



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

## ENERO 2015 - JUNIO 2015

### SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Desarrollo de modelos de microfranquicias en la red de tiendas ¿Mi Caserita¿

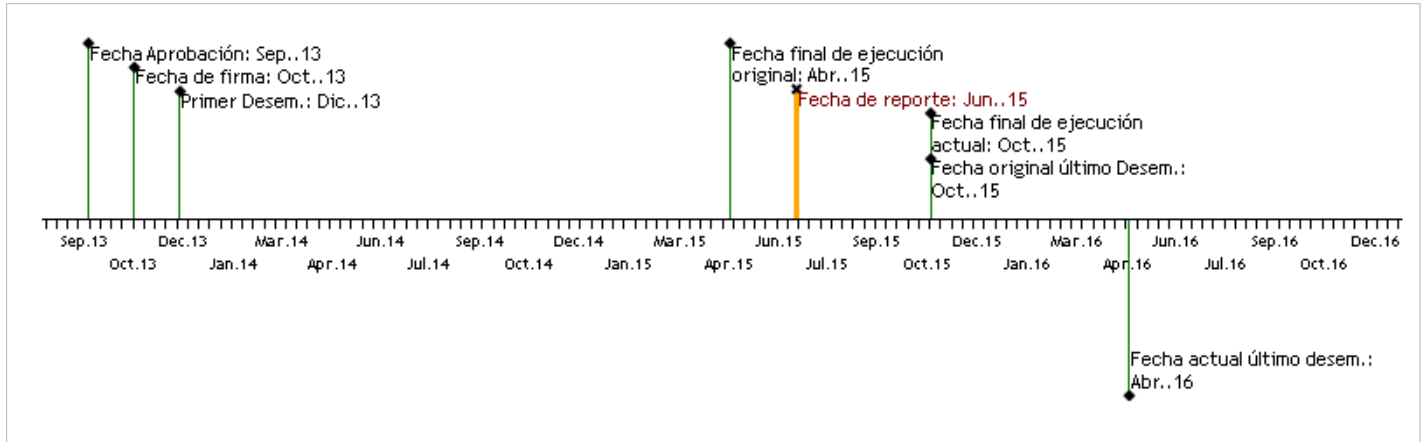
Nro. Proyecto: BO-M1057 - Proyecto No.: ATN/ME-14035-BO

**Propósito:** Desarrollo de modelos innovadores de microfranquicias en la red de tiendas de barrio "Mi Caserita" y otras organizaciones

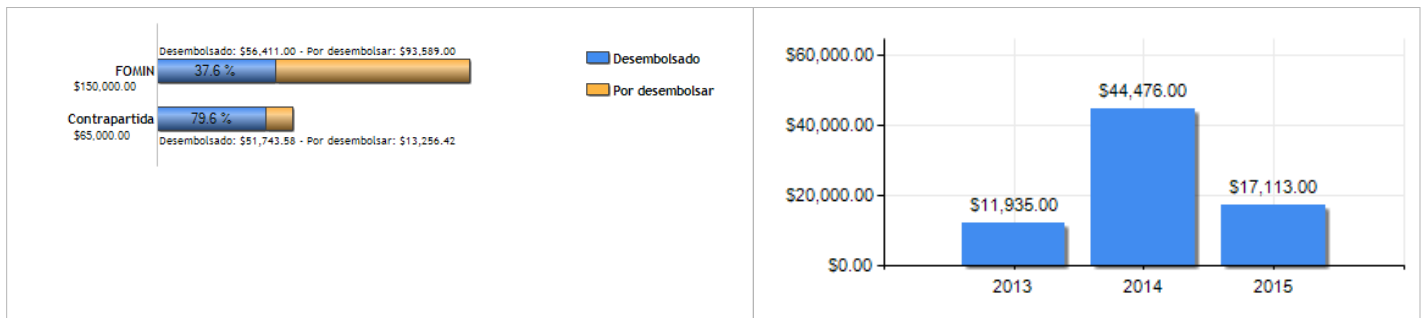
Pais Administrador	Pais Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BOLIVIA	BOLIVIA	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	SMED - Pequeña y mediana empresa

**Agencia Ejecutora:** FUNDACION PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE  
**Líder equipo de diseño:** CAMILLE PONCE  
**Líder equipo de supervisión:** CAMILLE PONCE

