Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2017 - DICIEMBRE 2017

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Escalamiento del Modelo de distribucion 'Shatki' en El Salvador y Guatemala

Nro. Proyecto: ES-T1255 - Proyecto No.: ATN/ME-15549-ES

Propósito: Consolidar y escalar un modelo de distribución inclusiva en El Salvador

País Administrador	País Beneficiario
EL SALVADOR	EL SALVADOR

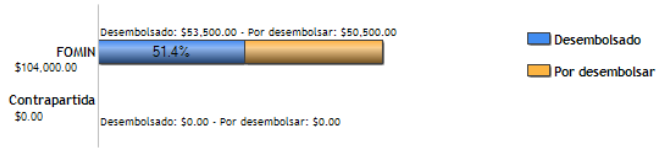
Agencia Ejecutora: FUNDACION SALVADORENA DE APOYO INTEGRAL

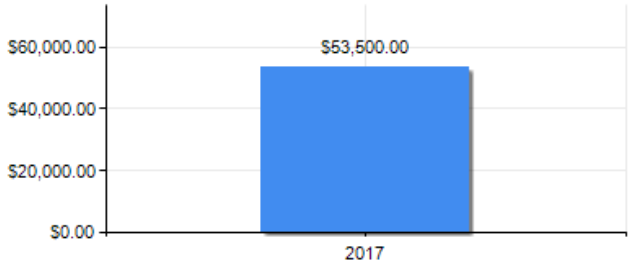
Líder equipo de diseño: CÉSAR BUENADICHA

