Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2014 - DICIEMBRE 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Desarrollo de modelos de microfranquicias en la red de tiendas ¿Mi Caserita¿

Número de proyecto: BO-M1057 - Nro. Operación: ATN/ME-14035-BO

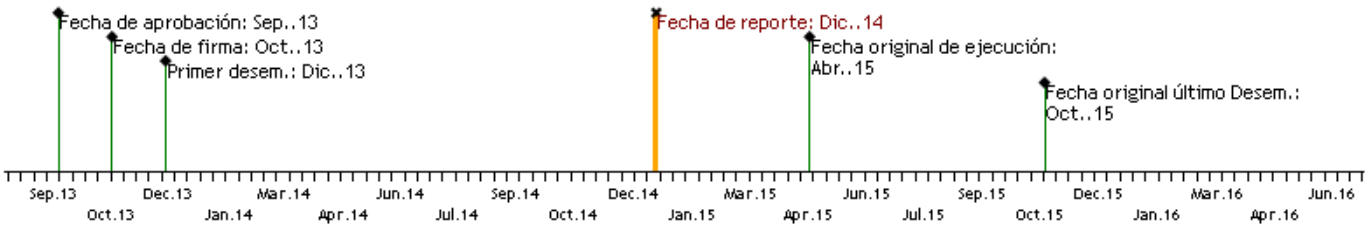
Resultado: Desarrollo de modelos innovadores de microfranquicias en la red de tiendas de barrio "Mi Caserita" y otras organizaciones

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BOLIVIA	BOLIVIA	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	SMED - Pequeña y mediana empresa

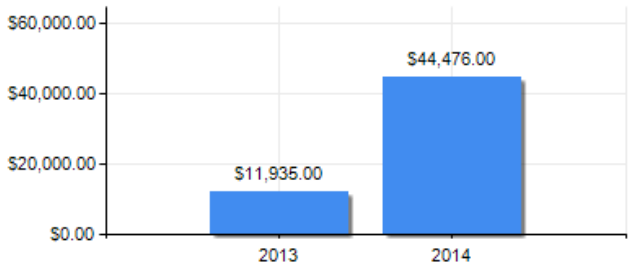
Agencia ejecutora: FUNDACION PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Líder equipo de diseño: Ponce, Camille Patricia
Líder equipo de supervisión: Ponce, Camille Patricia

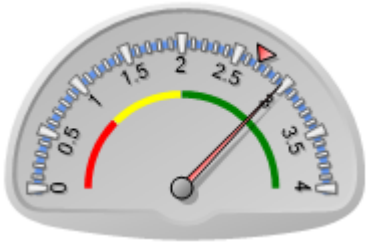
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



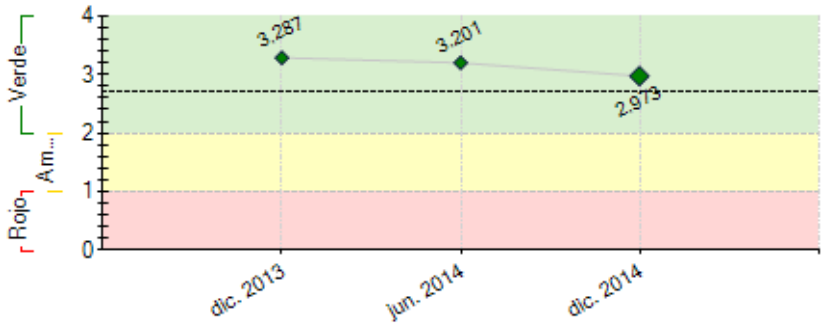
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.973
Promedio FOMIN: 2.701

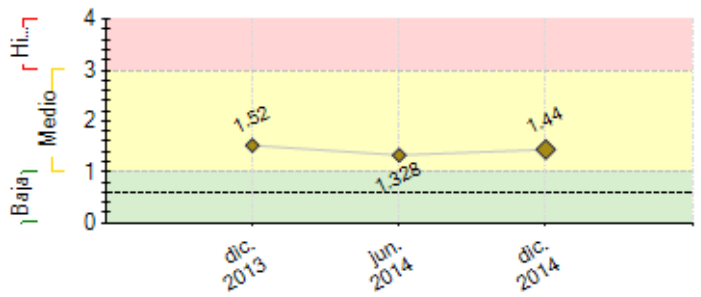


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Baja
Adquisiciones:	Baja
Capacidad Técnica:	Baja