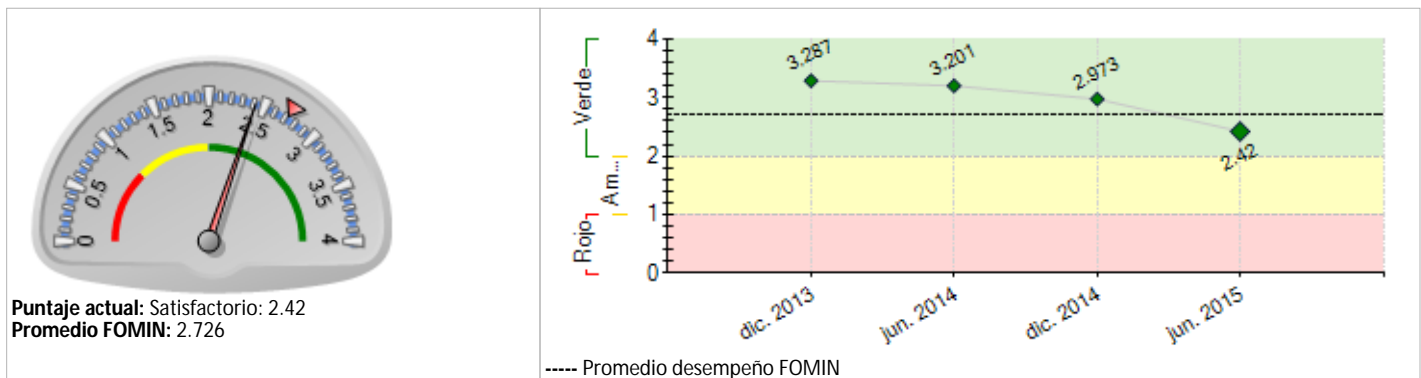
### CICLO DEL PROYECTO



### RECURSOS



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO

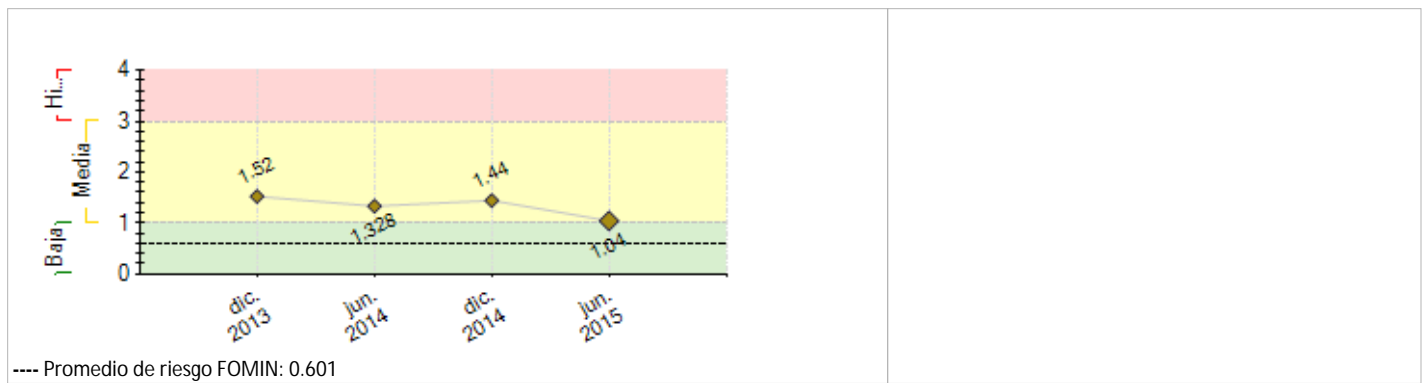


### RIESGOS EXTERNOS

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

**Riesgo**

**Administración Financiera:** Baja  
**Adquisiciones:** Baja  
**Capacidad Técnica:** Baja



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Se han diseñado los tres modelos de microfranquicias: Diversificación, Tienda Modelo y Centros de Distribución, y sus avances se detallan a continuación:

