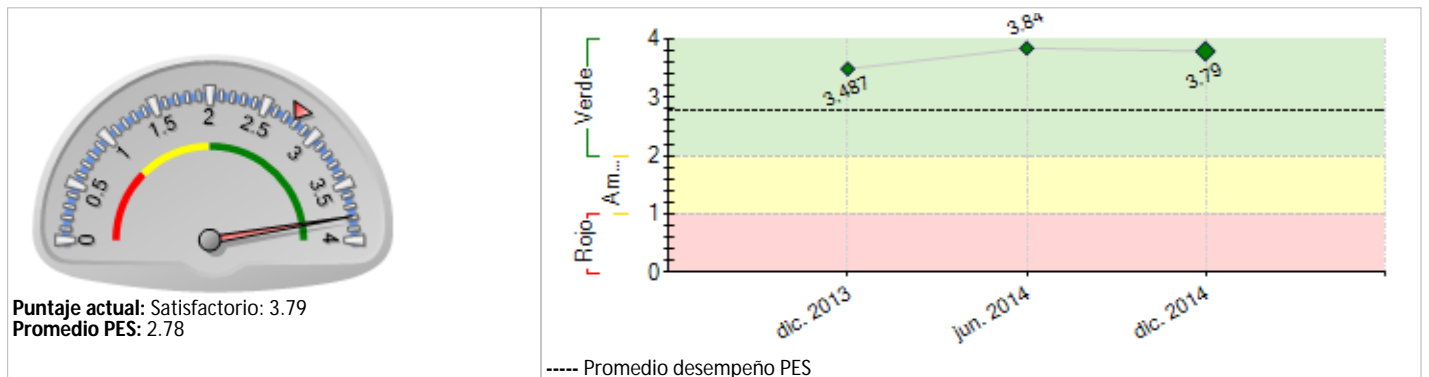
### CRONOLOGÍA DE EVENTOS



### RECURSOS (EN MILES DE USD)



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO

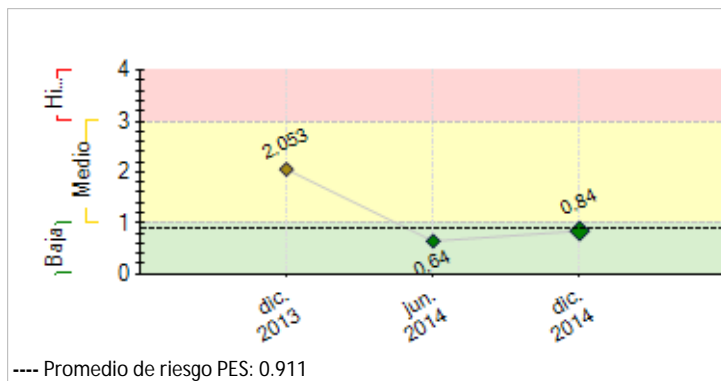


### RIESGOS EXTERNOS

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

**Riesgo**

Administración Financiera: Baja  
Adquisiciones: Baja  
Capacidad Técnica: Baja



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

**Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio**

Al 31 de diciembre del 2014, se han logrado aperturar 15 puntos de venta en diferentes poblaciones con menos de 35.000 habitantes, adicionalmente se han conseguido realizar 24 campañas de salud con un total de 4.201 personas atendidas durante la ejecución de las mismas. También podemos señalar que existe un promedio de 32.647 familias atendidas en forma mensual en los puntos de venta aperturados, a los cuales les llega mercadería en óptimas condiciones y con precios razonables.