Líder equipo de supervisión: GLADYS GÓMEZ

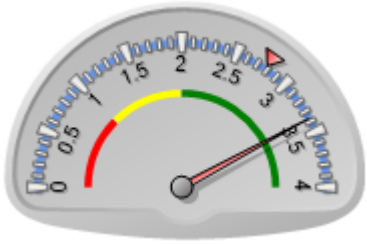
CICLO DEL PROYECTO

RECURSOS

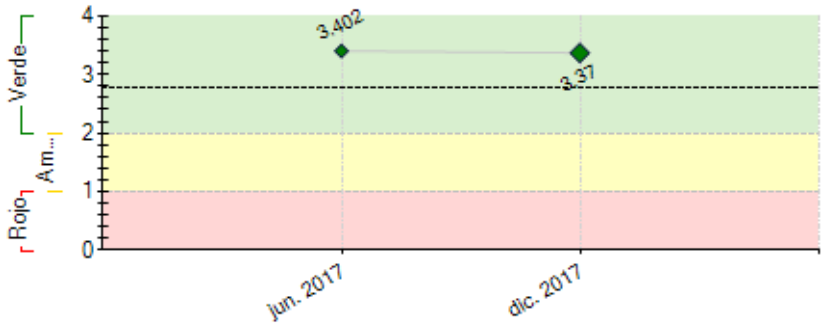




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.37
Promedio FOMIN: 2.782

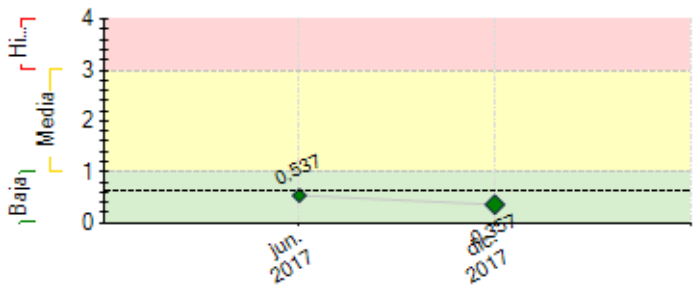


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.631

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Una vez finalizado el piloto inician las acciones del proyecto, producto de esta experiencia y de la evaluación del piloto se decide en conjunto con UNILEVER diseñar una estrategia de intervención la cual aborda 5 fases: Fase 1 que define las acciones preliminares que incluye la ruta crítica y estrategia de abordaje, la definición del modelo de negocios, la guía operacional, la contratación de prospectadores. Fase 2: Proceso de promoción y socialización del proyecto en los territorios, esta fase incluyo la definición de los mecanismos y logística para las convocatorias, desarrollo de eventos de promoción y la conformación de grupos de interés por comunidad. Fase 3: Identificación reclutamiento y selección; en esta etapa se han desarrollado jornadas de sensibilización e información del proyecto,pre selección de las MD. Fase 4: Capacitación y Acompañamiento. Se han desarrollado jornadas de inducción para dar a conocer el modelo de negocio a las MD. Fase 5 Vinculación y Acceso a crédito Principales resultados 14 jornadas de trabajo realizadas con potenciales MD y la participación de 4 técnicos de UNILEVER y 22 técnicos del programa de créditos, 29 instancias locales contactadas,10 municipios atendidos con un total de 20 comunidades, 3 prospectadores contratados, 97 mujeres prospectadas, 40 asistieron a jornadas de inducción y 25 firmaron cartas compromiso, contratacion de 2 vendedores, uno por cada distribuidor y se ha implementado un plan de incentivos a MD.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

FUSAI continua realizando esfuerzos en ajustar el modelo de negocios y la metodologías, por otra parte, se dota de talento humano en campo (promotores para asistir técnicamentes a la RED de micro distribuidoras), a fin de que se mejore el desempeño de la RED de micro distribuidoras para incrementar los ingresos en las mujeres, hasta ahora UNILEVR luego de varias acciones ha logrado elevar en 2% el margen de utilidad (7% actual) para las micro distribuidoras. Uno de los desafíos es el manejo de precios de los productos por parte de UNILEVER porque los mismos son igual que en el mercado. Al 31 de diciembre de 2018 se cuenta con una red de mujeres (Bajo el modelo de red de distribuidores con convenio suscrito 97 mujeres, las cuales son las líderes que deben identificar al menos 10 socias para conformar la red de microdistribuidoras que deben sumar según el indicador 1000 mujeres).