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.604

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Hasta el mes de febrero de 2014 se tiene definida la metodología para la creación de los modelos de microfranquicias, en mayo de 2014 se lanza la primera microfranquicia en Bolivia con el modelo de microfranquicia de diversificación, con la microfranquicia de Hamburguesas FRIGOR en 29 tiendas de barrio. Entre agosto y noviembre bajo el modelo de microfranquicia de diversificación se desarrollan 3 microfranquicias más, dos en el rubro de alimentos, con la venta de sándwiches con la empresa SOFÍA y jugos con la empresa Jugos Natural HQ; con la empresa Síntesis se lanzó la microfranquicia de puntos de cobro MULTIRED. La continuidad de las microfranquicias de diversificación en las tiendas de barrio dependen del perfil del empresario ya que en aquellas microfranquicias intensivas en mano de obra como las hamburguesas, surgen dificultades para tiendas cuando el apoyo de familiares o personal externo no es constante, esto produjo varios cambios de puntos de venta de la microfranquicia de hamburguesas FRIGOR, para mitigar este problema se realiza una evaluación de la tienda relevando información para analizar la factibilidad de iniciar la microfranquicia. Está en proceso el desarrollo de la microfranquicia de tienda modelo que se implementará en febrero de 2014, se cuenta con la metodología y se está desarrollando el CD interactivo que apoyará esta implementación.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

La microfranquicia de diversificación está en fase de implmentación con 4 microfranquiciantes, sin embargo, las microfranquicias de distribución y de generación de tiendas Mi Caserita no han podido probarse, motivo que hace que el proyecto se encuentre demorado, por lo que se estima que no se lograrán los resultados esperados en la fecha prevista de conclusion del proyecto.
Se considera que se tendrá que otorgar un period de ampliación para probar los dos modelos restantes y para alcanzar la cobertura esperada de las microfranquicias en las tiendas de barrio.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

En el segundo semestre de 2014 se ha consolidado el modelo de microfranquicias de diversificación, con la fase de expansión de microfranquicia de hamburguesa FRIGOR, y el lanzamiento de 3 microfranquicias más: jugos, sándwiches y puntos de cobro, que están en su fase piloto. El problema más recurrente con las tiendas es que por temas internos (familiares, personales y traslados), varias tiendas dejan de operar las microfranquicias generando dificultades al proyecto para alcanzar el número previsto, para mitigar este problema se ha mejorado el proceso de selección de las tiendas. Actualmente se tienen 4 empresas microfranquiciadoras y 2 proveedores exclusivos. En la microfranquicia de tiendas modelo se ha desarrollado la metodología de implementación y se está diseñando el CD interactivo con el cual podrán armar su tienda Mi Caserita. La microfranquicia de Centros de Distribución ha tenido una demora considerable en su inicio debido a los cambios en la normativa tributaria que el Servicio de Impuestos no termina de consolidar, motivo por el cual se está realizando un análisis con el fin de que los Centros de Distribución cumplan con la normativa y no pongan en riesgo a los inversionistas ni al proyecto, el análisis estaría concluido hasta fines de enero de 2015 y se implementarían los centros de distribución en marzo de 2015.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
En este semestre se han ampliado las microfranquicias de diversificación y se ha trabajado en el modelo conceptual de las microfranquicias de distribución y de generación de tiendas de barrio Mi Casita, sin embargo no han podido ser implementadas porque aun no se contaba con el material necesario ni los respaldos legales que faciliten su ejecución.
FUNDES tiene que incrementar esfuerzos para recuperar el tiempo y lograr mejores resultados.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: Desarrollo de modelos innovadores de microfranquicias en la red de tiendas de barrio "Mi Caserita" y otras organizaciones	**R.1**	Disminución en costos de aprovisionamiento en las tiendas de barrio	0	5			15	0	
				Dic. 2014			Oct. 2015	Dic. 2013	
	R.2	Modelos de microfranquicias desarrollados e implementados	0				2	1.5	
							Oct. 2015	Dic. 2014	
	R.3	Al menos otra organización comprometida en la						No	