Cabe señalar que todos estos logros obtenidos son basados en que cada uno de los franquiciados han logrado tener una rentabilidad superior a la proyectada, y que están muy complacidos con los resultados y los conocimientos adquiridos durante este proyecto, por lo cual agradecen tanto a Farmaenlace y al BID por el apoyo recibido.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

**Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses**

Durante el segundo semestre del año 2014, se han aperturado tres farmacias adicionales, aunque el objetivo inicial planteado fueron 8 farmacias, debido a cambios gubernamentales que se han dado en el país y que han hecho más complicada la apertura de puntos de venta a pesar de tener personas interesadas en el proyecto.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
<b>Resultado:</b> El propósito es establecer un modelo de franquicias (red de farmacias) para la provisión de productos y servicios farmacéuticos de calidad en comunidades rurales de la Sierra Centro-Sur y Costa Sur de Ecuador.	<b>R.1</b> Nuevas franquicias rurales de farmacias establecidas en poblaciones de menos de 35.000 habitantes	0				33 Abr. 2015	15 Dic. 2014	
	<b>R.2</b> Familias con acceso a un servicio eficiente de provisión de medicamentos de calidad a precios de mercado	0				20000 Abr. 2015	32648 Dic. 2014	
	<b>R.3</b> Personas atendidas en campañas de salud implementadas en las inmediaciones de los nuevos puntos de venta	0				10000 Abr. 2015	4201 Dic. 2014	
	<b>R.4</b> Clientes de las farmacias se encuentran satisfechos con los productos y servicios de las farmacias rurales instaladas	0				85 Abr. 2015	95 Dic. 2014	
<b>Componente 5:</b> Reimbursable financing <b>Peso:</b> 50% <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	<b>C5.11</b> Se cuenta con un modelo de franquicia de Farmacia Rural Estandar y Competitivo						Si May. 2013	Finalizado
	<b>C5.12</b> Se cuenta con farmacias rurales establecidas	0 Abr. 2013	5 Ene. 2014	15 Oct. 2014	18 Jun. 2015	33 Abr. 2015	15 Dic. 2014	En curso
	<b>C5.13</b> Nivel de ventas de las nuevas farmacias franquiciadas alcance a los \$10.000	0 Abr. 2013	50 Jul. 2014			75 Abr. 2015	100 Dic. 2014	En curso
	<b>C5.14</b> Productos nuevos en la comunidad comercializados por la nueva farmacia franquiciada	0				10 Abr. 2014	26 Dic. 2014	En curso
	<b>C5.15</b> Ventas promedio mensuales por farmacia instalada	0 Abr. 2013	8000 Jun. 2014			15000 Abr. 2015	34848 Dic. 2014	En curso
	<b>C5.16</b> Numero de Empleos Nuevos Generados por las nuevas farmacias franquiciadas	0 Abr. 2013	5 Abr. 2014			15 Oct. 2015	45 Dic. 2014	En curso
	<b>C5.17</b> Utilidad Neta Promedio Mensual de los franquiciados, que estén al menos 12 meses en el proyecto	0 Abr. 2013				500 Oct. 2015	1946 Dic. 2014	En curso
<b>Componente 6:</b> Fortalecimiento y articulación de actividades locales <b>Peso:</b> 25% <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	<b>C6.11</b> Sistema de seguimineto y recuperación de cartera para Franquiciados Rurales						Si May. 2013	Finalizado
	<b>C6.12</b> Programa de formación especializado para Franquiciados Rurales Diseñado e Implementado						Si Jun. 2014	Finalizado
	<b>C6.13</b> Convenio con organizaciones público o privadas para mejorar las condiciones de salud	0 Abr. 2013				2 Oct. 2014	5 Dic. 2014	En curso
	<b>C6.14</b> Dos campañas de salud realizadas en cada Nueva Farmacia Rural	0 Abr. 2013	50 Jul. 2014			100 Oct. 2015	100 Dic. 2014	En curso
	<b>C6.15</b> Se realiza un Estudio de Mercado en cada comunidad antes de definir la apertura de una nueva farmacia franquiciada						Si	En curso
	<b>C6.16</b> Número de Franquiciados Rurales capacitados bajo el nuevo Programa de Formación Especializado	0 Abr. 2013	5 Abr. 2014	20 Abr. 2015		33 Oct. 2015	15 Dic. 2014	En curso
<b>Componente 7:</b> Sistematización y difusión de resultados	<b>C7.11</b> Intercambios de experiencias entre Franquiciados Rurales y Farmaenlace	0				2 Abr. 2015	1 Dic. 2014	En curso

