Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2018 - DICIEMBRE 2018

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

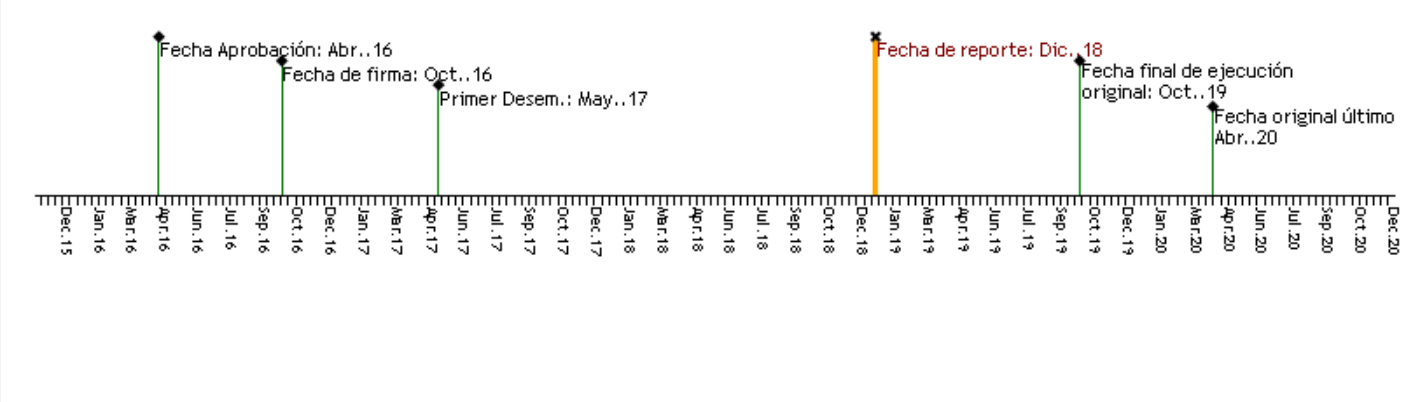
Nro. Proyecto: GU-T1261 - Proyecto No.: ATN/JO-15547-GU

**Propósito:** Consolidar y escalar un modelo de distribución inclusiva en Guatemala

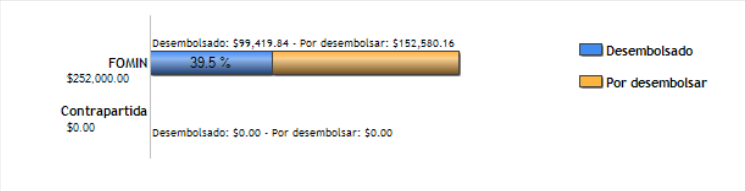
| País Administrador | País Beneficiario |
|---|---|
| GUATEMALA | GUATEMALA |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Agencia Ejecutora:** | FEDERACION NAC.COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO Y SERVICIOS VARIOS GUATEMALA RL | **Líder equipo de diseño:** | FERMIN VIVANCO |
| | | **Líder equipo de supervisión:** | FERMIN VIVANCO |