Es probable que sea necesaria una reorientación del proyecto para ensayar otras vías ejemplo la suscripción de nuevos contratos con proveedores varios en función a productos de alta demanda para mejorar los niveles de ingresos en la RED de Microdistribuidoras, considerado que actualmente se registran algunas limitaciones especialmente en el margen de utilidad para las microdistribuidoras.

Principales desafíos: Focalizar mejor las intervenciones en los territorios y luego definir de mejor manera las rutas de distribución en función a la demanda del mercado.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

En el periodo contemplado de Julio a Diciembre del 2017 El proyecto ha orientado sus esfuerzos a realizar acciones encaminadas la realización de ajustes al modelo con el objetivo que las microdistribuidoras puedan contar con un modelo de negocios atractivo, para tal efecto se han calibrado algunas acciones en conjunto con UNILEVER a fin de alcanzar las metas de captación de microdistribuidoras, redes de mamas Shakti. Como punto de partida se ha revisado la estrategia de mercado y se espera que UNILEVER unifique los precios de los productos que se ofrecen a las MD y Mamás Shakti. A diciembre del 2017 se cuenta con 30 microdistribuidoras de las cuales 8 han iniciado la conformación de sus redes, y 22 se encuentran en proceso. Actualmente solamente se han otorgado 4 créditos rotativos con un promedio de crédito de $300. En los procesos de formación se realizan jornadas de inducción a MD mensualmente para reforzar procesos de venta y de conformación de redes, sin embargo aún no se cuenta con el equipo de técnicos empresariales que brindarán el acompañamiento y seguimiento y que será financiado por UNILEVER. Para el equipo siguiente semestre se realizará el primer taller de intercambio de experiencias con el Colombia y Guatemala. Se ha puesto en marcha la plataforma tecnológica a través del sistema transaccional en donde las MD pueden realizar sus compras a través de la WEB, App, próximamente se estará creando un nuevo producto financiero a través de tarjeta.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Durante el segundo semestre de 2017, el Organismo Ejecutor centro su accionar en proveer apoyo operativo y técnico a las microdistribuidoras en su operativa, especialmente capacitando en el modelo de negocios, se realizó el levantamiento de la línea de base y la definición de un producto financiero para la RED Microdistribuidores. Se reestructuró la Unidad Ejecutora del Proyecto a fin de dinamizar el proyecto, se elaboró un plan de incentivos conjuntamente con UNILEVER, éste con más contenido en incentivos en especie que en incremento del margen de utilidad para las Microdistribuidoras. Por otra parte, se estableció una aplicación tecnológica para que las distribuidoras puedan efectuar sus pedidos lo cual está funcionando correctamente, impactando en la disminución de los costos por traslado y ahorro de tiempo por parte de las microdistribuidoras.