<b>Peso:</b> 25%	<b>C7.12</b> Evento regional donde Farmaenlace presente el modelo de Franquicias	0				1		
	<b>C7.13</b> Estudio de caso publicado y difundido en el evento regional	0				1		
	<b>C7.14</b> Modelo sistematizado de generación de negocio en zona rurales					1		

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
<b>H0</b> Condiciones previas	1	Oct. 2013	6	Oct. 2013	Logrado
<b>H1</b> • Metodología de selección de franquiciados definida • Sistema de seguimiento y recuperación de cartera diseñado • Sistema de formación franquiciados diseñado	1	Mar. 2014	1	May. 2013	Logrado
<b>H2</b> 1) Al menos una campaña de salud organizada en las nuevas farmacias instaladas 2) 50% de las farmacias instaladas alcanzan US\$8.000 en ventas mensuales promedio.	2	Abr. 2014	2	Dic. 2013	Logrado
<b>H3</b> [*] Al menos se han instalado 20 nuevas farmacias franquiciadas en zonas rurales	15	Dic. 2014	15	Dic. 2014	Logrado

[\*] Indica que el hito ha sido reformulado

Compromisos de deuda	Objetivo	Logrado	Fecha alcanzada
<b>1. Apalancamiento.</b> Mide el nivel de deuda (pasivos) de la entidad comparado con su nivel de patrimonio.	< 4		
<b>2. Retorno sobre Patrimonio (ROE).</b> Mide la rentabilidad del capital de la entidad (Patrimonio total) – El retorno financiero (en porcentaje) por cada dólar de patrimonio que tiene.	> 0 %		
<b>3. Ventas Promedio Mensuales.</b> Monto promedio de ventas mensuales de las franquicias de farmacias rurales (en dólares)	> 5,000	34,848	Dic. 2014

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO***[No se reportaron factores para este período]***SECCIÓN 4: RIESGOS****RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. El cambio de regulaciones presentado en agosto del 2013, endurece los tramites a realizar para la incorporación de un nuevo punto de venta o cambio del mismo a través del traspaso o venta de los permisos ya existentes.	Medio	Al 31 de diciembre del 2014, Farmaenlace se encuentra direccionando la apertura de sus puntos de venta a través de los actuales permisos emitidos, y reprogramando el cronograma para lograr cumplir el objetivo.	Project Coordinator
2. Cambios en el Marco Regulatorios: Cambios en la regulación que implique mayores inversiones en los puntos de venta, imposición de un porcentaje mínimo a cumplir en ventas de genéricos, cupos de ventas en medicamentos con mayor margen, modificación en los precios máximos de venta al público de medicamentos, restricciones en importaciones o medidas similares que podrían afectar la proyección ventas de los franquiciados.	Baja	El acompañamiento en la gestión que realizará Farmaenlace a los franquiciados rurales, permitirá que desarrollen habilidades para adaptarse a los cambios en el entorno y busquen la sostenibilidad de sus negocios a través de herramientas comerciales ampliamente manejadas por la empresa, cuyo conocimiento será compartido a través de la cooperación técnica. Se esta contactando con personas del estado para tratar de mitigar posibles cambios a través del conocimiento del negocio.	Project Guest
<b>NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:</b> Medio <b>NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:</b> 4 <b>RIESGOS VIGENTES:</b> 2 <b>RIESGOS NO VIGENTES:</b> 2 <b>RIESGOS MITIGADOS:</b> 0			

**SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD****Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** P - Probable**FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO***[No se reportaron factores para este período]***Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:**

En el segundo período de reporte del año 2014 debemos volver a mencionar que los pilares que hacen sostenible al proyecto son: a) El compromiso por parte de la empresa y del BID para que el proyecto tengo resultados positivos, b) El interés por parte de los franquiciados y su compromiso para que el proyecto tengo los mejores resultados, lo cual hacen que una vez aperturado un punto de venta se obtengan los mejores resultados

**SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS**

	Relativa a Implementation	Autor
1. Volvemos a hacer énfasis en que en este proyecto se puede apreciar que una persona a la cual se le apoya en la consecución de su negocio, compromete todo su esfuerzo y el de su familia para lograr el éxito, siempre que tenga el apoyo constante y retroalimentación de alguien para definir puntos de mejora		Pilicita, Paulina del Pilar