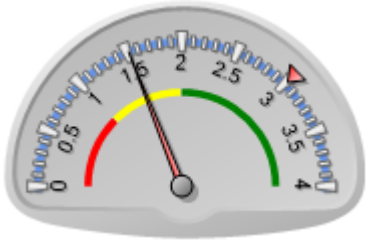
### CICLO DEL PROYECTO



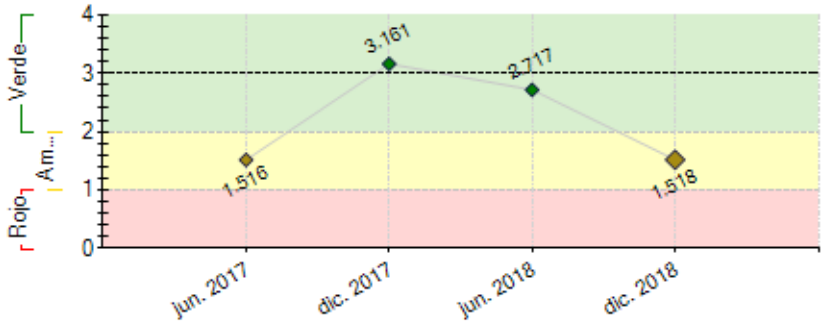

### RECURSOS




### PUNTAJE DE DESEMPEÑO

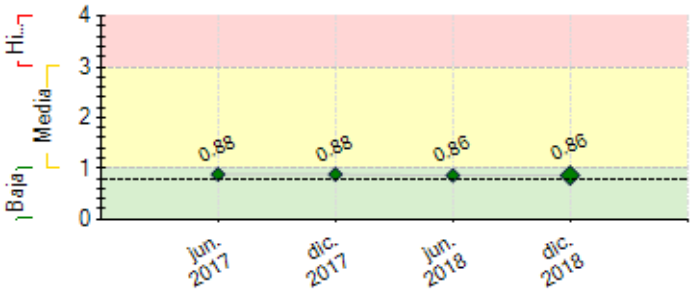



**Puntaje actual:** Insatisfactorio: 1.518
**Promedio FOMIN:** 3.013




----- Promedio desempeño FOMIN

### RIESGOS EXTERNOS




---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.782

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

| | Riesgo |
|---|---|
| **Administración Financiera:** | Baja |
| **Adquisiciones:** | Media |
| **Capacidad Técnica:** | Media |

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Modelo de distribución validado, que incluye la estrategia comercial, el microcrédito revolvente adecuado a las necesidades de las microdistribuidoras, y la estrategia de incentivos y premios. 255 microdistribuidoras incorporadas, de los cuales 101 tienen acceso a crédito autorizado y más de 800 personas de las comunidades acceden a productos de la red de distribución. Se están realizando presentaciones a las Cooperativas para determinar el interés en escalar e implementar el modelo. Avanzado el diseño de material de difusión del Proyecto (video de sistematización), así como la selección de la empresa que facilitará las capacitaciones especializadas. Planeación operativa, financiera y de adquisiciones actualizada para el último año de ejecución. Se mantiene el retraso en el escalamiento del modelo y la incorporación de microdistribuidoras, por lo que en el plazo final del Proyecto se enfocarán los esfuerzos para agilizar lo necesario para cumplir los objetivos, metas e indicadores del Proyecto en los meses finales de ejecución, ajustando la estrategia de trabajo conjunta con Unilever.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

De acuerdo con el OE. Se recomienda generar un plan de acción en conjunto con Unilever para poder cumplir con los objetivos del proyecto.

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

Modelo implementado en 5 Agencias de la Cooperativa Chiquimuljá y listo para su escalamiento. En la fase final, el proceso de selección de la consultoría que brindará capacitación especializada a las microdistribuidoras. Se desarrolló y certificó el funcionamiento del Interfaz informático, sin embargo, Unilever ajustó el modelo al incorporar más distribuidores regionales, por lo que no es funcional ya que desarrolló para operar con un solo distribuidor. Se realizaron presentaciones del modelo a 5 cooperativas: GUAYACAN, COOTECU, COOSANJER, COOSAJO y GUADALUPANA, con el propósito de escalar el modelo a otras cooperativas y departamentos del país. Se seleccionó la agencia de publicidad que realizará material de difusión del proyecto (video de sistematización) que permitirá cumplir con el Hito vencido M.7 Desarrollo de materiales de difusión del proyecto Fase II. El próximo semestre se enfocará en implementar el modelo Shakti en al menos 2 Cooperativas, incorporar más microdistribuidoras, facilitar las capacitaciones en Liderazgo, Desarrollo de Negocios y Entorno Familiar con enfoque de Género, y cumplir el último hito pendiente del Proyecto.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
De Acuerdo con el OE. tomar en cuenta que existe un retraso relevante en el proyecto relacionado al interfaz informatico por el cambio realizado por parte de unilever por lo que se espera que este interfaz pueda ser modificado y util para poder trabajar con varios distribuidores.