En microfranquicias de diversificación: La microfranquicia Hamburguesas "FRIGOR", a la fecha cuenta con 29 puntos operando, y ha comercializado a la fecha más de 42.000 hamburguesas generando un incremento en las ventas de las tiendas de un 8.8% y un incremento en su margen de ganancias de 20.6%. La Microfranquicia Sándwiches SOFIA cuenta con 25 puntos en operación y se comercializaron más de 20.000 sándwiches, con un incremento en ventas de 1.84% y 4.24% en su margen de ganancia. La microfranquicia, "Hot Dogs y Choripanes Sofia" que tiene 5 puntos en operación, generando un incremento en las ventas de 2.5% y 6.94% en su margen de ganancia. La microfranquicia de servicios "MULTI RED" en su fase piloto con 4 tiendas ha realizado más de 1600 transacciones por un monto que superó los \$us 1.500, en su etapa de "expansión" opera en 21 tiendas con un sistema P.O.S., que generó un incremento en ventas del 4.5% en promedio y un incremento promedio en utilidades del 2.1% en las tiendas.

La microfranquicia "Tienda Modelo Mi Caserita", se ha implementado en 7 tiendas de barrio de las cuales 5 implementaron el modelo desde el inicio de sus operaciones mientras que 2 se adecuaron al modelo Mi Caserita ya que contaban con una tienda en operación.

La microfranquicia de Centros de Distribución está iniciando la fase de implementación.

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El proyecto se encuentra demorado en la implementación de Centros de Distribución porque se tuvo problemas en la definición del modelo por aspectos tributarios y de propiedad. Se han analizado varias alternativas y ahora se espera poder ponerla en operación a la brevedad.

Esta situación ha implicado una ampliación del proyecto por seis meses adicionales, con la que se considera que se va a poder probar los tres modelos de microfranquicias.

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

En las microfranquicias de diversificación se han generado dos ampliaciones: una con Sofía con Choripanes y Hot Dogs que opera en 5 tiendas y otra con Multired con la implementación de la tecnología P.O.S. (Point of Sale) que ha permitido incluir a más de 20 tiendas y se espera superar las 40 que ofrezcan este servicio de recargas telefónicas y pago de servicios.

Se ha probado la microfranquicia de Tienda Modelo Mi Caserita a través de la cual 7 tiendas de barrio que se han sumado a la Red, en el CD interactivo se han realizado algunos cambios y actualizaciones y se han realizado las primeras evaluaciones de las tiendas para la obtención de sus sellos de calidad a través de la norma de tiendas de barrio "Mi Caserita".

En la microfranquicia Centros de Distribución, se han realizado estudios de: i) análisis del comportamiento de compra de las tiendas de barrio, ii) análisis de ubicación, iii) análisis de surtido y mix de productos; iv) Análisis Tributario para la operación; v) Plan de Inversión, y vi) Análisis comparativo de precios mercado mayorista – empresa proveedora, cuyos resultados han permitido identificar a inversionistas, forma de operación, ubicación del centro, forma de facturación y tener un plan financiero para su implementación.

Para mejorar las capacidades en las tiendas que operan microfranquicias se han dictado capacitaciones sobre los siguientes temas: Automotivación, Cómo es el Liderazgo Emprendedor, Liderazgo Emprendedor y Práctica de Ventas.

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Como se mencionó, dos de los modelos de microfranquicias están en funcionamiento con buenos resultados, sin embargo, aun no se ha logrado implementar la

