Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2017 - DICIEMBRE 2017

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Consolidacion de la Red de Distribucion Multiproveedor Chakipi

Nro. Proyecto: PE-M1107 - Proyecto No.: ATN/ME-15059-PE

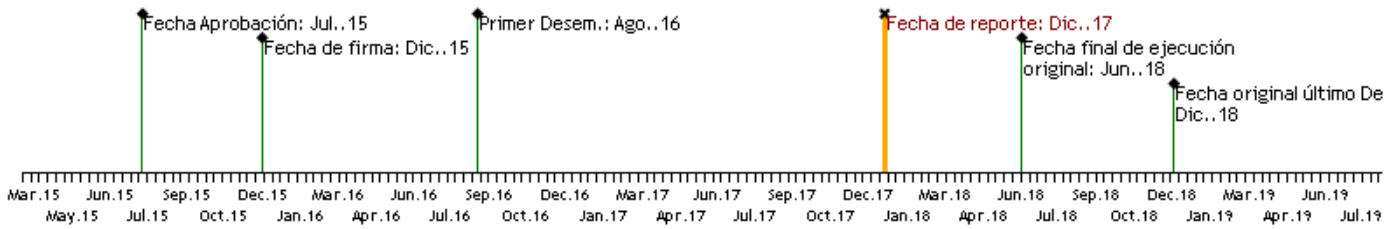
Propósito: Escalar una red de distribución inclusiva multiproveedor de última milla que permite generar oportunidades de negocio para mujeres de bajos recursos mediante la distribución de productos que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de poblaciones de comunidades rurales y peri-urbanas de los departamentos Cusco, Puno, Apurimac, Lima, Ica y Arequipa de Perú.

País Administrador	País Beneficiario
PERÚ	PERÚ

Agencia Ejecutora: WILLIAM J CLINTON FOUNDATION ? PERÚ

Líder equipo de diseño: HILDA ELIZABETH MINAYA FERNANDEZ
Líder equipo de supervisión: HILDA ELIZABETH MINAYA FERNANDEZ

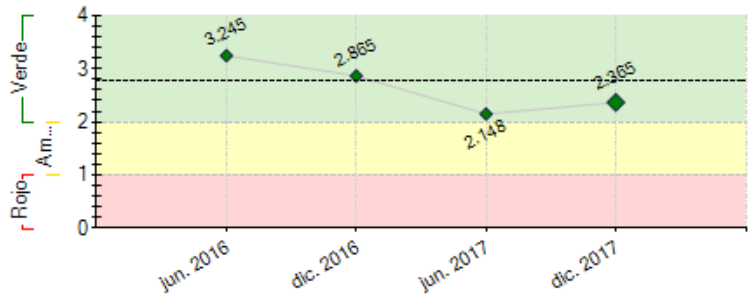
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$500,000.00	$0.00	$241,465.67
Contrapartida	$1,000,000.00	$0.00	$680,251.18

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Con 21 meses de ejecución, los resultados alcanzados en los indicadores de propósito de manera acumulada son:
(i) Número de negocios de emprendedoras establecidos por mujeres que se unen a la cadena de distribución de la empresa Chakipi Acceso: 892; (ii) Número de departamentos que tienen emprendedoras asignadas y distribuyendo productos: 2; y (iii) Número de emprendedoras receptoras de crédito o con acceso a programas de ahorro por pertenecer al proyecto: 223.

Durante la ejecución del proyecto se realizaron las siguientes actividades:

1 Definición del modelo de distribución Chakipi.
2 Definición del proceso de selección de emprendedoras.
3 Definición de la canasta de productos.
4 Redefinición de la estrategia de entrenamiento de emprendedoras.
5 Búsqueda de aliados.
6 Presentación del modelo Chakipi en eventos.