## 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 Guatemala | I.1 | Numero de unidades de microdistribucion en operación un año despues de finalizado el Proyecto (CRF 330201) | 0 | 400 | | | 800 | 0 | |
| | | | Oct. 2016 | Oct. 2018 | | | Oct. 2019 | | |
| | I.2 | Numero de microdistribuidoras con un crecimiento annual 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 | 34 | |
| | | | Oct. 2016 | Oct. 2017 | Oct. 2018 | | Oct. 2019 | Dic. 2018 | |
| **Propósito:** Consolidar y escalar un modelo de distribución inclusiva en Guatemala | R.1 | Numero de microdistribuidores incorporados a la red Shakti (CRF 230300) | 0 | 100 | 500 | | 1000 | 255 | |
| | | | Oct. 2016 | Oct. 2017 | Oct. 2018 | | Oct. 2019 | Dic. 2018 | |
| | R.2 | Numero de microdistribuidores que acceden a un producto del sistema financiero | 0 | 70 | 400 | | 700 | 101 | |
| | | | Oct. 2016 | Oct. 2017 | Oct. 2018 | | Oct. 2019 | Dic. 2018 | |
| | R.3 | Numero de personas de la comunidad que acceden a nuevos productos de la red de distribucion 'Shakti' | 0 | 1000 | 5000 | | 10000 | 800 | |
| | | | Oct. 2016 | Oct. 2017 | Oct. 2018 | | Oct. 2019 | Dic. 2018 | |
| | R.4 | Numero de Departamentos cubiertos por el programa | 0 | 1 | 2 | | 3 | 1 | |
| | | | Oct. 2016 | Oct. 2017 | Oct. 2018 | | Oct. 2019 | Dic. 2018 | |
| **Componente 1:** Ajuste y consolidación del modelo de distribución<br>**Peso:** 30%<br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C1.I1** | Estrategia de mercado definida y validada por zona de intervención. | 0 | | | | 1 | 1 | Finalizado |
| | | | Oct. 2016 | | | | Abr. 2018 | Mar. 2018 | |
| | **C1.I2** | Número de productos de credito validados y ofrecidos a las microdistribuidoras | 0 | 1 | | | 3 | 1 | Atrasado |
| | | | Oct. 2016 | Abr. 2018 | | | Oct. 2018 | Dic. 2018 | |
| | **C1.I3** | Estrategia de motivación e incentivos para microdistribuidoras y distribuidores en diferentes niveles definida | 0 | | | | 1 | 1 | Finalizado |
| | | | Oct. 2016 | | | | Abr. 2018 | Mar. 2018 | |
| | **C1.I4** | Diseño de metricas y aplicación de Línea de Base | 0 | | | | 1 | 1 | Finalizado |
| | | | Oct. 2016 | | | | Abr. 2018 | Mar. 2018 | |
| | **C1.I5** | Modelo de distribucion preparado para el escalamiento | 0 | | | | 1 | 1 | Finalizado |
| | | | Oct. 2016 | | | | Abr. 2018 | Mar. 2018 | |
| **Componente 2:** Implementación y escalamiento del modelo de distribución inclusiva<br>**Peso:** 50%<br>**Clasificación:** Insatisfactorio | **C2.I1** | Numero de microdistribuidoras capacitadas en desarrollo de negocios | 0 | 100 | 500 | | 1000 | | Atrasado |
| | | | Oct. 2016 | Abr. 2018 | Oct. 2018 | | Oct. 2019 | | |
| | **C2.I2** | Numero de microdistribuidoras que acceden a productos de credito | 0 | 60 | 300 | | 600 | 101 | Atrasado |
| | | | Oct. 2016 | Abr. 2018 | Oct. 2018 | | Oct. 2019 | Dic. 2018 | |
| | **C2.I3** | Numero de veces que rota el inventario de un microdistribuidor en un periodo definido. | 0 | 1 | | | 2 | 2 | En curso |
| | | | Oct. 2016 | Abr. 2018 | | | Oct. 2019 | Dic. 2018 | |
| | **C2.I4** | Interfase en operación para la consulta de usuarios, acceso y consulta a información entre distribuidores, promotores, técnicos comunitarios, etc. disenhada y en funcionamiento | 0 | | | | 1 | 1 | Finalizado |
| | | | Oct. 2016 | | | | Oct. 2018 | Dic. 2018 | |
| **Componente 3:** Fortalecimiento y empoderamiento de mujeres, comunidad y actores locales<br>**Peso:** 12% | **C3.I1** | Numero de alianzas generadas con instituciones locales/externas | 0 | 1 | 2 | | 3 | | Atrasado |
| | | | Oct. 2016 | Abr. 2018 | Oct. 2018 | | Oct. 2019 | | |
| | **C3.I2** | Numero de microdistribuidoras capacitadas en liderazgo y dinámica familiar | 0 | 200 | 650 | | 1200 | | Atrasado |
| | | | Oct. 2016 | Abr. 2018 | Oct. 2018 | | Oct. 2019 | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Clasificación:** Muy Insatisfactorio | **C3.I3** | Número de asociaciones de microdistribuidoras creadas | 0 | 2 | | | 3 | | Atrasado |
| | | | Oct. 2016 | Oct. 2018 | | | Oct. 2019 | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Componente 4:** Estrategia de conocimiento y comunicaciones | **C4.I1** | Estudio de caso sistematizando la experiencia | 0 | | | | 1 | | |
| | | | | | | | Sep. 2019 | | |
| **Peso:** 8% | **C4.I2** | Evento de diseminación de aprendizajes | 0 | | | | 1 | | |
| | | | | | | | Sep. 2019 | | |
| **Clasificación:** Satisfactorio | **C4.I3** | Intercambio de experiencias entre unidades ejecutoras de la región | 0 | 1 | 1 | | 3 | 1 | En curso |
| | | | | Sep. 2018 | Sep. 2018 | | Sep. 2019 | Nov. 2018 | |
| | **C4.I4** | Participacion en Eventos | 0 | 1 | 2 | | 3 | | Atrasado |
| | | | | Abr. 2018 | Oct. 2018 | | Sep. 2019 | | |