	implementación de un modelo de microfranquicias.					Oct. 2015	Dic. 2013	
R.4	Número de propietarios de tiendas de barrio o microfranquiciados que se benefician del Proyecto	0				100	40	
						Oct. 2015	Dic. 2014	
R.5	Número de empresas proveedoras que otorgan microfranquicias para distribución de sus productos como para la diversificación	0				20	4	
						Oct. 2015	Dic. 2014	
R.6	Número de tiendas de barrio que se benefician de los servicios de los centros de distribución	0				300	0	
						Oct. 2015	Dic. 2013	
R.7	Número de personas a las que se llegará a brindar beneficios por la intervención del Proyecto	0				2500	134	
						Oct. 2015	Dic. 2014	

Componente 1: DISEÑO Y DESARROLLO DE MODELOS DE MICROFRANQUICIAS **Peso:** 30% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C1.I1**	Número de modelos de microfranquicias diseñados y validados.	0				3	1	Atrasado
							Ago. 2014	Dic. 2014	
	C1.I2	Número de microfranquiciantes que participan en la prueba piloto en un centro de distribución	0				5	0	En curso
							Ago. 2014	Dic. 2013	
	C1.I3	Número de tiendas de barrio que compran en el centro de distribución piloto	0				50	0	En curso
							Ago. 2014	Dic. 2013	
	C1.I4	Número de microfranquiciantes que participan en la prueba piloto de diversificación	0				2	4	En curso
							Ago. 2014	Dic. 2014	
	C1.I5	Tienda creada en base al modelo Mi Caserita.						No	En curso
							Ago. 2014	Dic. 2013	
	C1.I6	Número de alianzas suscritas con instituciones financieras para financiar las microfranquicias.	0				2	0	En curso
							Ago. 2014	Dic. 2013	
Componente 2: IMPLEMENTACIÓN Y EXPANSIÓN DE LAS MICROFRANQUICIAS **Peso:** 50% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Número de microfranquiciantes operando en 3 centros de distribución	0				15	0	En curso
							Oct. 2015	Dic. 2013	
	C2.I2	Número de tiendas de barrio que compran en los centros de distribución.	0				300	0	En curso
							Oct. 2015	Dic. 2013	
	C2.I3	Número de microfranquiciantes que operan en microfranquicias de diversificación.	0				4	3	En curso
							Oct. 2015	Dic. 2014	
	C2.I4	Número de tiendas creadas y operando en base al modelo "Mi Caserita".	0				5	0	En curso
							Oct. 2015	Dic. 2013	
	C2.I5	Porcentaje de incremento en ventas de los microfranquiciantes en tiendas de barrio.	0				5	8	En curso
							Oct. 2015	Dic. 2014	
	C2.I6	Número de microfranquiciantes que obtienen utilidades por su participación en microfranquicias	0				20	3	En curso
							Oct. 2015	Dic. 2014	
Componente 3: SISTEMATIZACIÓN Y DIFUSIÓN DE LOS MODELOS DE MICROFRANQUICIAS **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Número de modelos de microfranquicias sistematizados y publicados	0				2	0	En curso
							Oct. 2015	Dic. 2014	
	C3.I2	Estudio de caso publicado	0				1	0	En curso
							Oct. 2015	Dic. 2014	
	C3.I3	Resultados del proyecto difundidos en 2 eventos nacionales						No	En curso
							Oct. 2015	Dic. 2014	

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	1	Abr. 2014	4	Nov. 2013	Logrado
H1	[*] HITO No. 1: (i) Diseño detallado de los 3 modelos de microfranquicia; (ii) Material de difusión y sensibilización; (iii) Dos convenios con microfranquiciantes; y (iv) Documento de diseño de línea de base	4	Abr. 2014	4	Abr. 2014	Logrado
H2	Hito 2. i) Diseño modelo microfranquicia de diversificación ajustado; ii) Contratos firmados con 20 tiendas microfranquiciadas; iii) Informe de la prueba piloto de microfranquicia de diversificación; iv) Estrategia de comunicación; v) Sistema de monitoreo ajustado. 6. Sistema de monitoreo ajustado	5	Ago. 2014	5	Ago. 2014	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