A lo largo de la ejecución del proyecto identificamos los siguientes riesgos:
1. No lograr obtener el margen adecuado que permitiera a la empresa ser sostenible y significar un negocio rentable para que las emprendedoras se unan a la red; 2. Altos costos logísticos de distribución de última milla incrementa los costos operativos y afecta el margen de utilidad; 3. Bajo volumen de compra por emprendedora no permite hacer economía de escala para la negociación con proveedores y volver eficiente la logística; 4. Grandes volúmenes de compra

requeridos por los proveedores de producto que requería alta inversión de capital y pago al contado; 5. No lograr la meta de reclutamiento de emprendedoras, según lo planificado.

A fin de mitigar los riesgos, (i) se buscó una combinación de productos en la canasta ofrecida por las emprendedoras: incluyendo productos de limpieza del hogar, cuidado personal, comida, hogar y accesorio y tecnologías de energía renovable térmica- TERT, (ii) se buscó empresas locales que ofrecieran productos con buena penetración de mercado, de alta rotación y mejores márgenes, (iii) se rediseñó el modelo de distribución de productos para que sea más eficiente y minimice costos logísticos, (iv) a través de las promotoras, se reforzó el entrenamiento individual a emprendedoras para que así puedan mejorar sus volúmenes de venta, (v) en convenio con FASERT se introdujeron a la canasta, tecnologías de energía renovable térmica- TERT, (vi) se implementaron las capacitaciones grupales como herramienta de retención de emprendedoras: se les ofrece capacitación en temas comerciales y en temas relevantes para su desempeño en su comunidad.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Tres elementos del diseño de Chakipi advirtieron la probabilidad de una trayectoria distinta a otras experiencia de red de Distribución Inclusiva

- **Un modelo multiproveedor**
- **La interacción del modelo en zonas rurales y urbanas y**
- **la ausencia de una alianza con una entidad de servicios financieros para proveer acceso a servicios financieros y desarrollo de capacidades de las microdistribuidoras.**

Dos supuestos se cayeron; (1)Los proveedores darían un descuento de cerca del 40% a Chakipi y establecerían con Chakipi relaciones estratégicas de largo plazo; y (2)Para soportar los costos logísticos de distribuir en una zona de baja densidad poblacional, lo que se necesitaba era escalar la RDI para lograr economías de escala.

El Piloto probado previamente antes del inicio del proyecto había arrojado datos inexactos y vacíos de información que hubieran sido importantes de conocerlos por el equipo; los descuentos que fluctuaban entre el 7% y no el 40%, el Mito de la última milla, el hecho de que muchas mujeres prefirieran asistir a ferias o a centros poblados para abastecerse, y no el puerta a puerta.

En una dinámica normal de ensayo-error-aprendizaje, el equipo hizo dos cambios fundamentales a partir del segundo semestre de 2015 y enero de 2016 sucesivamente: ajustó el modelo rural al modelo 2 y abrió operación urbana como mecanismo para generar un subsidio cruzado

Después de un análisis cuidadoso de la situación, las directivas de la UE consideraron que las demandas del modelo urbano eran demasiadas y el modelo no era sostenible y no cumplía con el mandato de la Fundación por lo que tomaron en Septiembre de 2017.

Adicionalmente, constaté algunos aspectos a superar en la gestión interna del proyecto, dos divisiones con lógicas que podrían haber articulado mejor y un nivel de jerarquía en el proyecto claro para el Banco. No obstante, no puedo dejar de mencionar del compromiso y profesionalismos y colaboración desarrollado por la gerencia de Impact, Metrics and Evaluation de Clinton Foundation durante la ejecución del proyecto, resaltando su acompañamiento destacado en la etapa de cierre del proyecto, excelente apoyo para desarrollar un cierre ordenado y que nos proporcione lecciones aprendidas para la Fundación y el FOMIN.

Evaluación final

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

NO SE HIZO LA EVALUACIÓN FINAL, EL PROYECTO CERRÓ ANTES DE CUMPLIRSE EL PERIODO DE EJECUCIÓN, SU SOSTENIBILIDAD ERA INVIABLE.