tienda de distribución, porque no se logra acuerdos con los proveedores. Se están realizando esfuerzos para compatibilizar las expectativas de los diferentes actores, y se espera tener los centros de distribución en funcionamiento en los próximos meses.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores	Linea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado	
<b>Propósito:</b> Desarrollo de modelos innovadores de microfranquicias en la red de tiendas de barrio "Mi Caserita" y otras organizaciones	R.1 Disminución en costos de aprovisionamiento en las tiendas de barrio	0	5			15	0	
			Dic. 2014			Oct. 2015	Dic. 2013	
	R.2 Modelos de microfranquicias desarrollados e implementados	0				2	2.5	
						Oct. 2015	Jun. 2015	
	R.3 Al menos otra organización comprometida en la implementación de un modelo de microfranquicias.						No	
						Oct. 2015	Dic. 2013	
	R.4 Número de propietarios de tiendas de barrio o microfranquiados que se benefician del Proyecto	0				100	93	
					Oct. 2015	Jun. 2015		
R.5 Número de empresas proveedoras que otorgan microfranquicias para distribución de sus productos como para la diversificación	0				20	4		
					Oct. 2015	Jun. 2015		
R.6 Número de tiendas de barrio que se benefician de los servicios de los centros de distribución	0				300	0		
					Oct. 2015	Dic. 2013		
R.7 Número de personas a las que se llegará a brindar beneficios por la intervención del Proyecto	0				2500	247		
					Oct. 2015	Jun. 2015		
<b>Componente 1: DISEÑO Y DESARROLLO DE MODELOS DE MICROFRANQUICIAS</b> <b>Peso:</b> 30% <b>Clasificación:</b>	C1.11 Número de modelos de microfranquicias diseñados y validados.	0				3	2.5	Atrasado
						Ago. 2014	Jun. 2015	
	C1.12 Número de microfranquiados que participan en la prueba piloto en un centro de distribución	0				5	0	En curso
						Ago. 2014	Dic. 2013	
	C1.13 Número de tiendas de barrio que compran en el centro de distribución piloto	0				50	0	En curso
						Ago. 2014	Dic. 2013	
C1.14 Número de microfranquiados que participan en la prueba piloto de diversificación	0				2	4	En curso	
					Ago. 2014	Jun. 2015		
C1.15 Tienda creada en base al modelo Mi Caserita.						Si	En curso	
						Ago. 2014	Jun. 2015	
C1.16 Número de alianzas suscritas con instituciones financieras para financiar las microfranquicias.	0					2	0	En curso
						Ago. 2014	Dic. 2013	
<b>Componente 2: IMPLEMENTACIÓN Y EXPANSIÓN DE LAS MICROFRANQUICIAS</b> <b>Peso:</b> 50% <b>Clasificación:</b>	C2.11 Número de microfranquiados operando en 3 centros de distribución	0				15	0	En curso
						Oct. 2015	Dic. 2013	
	C2.12 Número de tiendas de barrio que compran en los centros de distribución.	0				300	0	En curso
						Oct. 2015	Dic. 2013	
	C2.13 Número de microfranquiados que operan en microfranquicias de diversificación.	0				4	3.5	En curso
						Oct. 2015	Jun. 2015	
C2.14 Número de tiendas creadas y operando en base al modelo "Mi Caserita".	0				5	7	En curso	
					Oct. 2015	Jun. 2015		
C2.15 Porcentaje de incremento en ventas de los microfranquiados en tiendas de barrio.	0				5	8.8	En curso	
					Oct. 2015	Jun. 2015		
C2.16 Número de microfranquiados que obtienen utilidades por su participación en microfranquicias	0				20	3	En curso	
					Oct. 2015	Jun. 2015		
<b>Componente 3: SISTEMATIZACIÓN Y DIFUSIÓN DE LOS MODELOS DE MICROFRANQUICIAS</b> <b>Peso:</b> 20% <b>Clasificación:</b>	C3.11 Número de modelos de microfranquicias sistematizados y publicados	0				2	0	En curso
						Oct. 2015	Dic. 2014	
	C3.12 Estudio de caso publicado	0				1	0	En curso
						Oct. 2015	Dic. 2014	
C3.13 Resultados del proyecto difundidos en 2 eventos nacionales						No	En curso	
						Oct. 2015	Dic. 2014	

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H0 Condiciones previas	4	Abr. 2014	4	Nov. 2013	Logrado
H1 [*] HITO No. 1: (i) Diseño detallado de los 3 modelos de microfranquicia; (ii) Material de difusión y sensibilización; (iii) Dos convenios con microfranquiados; y (iv) Documento de diseño de línea de base	4	Abr. 2014	4	Abr. 2014	Logrado
H2 Hito 2. i) Diseño modelo microfranquicia de diversificación ajustado; ii) Contratos firmados con 20 tiendas microfranquiadas; iii) Informe de la prueba piloto de microfranquicia de diversificación; iv) Estrategia de comunicación; v) Sistema de monitoreo ajustado. 6. Sistema de monitoreo ajustado	5	Ago. 2014	5	Ago. 2014	Logrado
H3 HITO 3a: 1. Diseño microfranquicias de Centros de Distribución y Tienda Modelo (Parte I). 2. Contratos firmados con 40 tiendas microfranquiadas. 3. Documento de sistematización de la línea de base.	3	Feb. 2015	3	Feb. 2015	Logrado
H4 HITO 3b: 1. Diseño microfranquicias de Centros de Distribución y Tienda Modelo (Parte II). 2. 10 convenios con microfranquiados y/o proveedores exclusivos. 3. Documentos legales de creación de 1 centro de distribución. 4. Documentos de creación de 2 tiendas de barrio.	4	Jun. 2015	4	Jun. 2015	Logrado

