



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# 

## 

### 

#### 

##### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

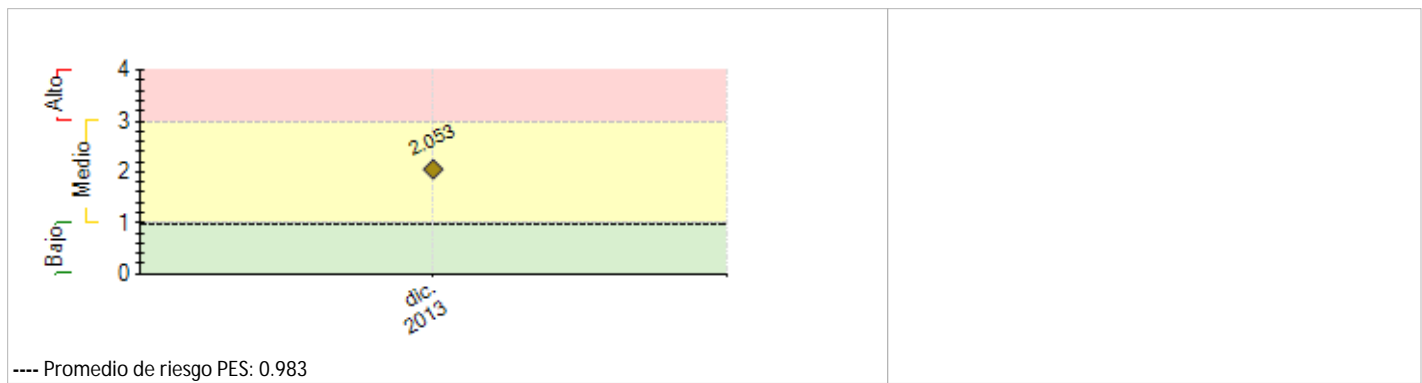
###### 

###### 

###### 

###### 

######



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

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

Los principales logros alcanzados durante este periodo son:

- La contratación, consolidación y conclusión de las consultorías de: 1) Coordinador del Proyecto 2) Adaptación de la metodología para la selección de socios y 3) Adaptación del Sistema de Crédito en el marco del proyecto basado en el seguimiento y recuperación de cartera, los que nos permitieron tener listos los procesos y documentación interna y legal para emprender la búsqueda de los posibles franquiciados.
- Elaboración del Plan Anual Operativo
- Durante este periodo se ha trabajado en conseguir y aperturar seis farmacias bajo el esquema del Proyecto, las cuales hasta la fecha de corte están dando resultados sobre lo esperado, con lo cual los franquiciados
- Se encuentra en proceso el diseño del sistema de formación de franquiciados.

Por otro lado, podemos decir que hasta la fecha la mayor dificultad que hemos encontrado es romper el mito de que pueden emprender un negocio nuevo con apoyo del BID y FARMAENLACE, y que no tenga temor al endeudamiento.

Finalmente, para el próximo periodo, la unidad coordinadora del proyecto trabajara en:

- Poner en marcha otros ocho nuevos proyectos
- Velar por el cumplimiento del hito relacionado a las ventas mínimas mediante la realización de promociones, campañas de salud y otros.
- Poner en marcha el Plan de capacitación directa a los franquiciados del proyecto.

Realizar al menos una campaña de salud en cada una de las farmacias aperturadas

### 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	6	
						Abr. 2015	Dic. 2013	
	<b>R.2</b> Familias con acceso a un servicio eficiente de provisión de medicamentos de calidad a precios de mercado	0				20000	5000	
						Abr. 2015	Dic. 2013	
	<b>R.3</b> Personas atendidas en campañas de salud implementadas en las inmediaciones de los nuevos puntos de venta	0				10000	335	
						Abr. 2015	Dic. 2013	
	<b>R.4</b> Clientes de las farmacias se encuentran satisfechos con los productos y servicios de las farmacias rurales instaladas	0				85	15	
						Abr. 2015	Dic. 2013	
<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					Oct. 2013	Si	Finalizado
	<b>C5.12</b> Se cuenta con farmacias rurales establecidas	0	5	20		33	6	
			Ene. 2014	Oct. 2014		Abr. 2015	Dic. 2013	
	<b>C5.13</b> Nivel de ventas de las nuevas farmacias franquiciadas alcance a los \$10.000	0	50			75	100	Finalizado
		Abr. 2013	Jul. 2014			Abr. 2015	Dic. 2013	
	<b>C5.14</b> Productos nuevos en la comunidad comercializados por la nueva farmacia franquiciada	0				10	5	
						Abr. 2014	Dic. 2013	
	<b>C5.15</b> Ventas promedio mensuales por farmacia instalada	0	8000			15000	23470	Finalizado
		Abr. 2013	Jun. 2014			Abr. 2015	Dic. 2013	
	<b>C5.16</b> Numero de Empleos Nuevos Generados por las nuevas farmacias franquiciadas	0	5			15	11	
		Abr. 2013	Abr. 2014			Oct. 2015	Dic. 2013	
	<b>C5.17</b> Utilidad Neta Promedio Mensual de los franquiciados, que estén al menos 12 meses en el proyecto	0				500		
		Abr. 2013				Oct. 2015		