Evaluación final

SECCIÓN 3: INDICADORES

	Indicadores		Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje
Fin: Contribuir al mejoramiento de los ingresos de mujeres de comunidades rurales y periurbanas en Perú	I.1	Numero total de microdistribuidoras que siguen siendo parte de la red Chakipi y mantienen operando sus micronegocios luego de dos años de haber iniciado la operación de sus micronegocios	0	1000	278	0 %
	I.2	Numero de microdistribuidoras que incrementan ingresos anuales en un 15% o más luego de su primer año de operaciones	0	1200	470	0 %
Propósito: Escalar una red de distribución inclusiva multiproveedor de última milla que permite generar oportunidades de negocio para mujeres de bajos recursos mediante la distribución de productos que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de poblaciones de comunidades rurales y peri-urbanas de los departamentos Cusco, Puno, Apurimac, Lima, Ica y Arequipa de Perú. **Clasificación:** Insatisfactorio	R.1	Número de negocios de microdistribución establecidos por mujeres que se unen a la cadena de distribución de la empresa Chakipi Acceso	0	2000	892	0 %
	R.2	Número de departamentos que tienen microdistribuidoras asignadas y distribuyendo productos	0	6	2	0 %
	R.3	Número de microdistribuidoras receptoras de crédito o con acceso a programas de ahorro por pertenecer al proyecto	0	400	227	0 %
Componente 1: Adaptación del modelo para su expansión **Peso:** 21% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Modelo de distribución validado por el equipo de proyecto para su adaptación en otras regiones	0	1	1	0 %
	C1.I2	Canasta de productos conformada de acuerdo a las categorías identificadas en el estudio de demanda	0	1	2	0 %
	C1.I3	Número de empleados de Chakipi Acceso entrenado para apoyar la operación del modelo	0	48	5	0 %
Componente 2: Empoderamiento Económico y Social de Microdistribuidoras **Peso:** 36% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Estudio etnográfico realizado	0	1	1	0 %
	C2.I2	Numero de alianzas establecidas para identificar/reclutar potenciales microdistribuidoras, ofrecer planes e credito y ahorros, etc	0	8	12	0 %
	C2.I3	Sistema de incentivos para reducir tasas de rotación de microdistribuidoras.	0	2	1	0 %
	C2.I4	Número de microdistribuidoras capacitadas para gestionar con éxito sus micronegocios	0	2000	674	0 %
Componente 3: Expansión Geográfica del modelo **Peso:** 38% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Estrategia de regionalización ajustada en base a las lecciones aprendidas	0	2		0 %
	C3.I2	Número de centros de distribución creados y en funcionamiento de acuerdo con la estrategia de expansión	0	16	2	0 %
	C3.I3	Número de familias que acceden a un mayor portafolio de productos y servicios a precios reducidos	0	120000	20492	0 %
	C3.I4	Plan para continuar la expansión del modelo en el resto del país y su replicación en otros países de América Latina, África y Asia donde la Fundación Clinton tiene presencia.	0	1		0 %
Componente 4: Gestión del conocimiento y estrategia de promoción de modelos rurales de distribución Multiproveedor **Peso:** 5% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Número de instituciones con acceso a productos y/o actividades de conocimiento del proyecto	0	50		0 %
	C4.I2	Número de eventos (Talleres, foros, presentaciones, etc.) en los que el modelo es presentado.	0	5	34	0 %

	Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H0	Condiciones previas	1	Jun. 2016	4	May. 2016	Logrado
H1	[*] Proceso de selección de emprendedoras ajustado (refinación del perfil, establecimiento de alianzas para captación de candidatas,y mecanismos que hagan acertado el reclutamiento)	1	Dic. 2016	15	Dic. 2016	Logrado
H2	[*] Modelo de distribucion ajustado para la expansion	1	Dic. 2016	15	Dic. 2016	Logrado
H3	[*] 180 nuevas microdistribuidoras incorporadas a la Red	1	Dic. 2016	10	Dic. 2016	Logrado
H4	[*] 150 microemprendedoras que incrementan sus ingresos anuales en al menos 15%	150	Dic. 2016	150	Dic. 2016	Logrado
H5	[*] 250 nuevas microdistribuidoras incorporadas a la Red	250	Dic. 2016	250	Dic. 2016	Logrado
H6	Modelo expandido a 3 departamentos	6	Jun. 2017	6	Jun. 2017	Logrado
H7	100 microdistribuidoras con acceso a credito	2	Jun. 2017	3	Ene. 2017	Logrado
H8	Microemprendedoras incrementan sus ingresos anuales	320	Jul. 2017	320	Jun. 2017	Logrado
H10	Microemprendedoras incrementan sus ingresos anuales	750	Dic. 2017	32	Sep. 2017	No Logrado
H11	Microemprendedoras inician un nuevo emprendimiento	1330	Dic. 2017	892	Sep. 2017	No Logrado
H12	familias mejoran su acceso a productos	99750	Dic. 2017	20492	Sep. 2017	No Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

[X] Diseño del proyecto/Componentes

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Las micro distribuidoras no logran alcanzar los niveles de ventas proyectados para alcanzar las ganancias deseadas.
Nivel: High **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: Las emprendedoras no utilizan el 100% de su tiempo a la venta con Chakipi. A través de las promotoras, se reforzó el entrenamiento individual a emprendedoras para que así puedan mejorar sus volúmenes de venta.

2. Las empresas proveedoras no tienen incentivos comerciales para recurrir a un modelo como el de Chakipi para distribuir sus productos.

Nivel: High **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente

Comentarios: Se definió la combinación de productos para la canasta; procurando incluir variedad de productos (limpieza del hogar, cuidado personal, comida, hogar y accesorio y tecnologías de energía renovable térmica- TERT), procurando incluir productos de alta penetración de mercado y productos con baja rotación pero con márgenes altos (se incluyeron a la canasta productos como cocinas y hornos mejorados y lámparas solares con márgenes que fluctúan entre los S/.20 y S/.40 por unidad vendida) en Cusco y en Puno. Se reportó al FOMIN en el indicador 2 del componente 1.

3. Las grandes empresas proveedoras no se interesan en usar el modelo Chakipi para distribuir sus productos en zonas rurales (por los bajos volúmenes de compra que manejan).

Nivel: High **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente

Comentarios: Chakipi logró establecer 2 tipos de alianzas: alianzas comerciales con proveedores (Kimberly Clark, Altomayo, Molitalia, Intradevco, PEPSICO y papelera Reyes) y estratégicas con instituciones públicas y/o privadas (Tambos en Cusco y Puno, Municipalidad de Urubamba y FASERT). Se reportó al FOMIN en el indicador 2 del componente 2.Durante la ejecución del proyecto se definió un manejo de rutas de abastecimiento y puntos de distribución que redujeron los costos logísticos, y se determinó una periodicidad de visita a las emprendedoras por parte de las promotoras para realizar cobranzas y planificar próximos pedidos. El modelo reportado al FOMIN en el hito 2.

4. No se logra generar una oferta estable de productos en las comunidades rurales, debido a los altos costos logísticos asociados a un abastecimiento permanente.

Nivel: Media **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente

Comentarios: Definición del modelo de distribución Chakipi: durante la ejecución del proyecto se definió un manejo de rutas de abastecimiento y puntos de distribución que redujeron los costos logísticos, y se determinó una periodicidad de visita a las emprendedoras por parte de las promotoras para realizar cobranzas y planificar próximos pedidos. El modelo reportado al FOMIN en el hito 2.Centros de distribución creados y en funcionamiento: como parte del modelo mecionado en el punto 1 se instauraron 2 centros de distribución: uno en Cusco y el otro en Puno. Se reportó al FOMIN en el indicador 2 del componente 3.