| 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 | 20 | Dic. 2018 | Logrado |
| **H6** | [*] Herramientas adaptadas para las capacitaciones a características culturales, idiomáticas, de género, etc. | 5 | Oct. 2018 | 5 | Sep. 2018 | Logrado |
| **H7** | [*] Desarrollo de materiales de difusión del proyecto. Fase II | 10 | Oct. 2018 | 0 | Dic. 2018 | No Logrado |
| **H8** | [*] Plan de eventos de diseminación de los aprendizajes | 5 | Jul. 2019 | | | |

*[*] Indica que el hito ha sido reformulado*

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**

[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas

[X] Falta de compromiso de la Agencia Ejecutora

[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales

## 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 igresos 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 buca consolidar el piloto de El Salvador y ajustar su escalamiento en los aprendizajes del Modelo Shakti de Unilever en India y los modelos de distribucion inclusiva desarrollados por Scala en Latinoamerica | 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 MICOOPE 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 | Para el desarrollo de las capacitaciones se desarrolló materiales adaptados a las características y entorno de las microdistribuidoras y las zonas geográficas de atención | 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 |

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 8 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

## SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

**Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** PP - Poco 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:**

Se realizaron ajustes al modelo con el propósito de que sea flexible para su adaptación a las características de las diferentes áreas geográficas de atención, entre los que se incluyen los criterios del perfil del microdistribuidor, requisitos para el acceso al microcrédito revolvente, atención a diversidad de áreas (urbana, semiurbana y rural), porcentajes de venta para mejorar los ingresos de los microdistribuidores, que permiten apoyar la sostenibilidad del modelo de distribución. Existe el compromiso de FENACOAC de facilitar la comunicación que permita interesar a más Cooperativas para que implementen el modelo.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

| | Relativo a | Autor |
|---|---|---|
| 1. Proporcionar mecanismos para validar periódicamente la vigencia de los hitos e indicadores de acuerdo con los cambios realizados en el contexto de los proyectos a partir de las fechas en que se diseñan vs las que se implementan | Implementation | Caal, Guillermo |
| 2. Actualizar los planes operativo, financieros y de adquisiciones, en períodos de tiempo más cortos, facilitaría que el organismo ejecutor se adapte mejor a las necesidades de la operación de campo | Implementation | Caal, Guillermo |
| 3. En proyectos ejecutados conjuntamente por más de una institución, debe existir mecanismos de monitoreo del BID, directos o indirectos, para todas las instituciones participantes | Design | Caal, Guillermo |