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 marco legal y tributario del sector industrial y comercial no afecta drásticamente las operaciones de las empresas proveedoras y de las tiendas de barrio.	Medio	El marco tributario está cambiando debido a que el Servicio de Impuestos hasta marzo de 2015 implementará una nueva modalidad de facturación para los negocios y personas naturales de régimen general y grandes contribuyentes. Si bien este nuevo marco tributario no afecta a las tiendas de barrio, si lo hace a los proveedores, aspecto que ha repercutido en el modelo de microfranquicia de centros de distribución en los cuales se había previsto que varios proveedores podían comercializar sus productos en estos centros y facturar de forma independiente, pero bajo la nueva normativa tributaria este aspecto está en duda, motivo por el cual se tomó los servicios de un especialista legal y tributario que está realizando el análisis de la nueva normativa para encontrar la mejor figura legal y tributaria para el funcionamiento de los centros de distribución.	Coordinador del proyecto
2. Nuevo modelo de negocios de tiendas de barrio no se implementa con éxito	Medio	Se ha implementado el primer modelo de microfranquicia de diversificación, con la venta de hamburguesas Frigor en tiendas de barrio, en casi 6 meses de funcionamiento de estas franquicias se ha tenido casos en los cuales la implementación no ha tenido éxito debido a factores internos de las tiendas como dejar de contar con el apoyo de la persona que tenía a cargo la elaboración de	Coordinador del proyecto

		hamburguesas, traslado de la tienda, enfermedad o cierre del negocio. Las acciones de mitigación parten de tener alertas tempranas que nos permitan recuperar los carros y equipamiento entregado y reubicar las microfranquicias en otras tiendas que tengan la disponibilidad y el interés de iniciar el negocios. Aclarar que las alertas tempranas ayudan a que se identifique el problema de la tienda y si no es un tema interno o de fuerza mayor el proyecto genera las acciones para mantener estos negocios funcionando y generando ingresos adicionales para las tiendas.	
3. Las propuestas de modelo de microfranquicias no presentan resultados positivos	Medio	El modelo de microfranquicia de diversificación ya implementado, ha presentado resultados positivos con incremento en las ventas de las tiendas del 9.4% en promedio y un incremento en sus ingresos del 21.9% en promedio en la microfranquicia de hamburguesa Frigor. La microfranquicia de sandwiches SOFIA tendrá una tendencia similar para el año 2015 cuando entre a la fase de expansión. En el caso de la microfranquicia de puntos de cobro Multired, los incrementos en ingresos no son tan elevados, porque son negocios que requieren un mayor tiempo de maduración además que para la gestión siguiente tendrán más alcance y mejores servicios, y si bien está en su fase de implementación está despertando mucho interés en las tiendas por el potencial que tiene esta microfranquicia y que requiere menos mano de obra que las de comida. En caso de que los centros de distribución no vayan a presentar resultados positivos por la nueva normativa tributaria, se deberá revisar y replantear el modelo.	Coordinador del proyecto
4. Se mantienen las condiciones políticas, económicas y sociales del país	Medio	En caso de que las condiciones variaran, se debería evaluar su impacto en la economía del sector del comercio detallista, productivo y de servicios, para identificar y desarrollar alternativas de microfranquicias que se adapten a las nuevas condiciones políticas, económicas y sociales del país. También se debería realizar un análisis en la economía de las empresas microfranquiciantes con el fin de evaluar posibles acciones para minimizar impactos en el sector detallista como una elevación de precios. También se deberá analizar si la logística de distribución de los microfranquiciantes se vería afectada con una situación de alteración delas condiciones económicas y sociales principalmente.	Coordinador del proyecto
5. Los modelos no tienen rendimientos interesantes para las empresas proveedoras (microfranquiciantes)	Medio	Si los modelos no generaran rendimientos interesantes para las empresas proveedoras, se debe analizar y reformular los modelos para mejorar los rendimientos, sin afectar el ingreso de las tiendas, sin embargo en las tres microfranquicias de diversificación que se están implementando hasta la fecha han generado un incremento en las ventas de las empresas como es el caso de Frigor que ha vendido a través de las microfranquicias de las tiendas más de 27.000 hamburguesas que antes no vendía por este canal. Bajo la nueva normativa tributaria se está analizando si los rendimientos de los centros de distribución resultarán interesantes para las empresas proveedoras, aspecto que se definirá en los primeros meses del 2015, en caso de no resultar interesantes se deberá revksar y rediseñar el modelo de microfranquicia de centros de distribución	Coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 5 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **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

