



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# 

## 

### 

#### 

##### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

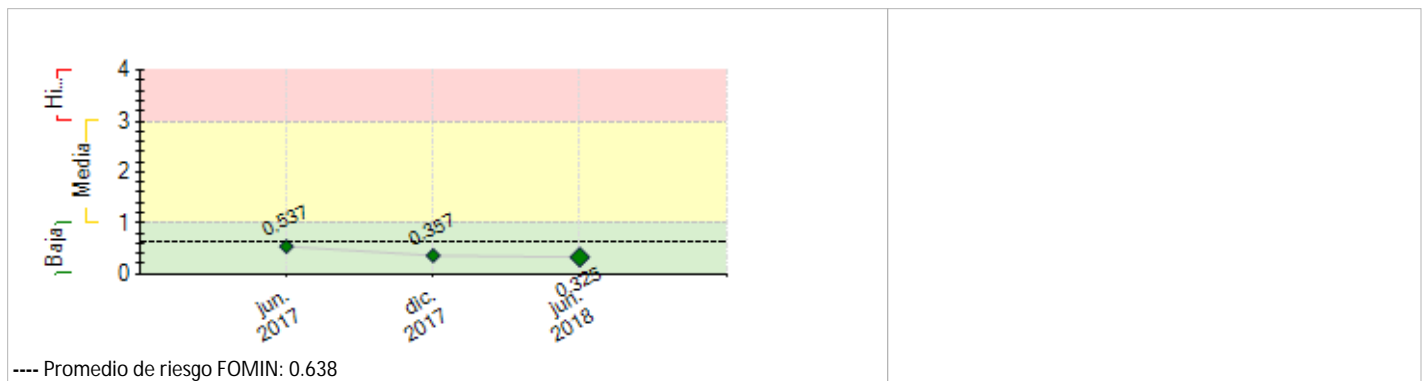
###### 

###### 

###### 

###### 

######



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

En el 2017 el proyecto ha tenido que realizar una serie de ajustes a la metodología de intervención y al desarrollo de una estrategia conjunta con UNILEVER, lo que significó un atraso en la ejecución del proyecto, sin embargo luego de calibrar las acciones con UNILEVER y sobre todo lograr una alineación entre el impacto comercial y el impacto social que produce en las mujeres micro distribuidoras se ha logrado definir no solamente el rol de cada uno sino las actividades conjuntas, que hasta la fecha se han estado realizando, tales como la incorporación del equipo de vendedores de parte de los Distribuidores (DISMO Y D'MARIA), la implementación de una estructura operativa para el proyecto que comprende: 2 supervisores y 2 vendedores uno por cada distribuidor abarcando los siguientes departamentos: La Libertad y Cuscatlán abarcando 17 municipios. Se ha redefinido es esquema de ganancias y el proceso de abordaje, se ha definido un plan de capacitación para micro distribuidoras y se ha incorporado el 100 de los productos al catálogo para el proyecto. Hasta la fecha se han incorporado 125 micros distribuidores adicionales al número acumulado teniendo una mejor perspectiva en el avance del proyecto. La plataforma transaccional se encuentra implementándose para que puedan acceder al crédito y al sistema de pedidos.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

FUSAI ha liderado con muy buen suceso el programa frente a grandes desafíos, en principio a las limitaciones con la empresa ancla, los cuales fueron superados mediante serias negociaciones y acuerdos especialmente en la denominación de funcionarios claves dentro del equipo de Unilever como contacto para el desarrollo del programa que provean dinamismo e impacto en las comunidades, se mejoró la ruta de distribución y se revisaron los precios como margen de ganancia para la microdistribuidoras. Se espera que los avances a la fecha impacten positivamente en el cumplimiento de los indicadores de desarrollo del programa, por lo que el ejecutor, deberá de realizar una estrategia para involucrar a más mujeres en el programa y realizar las capacitaciones de liderazgo y empoderamiento a las microdistribuidoras. Entre los desafíos el dinamizar el componente 4 a nivel del cumplimiento de los indicadores. Es importante fortalecer el acceso a créditos/ servicios financieros de las mujeres, especialmente al efectuar alianza con otros intermediarios financieros.