5. No es financieramente viable incorporar al modelo servicios y/o incentivos que aseguren el cumplimento de las expectativas económicas y sociales de las Emprendedoras para su permanencia en la red.

Nivel: Media **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente

Comentarios: Si las empresas distribuidoras no proporcionan el precio adecuado, no es posible financieramente que las emprendedoras tengan un margen que las motive y que sea rentable para Chakipi.

6. La inestabilidad del stock de productos genera desconfianza entre las Emprendedoras, potenciando la deserción al programa.

Nivel: Media **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente

Comentarios: Este riesgo amenaza el crecimiento de la red de emprendedoras Chakipi.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 7 **RIESGOS VIGENTES:** 7 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: I - Improbable

El modelo no es sostenible

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	
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

1. Diversificar la canasta de productos: se usaron las líneas de producto limpieza del hogar, cuidado personal, hogar y accesorios, comida y TERT; se introdujo productos de alta rotación, con buena penetración de mercado y con alto margen para las emprendedoras.
2. Se rediseñó el modelo de distribución de productos buscando mayor eficiencia logística y minimización de costos. Esto implicó un rediseño en las rutas de distribución, determinación de una frecuencia de visita para la distribución de productos por zona geográfica y la creación de centros de distribución locales en las casas de las emprendedoras líderes.
3. En convenio con FASERT, se introdujo a la canasta de productos, la comercialización de tecnologías de energía renovable térmica- TERT, productos que cuentan con un margen alto para la emprendedora (por ejemplo por la venta de un horno mejorado se gana S/150, por la venta de una cocina rural ecológica se gana S/.20 y por la venta de una lámpara solar S/. 10).
4. Se implementaron las capacitaciones grupales como herramienta de retención de emprendedoras; se les ofrece capacitación en temas comerciales y en temas relevantes para su desempeño como líder de su comunidad

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativo a	Autor
1. Definir la capacidad de cobertura de las Promotoras Chakipi. Las promotoras Chakipi se encargan de reclutar, capacitar y minimizar la deserción de las emprendedoras. Es importante tomar en cuenta las características de la zona para definir la capacidad máxima de cobertura de cada promotora y poder brindar un buen servicio de acompañamiento a las emprendedoras.	Design	salazar, stephani Martha
2. Las personas que viven en zonas rurales alejadas no tienen acceso a productos. En el diseño del proyecto se asumió que en zonas rurales alejadas, las personas no tenían acceso a productos. En la ejecución del proyecto se confirmó que siempre vas a encontrar una bodega, tienda rural o casa en donde se vendan productos de primera necesidad y/o consumo masivo. La competencia existente ha impactado en el número de clientes a los que atiende cada emprendedora y en el precio que estos clientes acceden a pagar por los productos.	Design	salazar, stephani Martha
3. Desarrollar productos de marca Chakipi. Si bien desarrollar un producto de marca Chakipi permite mantener el stock adecuado, es muy importante tener en cuenta el peso la marca para los	Implementation	salazar, stephani Martha

consumidores. No es conveniente incluir sólo el factor precio en la estrategia de venta; los consumidores buscan comprar productos confiables y conocidos.		
4. Utilizar la casa de la Emprendedora líder como centro de distribución descentralizado. Los productos de consumo masivo son de venta masiva también; es por eso que vimos conveniente instaurar las casas de las Emprendedoras líder como manera de acercar los productos a las emprendedoras y ellas puedan pedir volúmenes mayores a los que podrían cargar. Es así que una Emprendedora líder, le distribuye en promedio a 11 clientes en el mes, por lo que Chakipi deja un volumen de productos para 11 clientes en un solo punto; permitiendo ahorros en transporte y ahorro en tiempo de distribución.	Implementation	salazar, stephani Martha
5. Identificar productos con mayor margen. En convenio con FASERT, Chakipi está capacitando a emprendedoras en el uso y venta de productos que utilizan energías renovables. Estos productos permiten mejorar la calidad de vida de los usuarios y tienen márgenes altos que motivan a las emprendedoras a promover su uso y a venderlos.	Implementation	salazar, stephani Martha
6. Crear la figura de Emprendedora líder. Designar como líder a una Emprendedora con mayor experiencia, que maneje volúmenes de ventas mayores, que maneje un número mayor de clientes y que sea capaz de brindar un espacio para almacenar productos. Esto permite que la casa de la Emprendedora líder funcione como almacén descentralizado de Chakipi; acercando el producto a las demás emprendedora, sirviendo como coach a las emprendedoras con menos experiencia, y reduciendo significativamente los costos de almacenaje y distribución de Chakipi.	Implementation	salazar, stephani Martha