[\*] Indica que el hito ha sido reformulado

**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**

	<b>Nivel</b>	<b>Acción de mitigación</b>	<b>Responsable</b>
1. El marco legal y tributario del sector industrial y comercial no afecta drásticamente las operaciones de las empresas proveedoras y de las tiendas de barrio.	Media	El marco tributario está cambiando debido a que el Servicio de Impuestos hasta diciembre de 2015 implementará una nueva modalidad de facturación para los negocios y personas naturales de régimen general y grandes contribuyentes y es probable que también existan variaciones para el régimen simplificado. Este marco tributario afectará principalmente a algunos proveedores, aspecto que ha repercutido en el modelo de microfranquicia de centros de distribución en los cuales se había previsto que varios proveedores podían comercializar sus productos en estos centros y facturar de forma independiente bajo la modalidad de facturación por terceros, pero bajo la nueva normativa tributaria este aspecto es factible pero depende de que cada proveedor aperture su sistema al sistema del centro de distribución que debe estar previamente aprobado por el Servicio de Impuestos.	Coordinador del proyecto
2. Las propuestas de modelo de microfranquicias no presentan resultados positivos	Media	De los tres modelos de microfranquicias, dos han presentado resultados positivos, en las microfranquicias de diversificación se han generado volúmenes de venta interesantes que han generado ingresos para las tiendas y los proveedores. La microfranquicia de Tienda Modelo MI Caserita ya tiene 7 tiendas creadas y/o adecuadas al modelo y existe una perspectiva de superar este número hasta el cierre del proyecto. El modelo de microfranquicia de Centros de Distribución está demorado en su implementación debido a factores externos como es el inversionista y los proveedores, además del marco legal tributario que nuevamente ha retrasado la aplicación de sus modificaciones hasta diciembre de 2015.	Coordinador del proyecto
3. Se mantienen las condiciones políticas, económicas y sociales del país	Media	En caso de que las condiciones variaran, se debería evaluar su impacto en la economía del sector del comercio detallista, productivo y de servicios, para identificar y desarrollar alternativas de microfranquicias que se adapten a las nuevas condiciones políticas, económicas y sociales. También analizar si la logística de distribución de los microfranquiciantes que se vería afectada con una situación de alteración de las condiciones económicas y sociales principalmente y tomar acciones para minimizar el impacto en las microfranquicias y tiendas de barrio.	Coordinador del proyecto
4. Nuevo modelo de negocios de tiendas de barrio no se implementa con éxito	Baja	Se han desarrollado tres modelos de microfranquicias: i) Microfranquicias de Diversificación, ii) Microfranquicia de Tienda Modelo MI Caserita, y iii) Microfranquicia de Centros de Distribución. En las microfranquicias de Diversificación se tiene operando 4 modelos: i) Hamburguesas FRIGOR, ii) Sandwiches, Hot Dogs y Choripanes SOFIA, iii) Puntos de cobro Multired con SÍNTESIS y iv) Jugos Natural de Alimentos Saludables. Por otra parte se ha desarrollado e implementado la microfranquicia de Tienda Modelo MI Caserita en 7 tiendas de barrio que adoptaron el modelo MI Caserita. El modelo de microfranquicia de Centros de Distribución está desarrollado, pero no implementado y depende del inversionista así como de que los proveedores acepten las condiciones de provisión y facturación de los productos, aspecto que está siendo negociado con cada uno para minimizar el riesgo de que este modelo de microfranquicia no pueda ser implementado.	Coordinador del proyecto
5. Los modelos no tienen rendimientos interesantes para las empresas proveedoras (microfranquiciantes)	Baja	Los modelos de microfranquicias de diversificación tienen rendimientos interesantes para 3 de las 4 empresas microfranquiciantes (Frigor, Sofia y Multired), en el cuarto caso de Jugos Natural se ha diseñado una estrategia de relanzamiento de la microfranquicia para aperturar mayor cantidad de puntos de venta para generar mejores rendimientos a las empresas proveedoras. En el caso de las otras 3 microfranquicias hay rendimientos interesantes porque se vendieron más de 42.000 hamburguesas Frigor, se vendieron más de 20.000 sandwiches, se han realizado más de 3.000 transacciones en los puntos de recarga y cobro, cifras que muestran un incremento de ventas para estas empresas que antes no tenían.	Coordinador del proyecto