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

De los tres modelos de microfranquicias, uno de ellos ha sido probado e implementado, el de microfranquicias de diversificación, en el cual existen 4 microfranquicias en operación, de las cuales 1 pasó a la fase de expansión con resultados positivos, la microfranquicia de hamburguesas Frigor, que tiene 29 puntos de venta, y ha comercializado más de 27.000 hamburguesas entre mayo y diciembre de 2014. Uno de los aspectos que pone en riesgo la sostenibilidad de los negocios son los problemas internos en las tiendas de barrio, como la falta de apoyo, problemas familiares, problemas de salud y traslados de los negocios entre los principales. Para mitigar este problema y lograr la sostenibilidad se realiza una evaluación detallada de aspectos como propiedad, apoyo de la familia, ingresos y edad. Por otra parte se está coordinando con las empresas microfranquiciantes de forma tal que su personal de ventas vaya realizando un control del funcionamiento de los puntos microfranquiciados, de esta manera será el microfranquiciante quien realice el monitoreo y pueda generar acciones para que los puntos se mantengan en el tiempo.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. El éxito de la venta de los productos de toda microfranquicia en el mercado está determinado por varios factores, entre aquellos manejables por el microfranquiciante destacan el desarrollo del producto en sí (sus características, como sabor, tamaño entre otros), la manera de presentarlo al mercado (tipo de exposición, material promocional y comercial requeridos, precio de venta, etc.). A estas características también debe considerarse la importancia de la marca de respaldo que acompaña a la microfranquicia, misma que debe ser ampliamente reconocida tanto por potenciales clientes, así como por potenciales microfranquiciatarios. Por lo tanto es recomendable que las microfranquicias estén apoyadas por marcas conocidas en el mercado que tengan el	Sustainability	Estívariz, Mauricio Mauricio

respaldo de empresas que tienen una trayectoria y posicionamiento, de tal forma que los potenciales clientes se animen a consumir estos productos de grandes empresas en pequeños negocios como las tiendas de barrio.		
2. Toda microfranquicia complementaria a la operación de un negocio, exige que el emprendedor dedique mayor esfuerzo para asegurar el éxito y crecimiento de ambas actividades, por ello es conveniente trabajar de manera constante (principalmente al inicio de la operación de la microfranquicia) en temas relacionados con su motivación; impulsando al emprendedor a continuar con la operación firme y constante de la microfranquicia, esta motivación debe generarse en cada visita de seguimiento y siempre estar acompañada de reportes, cuadros, indicadores u otros que muestren el estado en el que se encuentra la operación del negocio, si estos son positivos, el emprendedor se sentirá motivado, si no lo son, el encargado de efectuar la visita de seguimiento debe identificar con el empresario, de manera conjunta, aspectos en los que se puede mejorar o se debe cambiar.	Implementation	Estívariz, Mauricio Mauricio
3. La operación de una microfranquicia por el microfranquiciatario se debe realizar siempre bajo la guía y asesoramiento de la empresa microfranquiciante, con la finalidad de maximizar las posibilidades de éxito del negocio; en este sentido el microfranquiciante puede desarrollar diferentes ofertas y/o promociones para que los puntos microfranquiciados impulsen la venta de sus productos; sin embargo, si el nivel de instrucción del microfranquiciatario no le permite comprender a cabalidad los alcances, beneficios, importancia y otros de la oferta/promoción desarrollada, tanto para sus clientes como para él, esta difícilmente será implementada de manera exitosa en los puntos microfranquiciados. Por lo tanto es altamente recomendable formar al microfranquiciatario en temas relacionados a manejo de ofertas/promociones, para así asegurar un adecuado manejo de estos esfuerzos comerciales, asegurando de esta manera su puesta en marcha.	Implementation	Estívariz, Mauricio Mauricio