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

Se encuentran el el IDBDOCS y se han compartidos en la comunidad FOMIN mediante el intranet y el sistema PSR

Productos principales del proyecto

[Jul. 2015] Elección de las categorias de producto (Lessons learned/best practices)

Autor:

[Oct. 2016] Herramientas de promoción de Marca Chakipi (Other)

Autor:

[Oct. 2016] Lineamientos para posicionar marca Chakipi (Other)

Autor:

[Oct. 2016] Metodología de apoyo a las ventas- Emprendedoras (Methodologies/training materials)

Autor:

[Oct. 2016] Presentación general del Modelo Chakipi (Methodologies/training materials)

Autor:

[Dic. 2016] Herramienta de Línea de Base_WDI (Methodologies/training materials)

Autor:

[Ene. 2017] Entrenamiento individual 1_pasos del venta efectiva (Methodologies/training materials)

Autor:

[Ene. 2017] Entrenamiento individual_cierre de venta efectiva (Methodologies/training materials)

Autor:

[Ene. 2017] Caso: Emprendedora Delia Arapa (Case Study)

Autor:

[Feb. 2017] Caso: Emprendedora Ruth Mamani (Case Study)

Autor:

[Mar. 2017] Caso: Emprendedora Maritza Champi (Case Study)

Autor:

[Abr. 2017] Presentación: Canasta de productos Puno (Other)

Autor:

[Abr. 2017] Caso: Emprendedora Delia Camacho (Case Study)

Autor:

[May. 2017] Check list de capacitacion individual a punto fijo (tienda rural o puesto de mercado) (Methodologies/training materials)

Autor:

[May. 2017] Plan de Capacitaciones 2017 (Methodologies/training materials)

Autor:

[May. 2017] Presentación: Canasta de productos Cusco (Other)

Autor:

[May. 2017] Hoja de proyecto Chakipi (Other)

Autor:

[May. 2017] Estrategias para una mejor gestión comercial (Methodologies/training materials)

Autor: Luis Romero

[May. 2017] Capacitaciones Individuales (Methodologies/training materials)

Autor: Luis Romero

[May. 2017] Liderazgo, Motivación y realización personal (Methodologies/training materials)

Autor: Noé Del Arca Valer

[May. 2017] Taller de Liderazgo para mujeres Emprendedoras (Methodologies/training materials)

Autor:

[Jun. 2017] Caso: Emprendedora Benedicta ShiwiHuaman (Case Study)

Autor:

[Jul. 2017] Caso: Emprendedora Yola Huanca (Case Study)

Autor:

[Dic. 2017] LECCIONES APRENDIDAS- CASO CHAKIPI (Technical publications)

Autor: UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS	
12/AGO./2015 Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=EZSHARE-494705734-31]
21/AGO./2015 Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=EZSHARE-494705734-33]
01/ABR./2015 Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=EZSHARE-656867358-71]
20/MAY./2015 Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=EZSHARE-494705734-11]
09/JUN./2015 Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=EZSHARE-494705734-21]
09/JUN./2015 Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=EZSHARE-494705734-22]
29/JUN./2015 Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=EZSHARE-494705734-27]
19/AGO./2015 Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=EZSHARE-494705734-32]
01/ABR./2015 Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39542457]
Ficha del proyecto	http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=PE-M1107&lg=SP