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

En el último semestre se realizó una estrategia de mercado segmentado en dos grandes procesos La primera, llamada "Front End", la cual es la parte de la operación con la que las madres tienen contacto en el proceso. El segundo segmento lo llamamos "Back End", la cual es toda la parte operativa y logística con la cual la madre no tiene contacto. Por lo que el modelo de distribución se modificó de la siguientes manera; las madres quienes compran directamente al vendedor del distribuidor, a quien llamamos emprendedora Shakti se incorporan al proyecto con un margen de ganancia del 25% como mínimo, considerando que en otros productos pueden alcanzar un margen mayor al 30%, inicialmente todas se incorporan al proyecto con el mismo margen, en la medida que se realiza la intervención se identifican las micro distribuidoras o emprendedoras shakti a quienes se les apoya para el desarrollo de su red, a la fecha se han identificado 20 nuevas micro distribuidoras y 111 nuevas madres Shakti con quienes se desarrolla el proceso de capacitación y asistencia técnica. Se ha re negociado con los Distribuidores los precios para el proyecto los cuales no compiten con el mercado y rutas del distribuidor brindando mayor oportunidad de desarrollo y distribución de los productos. Los pedidos son realizados con un crédito con el distribuidor por 15 días no mayor a \$200 y un crédito con FUSAI con periodo gracia de 15 días para pedidos mayores a \$200 en la línea rotativa. Se realiza marketing social.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El Organismo Ejecutor durante el semestre avanzó en la definición de estrategias de intervención, ampliación de la red de microdistribuidoras y el desarrollo de capacidades en los canales de distribución y las microdistribuidoras. Entre los desafíos, pendiente de dinamizar el cumplimiento de los indicadores de resultado a nivel de: Componente 1: el indicador No. I2, productos de crédito; Componente 2, indicadores I1 y I2; Componente 3, indicador número I2 y Componente 4, indicadores número I1 y I3.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores		Linea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
<b>Fin:</b> 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
<b>Propósito:</b> 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	182
			Oct. 2016	Abr. 2017	Oct. 2017	Oct. 2018	Oct. 2019	Jul. 2018
	R.2	Número de microdistribuidores que acceden a un producto del sistema financiero	0	175	540		700	85
			Oct. 2016	Oct. 2017	Oct. 2018		Oct. 2019	Jun. 2018
	R.3	Número de personas de la comunidad que acceden a nuevos productos de la red de distribución 'Shakti'	0	2500	7000		10000	1100
			Oct. 2016	Oct. 2017	Oct. 2018		Oct. 2019	Jun. 2018
	R.4	Número de Departamentos cubiertos por el programa	0	4	7		9	4
			Oct. 2016	Oct. 2017	Oct. 2018		Oct. 2019	Jun. 2018
<b>Componente 1:</b> Ajuste y consolidación del modelo de distribución  <b>Peso:</b> 30%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C1.I1	Estrategia de mercado definida y validada por zona de intervención	0				1	2
			Oct. 2016				Abr. 2017	Jun. 2018
	C1.I2	Número de productos de crédito validados y ofrecidos a las microdistribuidoras (Acumulado)	0	1	2		3	1.01
			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
			Oct. 2016				Abr. 2017	Jul. 2017
	C1.I4	Diseño de métricas y aplicación de Línea de Base	0				1	1
			Oct. 2016				Oct. 2017	Ene. 2018
<b>Componente 2:</b> Implementación y escalamiento del modelo de distribución inclusiva  <b>Peso:</b> 50%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C2.I1	Número de microdistribuidoras capacitadas en desarrollo de negocios	0	100	300	600	1000	182
			Oct. 2016	Abr. 2017	Oct. 2017	Oct. 2018	Oct. 2019	Jun. 2018
	C2.I2	Número de microdistribuidoras que acceden a productos de crédito	0	60	180	360	600	82
			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
			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	1
			Oct. 2016				Oct. 2017	Ene. 2018
<b>Componente 3:</b> Fortalecimiento y empoderamiento de mujeres, comunidad y actores locales  <b>Peso:</b> 12%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C3.I1	Número de alianzas generadas con instituciones locales/externas	0	1	2		3	5
			Oct. 2016	Oct. 2017	Oct. 2018		Oct. 2019	Jun. 2018
	C3.I2	Número de microdistribuidoras capacitadas en liderazgo, dinámica familiar y/o manejo de residuos sólidos	0	100	350	900	1200	122
			Oct. 2016	Abr. 2017	Oct. 2017	Oct. 2018	Oct. 2019	Dic. 2017
	C3.I3	Número de asociaciones de microdistribuidoras creadas	0	1	2		3	2
			Oct. 2016	Oct. 2017	Oct. 2018		Oct. 2019	Jun. 2018
<b>Componente 4:</b> Estrategia de conocimiento y comunicaciones  <b>Peso:</b> 8%  <b>Clasificación:</b> 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	1
				Oct. 2018	Oct. 2018		Oct. 2019	Jun. 2018
	C4.I4	Número de participaciones de las microdistribuidoras/miembros de la unidad ejecutora en eventos de distribución inclusiva en Latinoamérica	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	Logrado
H1	Perfil del microdistribuidor definido	1	Jun. 2017	1	Logrado
H2	Propuesta borrador del producto de crédito acoplado a las necesidades de las microdistribuidoras y del entorno	1	Dic. 2017	1	Logrado
H4	Selección de microdistribuidoras	1	Dic. 2017	1	Logrado
H5	Plataforma tecnológica adaptada	1	Jun. 2018	1	Logrado
H6	Herramientas para las capacitaciones listas y adaptadas a las características culturales, idiomáticas, de género, etc	1	Jun. 2018	1	Logrado
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 periodo]

