



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# 

## 

### 

#### 

##### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

######

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

## Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Se tiene el modelo de distribución validado, el cual incluye la estrategia de negocios, el producto de crédito revolvente con seguro, y la estrategia de incentivos y premios, que permitirá escalar el modelo a partir de Agosto. Al cierre del semestre se tienen 120 microdistribuidoras incorporadas, de las cuales 47 tienen acceso a crédito autorizado, una cartera de Q. 12,688.51, y alrededor de 222 personas de las comunidades acceden a productos de la red de distribución. Continúa el retraso en relación a los resultados esperados y cronograma de trabajo del Proyecto, sin embargo Unilever comprometió la incorporación del personal de campo para finales de Julio y concretar el cambio del Distribuidor Regional para Agosto, con lo que se espera tener mayor dinamismo en las operaciones que permitan recuperar el tiempo y alcanzar el logro del propósito, objetivos e indicadores establecidos. Durante el próximo semestre se desarrollarán las consultorías que permitan facilitar las capacitaciones a las microdistribuidoras en desarrollo de negocios, entorno familiar con enfoque de género y liderazgo, finalizar el interfaz para el enlace de las operaciones en línea entre el Distribuidor Regional y las Cooperativas, y escalar el modelo de distribución a por lo menos dos departamentos más atendidos por Cooperativas de MICOPE.

## Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora  
De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora.

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

Se concluyó la fase piloto en Mayo, validando el modelo de distribución y las herramientas para su implementación, quedando pendiente únicamente finalizar el interfaz informático para enlazar las operaciones entre Unilever y las Cooperativas, así como los procesos de capacitación a las microdistribuidoras. Se acordó con Unilever que Junio y Julio serán meses de transición, donde se finalizará gradualmente la atención intensiva a la Cooperativa Chiquimuljá (concluyendo la implementación del modelo en la Agencia Ipala y formalizando la entrega de las operaciones y cartera generada a los funcionarios que designe la Cooperativa), se presentará el modelo validado a otras cooperativas de dos departamentos del País y se iniciará el escalamiento en Agosto. Unilever informó que tendrá al personal de campo (Supervisor y Promotor de Ventas) a mediados de Julio, lo que permitirá desarrollar más actividades de promoción, socialización e incorporación de microdistribuidora. Igualmente, Unilever estima que en Agosto se concrete el cambio de Distribuidor Regional, lo que apoyará a mejorar la atención y eficiencia de pedidos y entregas que realizan las microdistribuidoras.

## Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora  
se tiene un retraso significativo por lo que el Organismo Ejecutor deberá de agilizar la ejecución para poder cumplir con las metas pactadas.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

	Indicadores	Línea 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 Guatemala	I.1 Número de unidades de microdistribución en operación un año después de finalizado el Proyecto (CRF 330201)	0	400			800	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	80	380		560	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	8	24		36	25	
		Oct. 2016	Oct. 2017	Oct. 2018		Oct. 2019	Jun. 2018	
<b>Propósito:</b> Consolidar y escalar un modelo de distribución inclusiva en Guatemala	R.1 Número de microdistribuidores incorporados a la red Shakti (CRF 230300)	0	100	500		1000	120	
		Oct. 2016	Oct. 2017	Oct. 2018		Oct. 2019	Jun. 2018	
	R.2 Número de microdistribuidores que acceden a un producto del sistema financiero	0	70	400		700	47	
		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	1000	5000		10000	222	
		Oct. 2016	Oct. 2017	Oct. 2018		Oct. 2019	Jun. 2018	
	R.4 Número de Departamentos cubiertos por el programa	0	1	2		3	1	
		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	C1.1 Estrategia de mercado definida y validada por zona de intervención.	0				1	1	Finalizado
		Oct. 2016				Abr. 2018	Mar. 2018	
	C1.2 Número de productos de crédito validados y ofrecidos a las microdistribuidoras	0	1			3	1	En curso
		Oct. 2016	Abr. 2018			Oct. 2018	Mar. 2018	
	C1.3 Estrategia de motivación e incentivos para microdistribuidoras y distribuidores en diferentes niveles definida	0				1	1	Finalizado
		Oct. 2016				Abr. 2018	Mar. 2018	
	C1.4 Diseño de métricas y aplicación de Línea de Base	0				1	1	Finalizado
		Oct. 2016				Abr. 2018	Mar. 2018	
	C1.5 Modelo de distribución preparado para el escalamiento	0				1	1	Finalizado
		Oct. 2016				Abr. 2018	Mar. 2018	
<b>Componente 2:</b> Implementación y escalamiento del modelo de distribución inclusiva  <b>Peso:</b> 50% <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C2.11 Número de microdistribuidoras capacitadas en desarrollo de negocios	0	100	500		1000		Atrasado
		Oct. 2016	Abr. 2018	Oct. 2018		Oct. 2019		
	C2.12 Número de microdistribuidoras que acceden a productos de crédito	0	60	300		600	47	Atrasado
		Oct. 2016	Abr. 2018	Oct. 2018		Oct. 2019	Jun. 2018	
	C2.13 Número de veces que rota el inventario de un microdistribuidor en un periodo definido.	0	1			2	1	En curso
		Oct. 2016	Abr. 2018			Oct. 2019	Jun. 2018	
	C2.14 Interfase en operación para la consulta de usuarios, acceso y consulta a información entre distribuidores, promotores, técnicos comunitarios, etc. diseñada y en funcionamiento	0				1		
		Oct. 2016				Oct. 2018		
<b>Componente 3:</b> Fortalecimiento y empoderamiento de mujeres, comunidad y actores locales  <b>Peso:</b> 12% <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C3.11 Número de alianzas generadas con instituciones locales/externas	0	1	2		3		Atrasado
		Oct. 2016	Abr. 2018	Oct. 2018		Oct. 2019		
	C3.12 Número de microdistribuidoras capacitadas en liderazgo y dinámica familiar	0	200	650		1200		Atrasado
		Oct. 2016	Oct. 2017	Oct. 2018		Oct. 2019		
	C3.13 Número de asociaciones de microdistribuidoras creadas	0	2			3		
		Oct. 2016	Oct. 2018			Oct. 2019		