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 5 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

**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 periodo]*

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

La sostenibilidad del proyecto se apoyará en la microfranquicia de Tienda Modelo MI Caserita, esto debido a que se ha convertido en la fuente de nuevas tiendas de barrio que interesadas en el microfranquicia MI Caserita adoptan el modelo y están en condiciones de implementar una de las microfranquicias, de esta forma se podrá compensar la salida de tiendas de barrio de microfranquicias por diversos factores externos, por otra parte las tiendas que entran a la Red MI Caserita en un 50% han sido tiendas que tienen interés por implementar una de las microfranquicias desarrolladas en el proyecto. Otro aspecto para la sostenibilidad es tomar en cuenta que MI CASERITA se ha convertido en sinónimo de microfranquicia, no solamente por la Tienda Modelo sino por las microfranquicias de diversificación, en ese sentido es necesario seguir fortaleciendo la Red de Tiendas y la Asociación, para lo cual se ha renovado la Directiva, que está a la cabeza de una nueva presidencia que está realizando acciones para la sostenibilidad y crecimiento de la Asociación, que también irá creciendo con las nuevas tiendas que adopten el modelo "Mi Caserita" a través de la Microfranquicia de Tienda Modelo.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	<b>Relativo a</b>	<b>Autor</b>
1. Los proveedores de productos de tiendas de barrio son sumamente recelosos de la competencia de otros proveedores, aspecto que ha impedido consolidar el modelo de microfranquicia de Centro de Distribución con la participación de una sociedad accidental de proveedores, razón por la cual no se recomienda utilizar esta figura societaria para implementar Centros de Distribución en futuros proyectos.	Implementation	Estívariz, Mauricio Mauricio
2. El compromiso de la empresa proveedora es fundamental para asegurar el éxito de la operación de cada microfranquicia, compromiso que no únicamente debe estar centrado en la provisión puntual de insumos, sino también en el control y seguimiento habitual de la operación del negocio en cada punto, sobretodo cuando el ejecutor del proyecto ya apoya al proveedor para realizar el seguimiento, es por esta razón muy importante que el proveedor vaya realizando acciones de seguimiento durante la ejecución del proyecto para que la salida del ejecutor no represente un riesgo para la sostenibilidad	Sustainability	Estívariz, Mauricio Mauricio
3. La reciente implementación de la etapa de “expansión” de la microfranquicia de servicios MULTI RED POS (Point of Sale) ha mostrado una amplia apertura de parte de propietarios de tiendas de barrio a operar un negocio complementario relacionado con la prestación de servicios; aspecto que podría ser considerado para el desarrollo de nuevas microfranquicias para el sector (cobro de nuevos servicios y envío de dinero entre otros), implementación que exige el uso de tecnología para la prestación del servicio.	Sustainability	Estívariz, Mauricio Mauricio
4. El proceso de identificación, sensibilización y captado de nuevos puntos para la operación de los modelos de microfranquicia desarrollados, es un proceso complejo, dadas las exigencias propias de cada modelo de negocio (espacio, personal de apoyo, preparación previa a la atención, capital de operaciones, etc.) y la necesidad para el Proyecto de alinearlas con un perfil de empresario adecuado (motivación, edad, disponibilidad de tiempo, capacidades para la operación del negocio, etc.) son aspectos que inciden en que 1 de cada 8 tiendas se interese y se viable para implementar una microfranquicia de diversificación.	Design	Estívariz, Mauricio Mauricio
5. Las microfranquicias de Diversificación en la cual se debe realizar un proceso de transformación exigen que el tendero efectúe un cambio en su actividad, pasando de una actividad comercial a otra productiva, cambio que exige mayor dedicación para garantizar la operación de ambas actividades, en tal sentido mantener motivado al empresario para que no abandone la actividad “productiva” es un aspecto fundamental para asegurar la operación del negocio complementario.	Implementation	Estívariz, Mauricio Mauricio