## 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 disposición 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	Project Coordinator

		aprendidas que consoliden el modelo y pueda ser replicado con socios locales. El proyecto se encuentra consolidando procesos, sistemas de pagos, incentivos y de capacitación y seguimiento para luego poder generar el estudio de caso	
2. Las audiencias identificadas se interesan en los aprendizajes del proyecto y muestran disposición 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. El proyecto se encuentra consolidando procesos, sistemas de pagos, incentivos y de capacitación y seguimiento para luego poder generar el estudio de caso.	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 Micro distribuidoras, 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. La incorporación del equipo de capacitadoras fortalecen los procesos de capacitación y seguimiento a las MD y Madres 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 implementación con otras iniciativas en ejecución en Latinoamérica. Se ha identificado un modelo para el levantamiento de línea de base de 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. La estrategia de precios, de mercado y de abordaje comunitario facilita la incorporación de madres shakti.	Project Coordinator
5. Existe interés en las comunidades de participar y avanzar en el desarrollo de las redes de distribución	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. Las comunidades y organizaciones locales muestran interés en el desarrollo y mejora de las economías locales.	Project Coordinator
<b>NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:</b> Baja <b>NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:</b> 10 <b>RIESGOS VIGENTES:</b> 5 <b>RIESGOS NO VIGENTES:</b> 2 <b>RIESGOS MITIGADOS:</b> 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:**

Formalización de la relación con los Distribuidores a través de convenios a fin de mantener la política de precios que no afecte la distribución de los productos. Definición de la estructura operativa del proyecto con la incorporación de personal a la fuerza de ventas y de personal para el acompañamiento a las MD en la conformación de las redes. Implementación del semáforo de desarrollo integral para el desarrollo de intervenciones comunitarias con una visión de sostenibilidad y desarrollo comunitario en beneficio de los hogares de las MD y de su entorno familiar. Implementación de metodologías para el desarrollo de negocios que garanticen la sostenibilidad de las micro unidades productivas de tal forma que generen ingresos sostenibles. Diseño de productos financieros que faciliten la inclusión financiera de la redes.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. El involucramiento de las comunidades en donde le proyecto opera es importante para lograr relaciones de largo plazo buscando el bienestar de sus comunidades y la mejora de las economías locales.	Implementation	Rivas, Maria delosAngeles
2. Las estrategias de promoción y publicidad deben complementarse con estrategias de marketing social para que sean sostenibles en las comunidades rurales.	Implementation	Rivas, Maria delosAngeles
3. Las estrategias de promoción y publicidad deben complementarse con estrategias de marketing social para que sean sostenibles en las comunidades rurales.	Implementation	Rivas, Maria delosAngeles
4. Los consumidores demuestran confianza en las marcas y en la empresa que los distribuye lo que	Sustainability	Rivas, Maria delosAngeles

significa una fortaleza para el proyecto.

5. Los consumidores demuestran confianza en las marcas y en la empresa que los distribuye lo que significa una fortaleza para el proyecto.

Sustainability

Rivas, Maria delosAngeles

6. La implementación de estos modelos de distribución en productos de consumo requieren de un estudio previo de mercado que incluya los gustos y preferencias, precios de la competencia, acceso a productos en en rutas de los distribuidores y un análisis de precios de mercado que faciliten la inclusión en los mercados rurales.

Implementation

Rivas, Maria delosAngeles