



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2015 - DICIEMBRE 2015

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

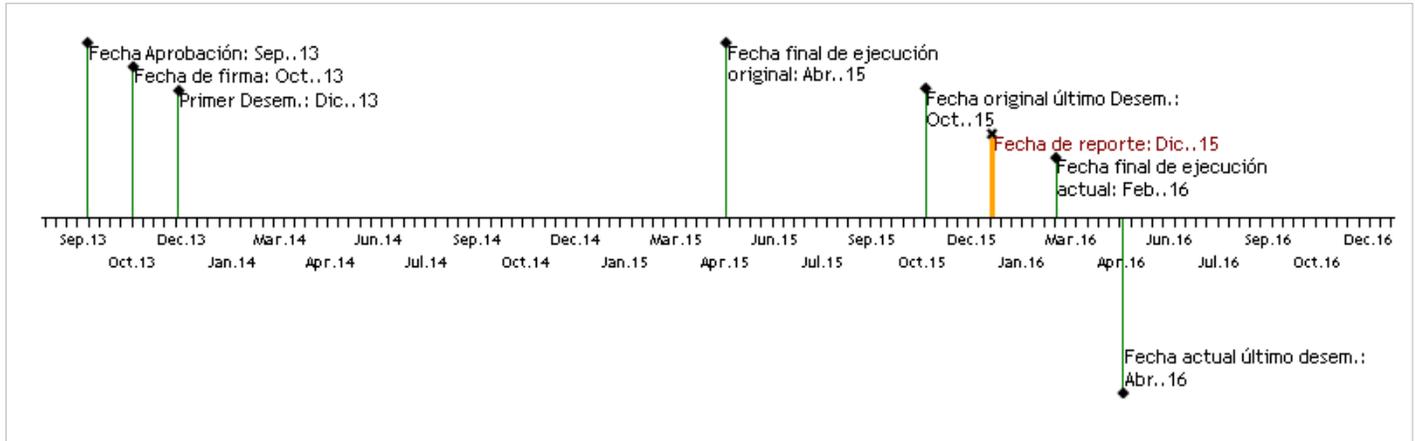
Nro. Proyecto: BO-M1057 - Proyecto No.: ATN/ME-14035-BO

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

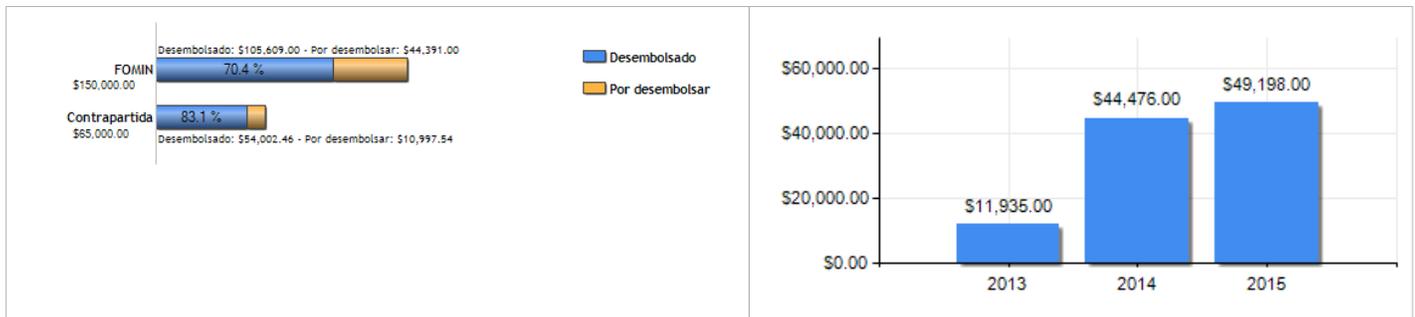
Pais Administrador	Pais Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BOLIVIA	BOLIVIA	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	SMED - Pequeña y mediana empresa

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

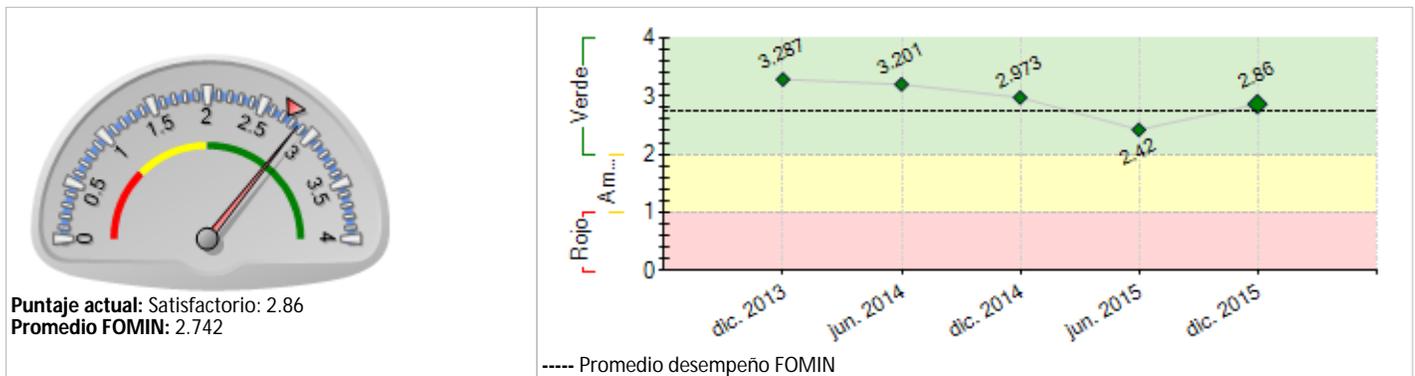
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