<b>Componente 6:</b> Fortalecimiento y articulación de actividades locales  <b>Peso:</b> 25%  <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	C6.11	Sistema de seguimineto y recuperación de cartera para Franquiciados Rurales					Mar. 2014	Si	Finalizado
	C6.12	Programa de formación especializado para Franquiciados Rurales Diseñado e Implementado					Mar. 2014	Si	Finalizado
	C6.13	Convenio con organizaciones público o privadas para mejorar las condiciones de salud	0				2	1	
			Abr. 2013				Oct. 2014	Dic. 2013	
	C6.14	Dos campañas de salud realizadas en cada Nueva Farmacia Rural	0	50			100		
			Abr. 2013	Jul. 2014			Oct. 2015		
	C6.15	Se realiza un Estudio de Mercado en cada comunidad antes de definir la apertura de una nueva farmacia franquiciada						Si	Finalizado
							Abr. 2014	Dic. 2013	
	C6.16	Número de Franquiciados Rurales capacitados bajo el nuevo Programa de Formación Especializado	0	5	20		33	6	
			Abr. 2013	Abr. 2014	Abr. 2015		Oct. 2015	Dic. 2013	

<b>Componente 7:</b> Sistematización y difusión de resultados  <b>Peso:</b> 25%  <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	C7.11	Intercambios de experiencias entre Franquiciados Rurales y Farmaenlace	0				2		
							Abr. 2015		
	C7.12	Evento regional donde Farmaenlace presente el modelo de Franquicias	0				1		
							Abr. 2015		
	C7.13	Estudio de caso publicado y difundido en el evento regional	0				1		
							Abr. 2015		
	C7.14	Modelo sistematizado de generación de negocio en zona rurales							
							Abr. 2015		

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	6	Oct. 2013	6	Oct. 2013	Logrado
H1	•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
H2	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	1	Dic. 2013	
H3	Al menos se han instalado 20 nuevas farmacias franquiciadas en zonas rurales	20	Dic. 2014	6	Dic. 2013	

Compromisos de deuda	Objetivo	Logrado	Fecha alcanzada
1. <b>Apalancamiento.</b> Mide el nivel de deuda (pasivos) de la entidad comparado con su nivel de patrimonio.	< 4		
2. <b>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 %		
3. <b>Ventas Promedio Mensuales.</b> Monto promedio de ventas mensuales de las franquicias de farmacias rurales (en dólares)	> 5,000		

#### 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. 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, o medidas similares que podrían afectar la proyección ventas de los franquiciados. El 29 de agosto del 2013, se dio un cambio de regulaciones	Alto	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. El cambio de regulaciones presentado en agosto, endurece los tramites a realizar para la incorporación de un nuevo punto de venta o cambio del mismo, por lo cual Farmaenlace requiere de una planificación mucho mas amplia para mitigar este impacto	Project Guest
2. Nuevos Oferentes: La entrada de nuevos oferentes en estos mercados desatendidos de zonas rurales puede desatar una guerra de precios y servicios para atraer a los clientes. Esto podría resultar en farmacias no rentables afectando así la sostenibilidad del modelo.	Alto	Farmaenlace está preparada para enfrentar esta competencia con la cual se maneja diariamente en los grandes centros urbanos, las principales acciones de mitigación serían desarrollar campañas de marketing para ganar la fidelidad de los clientes a través de promociones especiales, tarjetas de descuentos, y servicios diferenciados. Adicionalmente, Farmaenlace tomará medidas para diversificar las áreas geográficas en la zona de influencia del proyecto, buscando atender a clientes de diversos sectores económicos En estos casos las campañas de salud promocionadas con el apoyo de la CT también serán una herramienta para atraer nuevos clientes y ganarse la confianza y predilección de los clientes asiduos El reconocimiento de la Marca en otras ubicaciones del país hace que este riesgo se minimice, ya que la gente reconoce la calidad de productos, servicios y precios que se manejan	Project Coordinator
3. Subsidios estatales: La entrega de medicamentos gratuitos por parte del estado podría considerarse una fuerte competencia.	Medio	Aunque difícilmente se puede mitigar este riesgo, Farmaenlace ya se ha certificado como proveedor del Estado Ecuatoriano y puede entregar medicamentos gratuitamente por encargo del Ministerio de Salud, por esto cobraría una comisión por la distribución y permite llegar a nuevos y potenciales clientes brindándoles servicios complementarios.	Project Guest

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio    NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 3    RIESGOS VIGENTES: 3    RIESGOS NO VIGENTES: 0    RIESGOS MITIGADOS: 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

## Factor

[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo

## Comentarios

Se desarrollará un Plan de Sostenibilidad en Marzo 2015

## Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Las razones mas importantes que aseguran la sostenibilidad del proyecto son:

- 1) La seriedad, responsabilidad y apoyo del ejecutor es decir Farmaenlace
- 2) El apoyo constante del BID, para el correcto funcionamiento del proyecto.
- 3) El interés por parte de los actores - posibles franquiciados ante el proyecto, hacen del mismo una formula ganadora.
- 4) La buena aceptación de las poblaciones beneficiadas por la incorporación de los nuevos

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

1. Las iniciativas de las empresas y entidades como el FOMIN, son importantes, porque canalizan intereses colectivos y privados que requieren apoyo. Una lección muy importante es que las personas emprendedoras que son apoyadas por terceros en cumplir sus objetivos, interiorizan sus necesidades y trabajan en el proyecto, garantizando el éxito del mismo porque se hace sobre necesidades reales sentidas

Relativa a  
Implementation

Autor  
Pilicita, Paulina del Pilar