<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		
							Sep. 2019		
	C4.I2	Evento de diseminación de aprendizajes	0				1		
							Sep. 2019		
	C4.I3	Intercambio de experiencias entre unidades ejecutoras de la región	0	1	1		3		
				Sep. 2018	Sep. 2018		Sep. 2019		
	C4.I4	Participación en Eventos	0	1	2		3		
				Abr. 2018	Oct. 2018		Sep. 2019		Atrasado

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado	
H1	Conditions Prior	7	Abr. 2017	7	Mar. 2017	Logrado
H1	Perfil del microdistribuidor definido	20	Abr. 2017	20	Jul. 2017	Logrado
H4	Selección de microdistribuidoras	25	Abr. 2017	25	Nov. 2017	Logrado
H2	Propuesta borrador del producto de crédito acoplado a las necesidades de las microdistribuidoras y del entorno	10	Jul. 2017	10	Jul. 2017	Logrado
H3	Modelo de escalamiento presentado en borrador	5	Oct. 2017	5	Dic. 2017	Logrado
H5	[*] Plataforma tecnológica adaptada	20	Jul. 2018			
H6	[*] Herramientas adaptadas para las capacitaciones a características culturales, idiomáticas, de género, etc.	5	Oct. 2018			
H7	[*] Desarrollo de materiales de difusión del proyecto. Fase II	10	Oct. 2018			
H8	Plan de eventos de diseminación de los aprendizajes	5	Abr. 2019			

[\*] Indica que el hito ha sido reformulado

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**

- [X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
- [X] Desempeño inadecuado de consultores
- [X] Otros, cuáles?: Falta de compromiso por parte del co-ejecutor del proyecto

**SECCIÓN 4: RIESGOS****RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Las redes de microdistribucion generan ingresos suficientes en los microdistribuidores	Media	El proyecto ha previsto la creacion de asociaciones comerciales una vez la red ha sido consolidada. Estas asociaciones apoyadas por el equipo del proyecto se encargaran de generar negocios que representen ingresos adicionales a los reportados por productos de Unilever, adicionalmente, Unilever genera un paquete interesante de incentivos que garanticen la permanencia de las microdistribuidoras en la red.	Project Guest
2. El modelo de negocios creado e implementado por el proyecto es sostenible	Media	El proyecto busca consolidar el modelo a través del desarrollo del plan piloto y ajustar su escalamiento con los aprendizajes del piloto y los modelos de distribucion inclusiva desarrollados por Scala en Latinoamérica	Project Guest
3. Existe interes en las comunidades de participar y avanzar en el desarrollo de las redes de distribucion	Media	El proyecto preve la realizacion de reuniones/ eventos de promocion apoyados en la cooperativa MICOPE local y, preferentemente, en alianza con las COCODES con el fin de fortalecer el conocimiento sobre la estrategia	Project Guest
4. Las capacitaciones, talleres, entrenamientos son adecuadas de acuerdo con el contexto sociocultural de cada region donde se desarrolla el proyecto, motivando la participacion activa de la comunidad	Media	las capacitaciones seran disenhadadas de acuerdo con las necesidades tanto de conocimiento como de dispersion geografica con el fin de garantizar presencialidad	Project Guest
5. La plataforma de comunicacion es facilmente entendida y manejada por distribuidoras y los otros actores	Media	El proyecto apoyará la integración de las plataformas de comunicaciones tanto de venta por parte de Unilever como de crédito por parte de MiCoope, con el propósito que sea de fácil uso y entendimiento para las microdistribuidoras y el Distribuidor Regional de Unilever	Project Guest
<b>NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:</b> Media <b>NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:</b> 10 <b>RIESGOS VIGENTES:</b> 8 <b>RIESGOS NO VIGENTES:</b> 0 <b>RIESGOS MITIGADOS:</b> 2			

**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] Existe **oposición o falta de interés** de actores relevantes para continuar con los servicios y/o actividades del proyecto**Comentarios**

el Socio estratégico del OE ha pasado por varios cambios internos haciendo que la ejecución se retrase.

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

Se han realizado ajustes al proceso de pedidos y entregas, así como mejoras en el modelo de negocio, tales como atención a zonas urbanas y semi-urbanas, diversificación y baja de precios en los productos incluidos en los catálogos, ajustes en los porcentajes de venta para mejorar el ingreso de las microdistribuidoras, con el propósito que permitan apoyar la sostenibilidad del modelo de distribución.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

*[No se encontraron lecciones aprendidas]*