Desafíos: Mejorar la dinámica en la ejecución del proyecto en procura de alcanzar los indicadores de resultado del proyecto.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
Fin: Contribuir al empoderamiento económico y social de principalmente mujeres, en zonas rurales y peri-urbanas de El Salvador	I.1	Número de unidades de microdistribución en operación un año después de finalizado el Proyecto (CRF 330201)	0	700			1000	0	
			Oct. 2016	Oct. 2018			Oct. 2019		
	I.2	Número de microdistribuidoras con un crecimiento anual promedio de ventas mayor o igual al 10% (CRF 330101)	0	240	560		800	0	
			Oct. 2016	Oct. 2017	Oct. 2018		Oct. 2019		
	I.3	Número acumulado de microdistribuidoras de segundo nivel manejando su propia fuerza de ventas	0	15	35		50	12	
			Oct. 2016	Oct. 2017	Oct. 2018		Oct. 2019	Jun. 2017	
Propósito: Consolidar y escalar un modelo de distribución inclusiva en El Salvador	R.1	Número de microdistribuidores incorporados a la red Shakti (CRF 230300)	0	50	250	700	1000	79	
			Oct. 2016	Abr. 2017	Oct. 2017	Oct. 2018	Oct. 2019	Jun. 2017	
	R.2	Número de microdistribuidores que acceden a un producto del sistema financiero	0	175	540		700	79	
			Oct. 2016	Oct. 2017	Oct. 2018		Oct. 2019	Jun. 2017	
	R.3	Número de personas de la comunidad que acceden a nuevos productos de la red de distribucion 'Shakti'	0	2500	7000		10000	51	
			Oct. 2016	Oct. 2017	Oct. 2018		Oct. 2019	Jun. 2017	
	R.4	Número de Departamentos cubiertos por el programa	0	4	7		9	3	
			Oct. 2016	Oct. 2017	Oct. 2018		Oct. 2019	Jun. 2017	
Componente 1: Ajuste y consolidación del modelo de distribución **Peso:** 30% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Estrategia de mercado definida y validada por zona de intervención	0				1	1	Finalizado
			Oct. 2016				Abr. 2017	Jul. 2017	
	C1.I2	Número de productos de crédito validados y ofrecidos a las microdistribuidoras (Acumulado)	0	1	2		3	1.01	Atrasado
			Oct. 2016	Abr. 2017	Oct. 2017		Oct. 2018	Dic. 2017	
	C1.I3	Estrategia de motivación e incentivos para microdistribuidoras y distribuidores en diferentes niveles definida	0				1	1	Finalizado
			Oct. 2016				Abr. 2017	Jul. 2017	
	C1.I4	Diseño de metricas y aplicación de Línea de Base	0				1		Atrasado
			Oct. 2016				Oct. 2017		
	C1.I5	Recopilación de mejores practicas del piloto y otras fuentes de informacion de SCALA, en un documento de escalamiento del piloto en lenguaje claro y preciso para el entendimiento de todos los actores en el escalamiento	0				1		Atrasado
			Oct. 2016				Oct. 2017		
Componente 2: Implementación y escalamiento del modelo de distribución inclusiva **Peso:** 50% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Número de microdistribuidoras capacitadas en desarrollo de negocios	0	100	300	600	1000	101	Atrasado
			Oct. 2016	Abr. 2017	Oct. 2017	Oct. 2018	Oct. 2019	Jun. 2017	
	C2.I2	Número de microdistribuidoras que acceden a productos de crédito	0	60	180	360	600	82	Atrasado
			Oct. 2016	Abr. 2017	Oct. 2017	Oct. 2018	Oct. 2019	Dic. 2017	
	C2.I3	Número de veces que rota el inventario de un microdistribuidor en un periodo definido (este cálculo se hará de acuerdo con la definición de métricas del componente I)	0	1	2	2	3	2	En curso
			Oct. 2016	Abr. 2017	Oct. 2017	Oct. 2018	Oct. 2019	Jun. 2017	
	C2.I4	Diseño e implementación de interfase de información y comunicación entre sistemas de agencias ejecutoras y Unilever	0				1		Atrasado
			Oct. 2016				Oct. 2017		
Componente 3: Fortalecimiento y empoderamiento de mujeres, comunidad y actores locales **Peso:** 12% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Número de alianzas generadas con instituciones locales/externas	0	1	2		3	1	Finalizado
			Oct. 2016	Oct. 2017	Oct. 2018		Oct. 2019	Dic. 2017	
	C3.I2	Número de microdistribuidoras capacitadas en liderazgo, dinámica familiar y/o manejo de residuos sólidos	0	100	350	900	1200	122	Atrasado
			Oct. 2016	Abr. 2017	Oct. 2017	Oct. 2018	Oct. 2019	Dic. 2017	
	C3.I3	Número de asociaciones de microdistribuidoras creadas	0	1	2		3	1	En curso
			Oct. 2016	Oct. 2017	Oct. 2018		Oct. 2019	Dic. 2017	
Componente 4: Estrategia de conocimiento y comunicaciones **Peso:** 8% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Estudio de caso sistematizando la experiencia	0				1		
							Oct. 2019		
	C4.I2	Evento de diseminación de aprendizajes	0				1		
							Oct. 2019		
	C4.I3	Número de actividades de intercambio de experiencias y gestión del conocimiento entre unidades ejecutoras de la región realizadas	0	1	1		3		
				Oct. 2018	Oct. 2018		Oct. 2019		
	C4.I4	Número de participaciones de las microdistribuidoras/miembros de la unidad ejecutora en eventos de distribucion inclusiva en Latinoamerica	0	1	1		3		
				Oct. 2018	Oct. 2018		Oct. 2019		

	Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H1	Conditions Prior	1	Abr. 2017	1	Abr. 2017	Logrado
H1	Perfil del microdistribuidor definido	1	Jun. 2017	1	Jun. 2017	Logrado
H2	Propuesta borrador del producto de crédito acoplado a las necesidades de las microdistribuidoras y del entorno	1	Dic. 2017	1	Jun. 2017	Logrado
H4	Selección de microdistribuidoras	1	Dic. 2017	1	Dic. 2017	Logrado
H5	Plataforma tecnológica adaptada	1	Jun. 2018	1	Dic. 2017	Logrado
H6	Herramientas para las capacitaciones listas y adaptadas a las características culturales, idiomáticas, de género, etc	1	Jun. 2018			
H3	Modelo de escalamiento presentado en borrador	1	Dic. 2018			
H8	Plan de eventos de diseminación de los aprendizajes	1	Mar. 2019			
H7	Desarrollo de materiales de difusión del proyecto. Fase II	1	Jun. 2019			

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. Las audiencias identificadas se interesan en los aprendizajes del proyecto y muestran disposicion en replicarlo	Baja	El proyecto se apoya en la red de actores generada por la iniciativa SCALA . El proyecto difunde los aprendizajes a fin de valorar las lecciones aprendidas que consoliden el modelo y pueda ser replicado con socios locales.	Project Coordinator
2. Las audiencias identificadas se interesan en los aprendizajes del proyecto y muestran disposicion en replicarlo	Baja	El proyecto se apoya en la red de actores generada por la iniciativa SCALA. El proyecto difunde los aprendizajes a fin de valorar las lecciones aprendidas que consoliden el modelo y pueda ser replicado con socios locales.	Project Coordinator
3. Las capacitaciones, talleres, entrenamientos son adecuados de acuerdo con el contexto sociocultural de cada región donde se desarrolla el proyecto, motivando la participación activa de la comunidad.	Baja	Dentro del proceso se realizan charlas introductorias a las Microdistribuidoras, reuniones informativas para ampliar los conocimientos en el uso y venta de los productos con el acompañamiento del equipo técnico FUSAI-UNILEVER .En la fase inicial del proyecto se está haciendo especial énfasis en los perfiles de los facilitadores y diseño de contenidos temáticos con el objetivo que puedan conjugar aspectos de negocio y de trabajo social. Se proporcionan capacitaciones y entrenamientos en el uso de las marcas y de las herramientas de promoción de la red (uso de catálogos, demostraciones de productos, reuniones con potenciales mamás shakti.	Project Coordinator
4. El modelo de negocios creado e implementado por el proyecto es sostenible	Baja	El modelo integra los aprendizajes y experiencia tanto del piloto, como de la experiencia Shakti en India y SCALA se encarga de conectar la implementacion con otras iniciativas en ejecución en Latinoamerica. Se ha identificado un modelo para el levantamiento de linea de base de mida indicadores económicos y sociales implementado por la Fundación Paraguaya. Se ha recibido la transferencia de la metodología del semáforo de la pobreza a ser implementado con las MD y mamás shakti.	Project Coordinator
5. Existe interes en las comunidades de participar y avanzar en el desarrollo de las redes de distribucion	Baja	El proyecto prevee la realización de campañas de promoción apoyada en las municipalidades y las ADESCOS con el fin de asegurar que la información llegue correctamente a las posibles interesadas. Actualmente se realiza una estrategia de intervención que aprovecha la base comunitaria que FUSAI ha construido con proyectos anteriores. Además el proyecto contempla iniciativas de acompañamiento y capacitación en la creación de redes que garanticen el éxito de las iniciativas empresariales de la microdistribuidoras en la comunidad. El proyecto desarrolla intervenciones con el apoyo de los gobiernos locales y organizaciones locales identificadas por FUSAI en los territorios de intervención y vinculadas al desarrollo comunitario.	Project Coordinator

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 5 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

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:

El uso de la metodología del semáforo de la pobreza será utilizado para la medición del desempeño de la microdistribuidora a fin de visibilizar y optimizar los recursos en las intervenciones a realizar con las MD en el contexto en donde operan y mejorar sus condiciones de vida desde la auto gestión, así como también empoderar a las usuarias a través de la transferencia de conocimientos relativos a la mejora y sostenibilidad de sus negocios y de sus familias abordando indicadores multidimensionales. El uso de herramientas tecnológicas adaptadas a las MD facilita la actividad comercial y minimiza los tiempos de respuesta para el desarrollo de pagos de productos hacia los distribuidores. Las alianza que se construyen en los territorios permitirá generar capacidades instaladas en el manejo de un modelo de negocios que no involucre inversiones en infraestructura y proporcione a la población una opción para la generación de ingresos.
Parte de las acciones de sostenibilidad es incrementar la participación incluye visitas personales, inteligencia de mercado como parte de los mecanismos de retroalimentación de las MD hacia los distribuidores.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. Para impulsar el modelo no solamente se requiere de competencias comerciales en el equipo técnico sino de métodos de abordaje comunitario y aspectos de genero para entender el desarrollo de negocios con un enfoque integral.	Implementation	Rivas, Maria delosAngeles
2. Parte de la dinámica de implementación requiere realizar evaluaciones periódicas y ajustes al modelo de negocios para hacerlo mas atractivos financieramente para la MD.	Implementation	Rivas, Maria delosAngeles

3. Para lograr la participación de MD y rentabilidad de la red es necesario trabajar con procesos formativos que aliente a las MD a realizar modelos de negocios alternativos y sostenibles dentro de sus unidades de negocios, la comprensión de la oportunidad de negocios en cuanto a la diversificación de los micro negocios permitirá la sostenibilidad y crecimiento de las redes. La importancia de generar mecanismos sistematizados que retroalimenten la condición del mercado. Contar con un equipo técnico para brindar una asistencia puntual a las MD en mantenimiento de las redes para evitar la deserción y desmotivacion empresarial. La metodología de apoyo y seguimiento parte de procesos simples y de acuerdo a las necesidades de las MD.	Implementation	Rivas, Maria delosAngeles