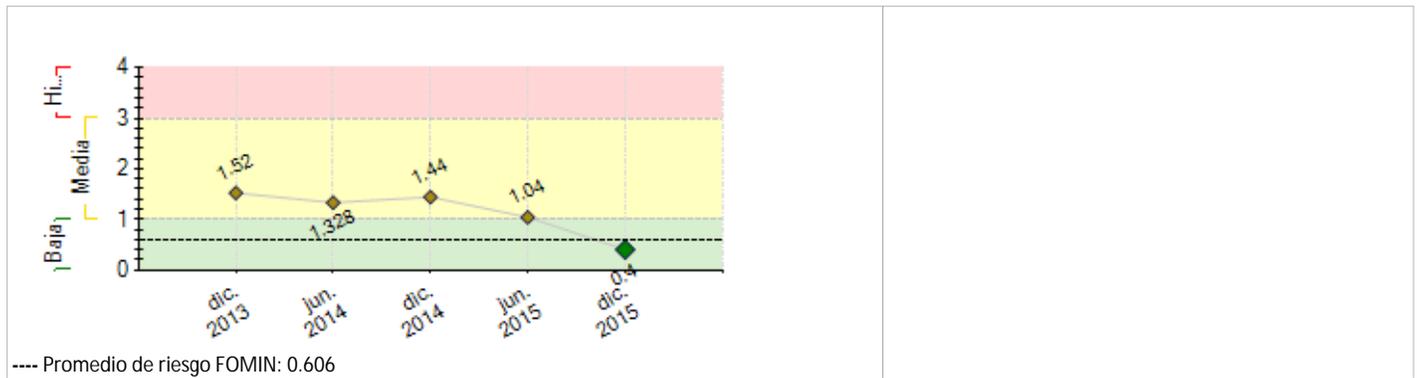


PUNTAJE DE DESEMPEÑO



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 ha cumplido con el diseño e implementación de los tres modelos de microfranquicias: Diversificación, Tienda Modelo y Centros de Distribución, cuyos avances se detallan:

La Microfranquicia Hamburguesas "FRIGOR", cuenta con 34 puntos operando, y comercializó a la fecha 60.793 hamburguesas generando ventas por \$us.64.981 y utilidades por \$us 22.501 para las tiendas de barrio que se traduce en un incremento en ventas de 8.3% y un incremento en ingresos del 19.5% para las tiendas de barrio.

La Microfranquicia Sándwiches SOFIA cuenta con 25 puntos y se vendieron 47.057 sándwiches, generando ventas por \$us.15.382 y utilidades de \$us 5.148. La microfranquicia, "Hot Dogs y Choripanes Sofia" que tiene 11 puntos ha generado ventas por \$us.4.625 y utilidades de \$us 1.763.

La microfranquicia de servicios de puntos de cobro y recarga telefónica "MULTI RED P.O.S." opera en 37 tiendas de la Red y ha generado ventas por \$us.49.144 y utilidades de \$us. 3462.

La microfranquicia "Tienda Modelo Mi Caserita", que ha desarrollado la metodología para la creación o adecuación de tiendas de barrio al modelo Mi Caserita se ha implementado en 14 tiendas de barrio.

La microfranquicia de Centros de Distribución se ha desarrollado y se han implementados dos de los tres Centros de Distribución en octubre y diciembre de 2015 y se encuentran operando, el tercer Centro de Distribución se creará en enero de 2016 dando cobertura a los 3 macrodistritos donde operan las tiendas de la Red Mi Caserita.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

En el proyecto se han logrado implementar tres modelos de microfranquicias para comerciantes minoristas de abarrotes, específicamente para las tiendas de barrio de la red Mi Caserita, que está bien posicionada a nivel local, nacional y en algunos ámbitos internacionales.

Se ha probado que estos tres modelos mejoran las utilidades de las tiendas de barrio y que son factibles de operar, sin embargo su implementación está en función de la participación de los proveedores, que muchas veces no quieren innovar en nuevos modelos de distribución, así como en función a las tenderas que muchas veces están cómodas con su negocio y no tienen aspiraciones de crecer.

El avance del proyecto, con la ampliación de 6 meses adicionales, está permitiendo que estén encaminados al logro de las metas propuestas.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Las microfranquicias de diversificación se han implementado en 107 tiendas de barrio de las 100 propuestas: 34 de Hamburguesas Frigor, 25 con Sofia Sandwiches, 11 con Sofia Choripanes y Hot Dogs y 37 con Multired con los puntos de cobro y recarga telefónica que operan con dispositivos P.O.S, generando ventas totales por \$us. 134.132.

Se ha probado la microfranquicia de Tienda Modelo Mi Caserita a través de la cual 14 tiendas de barrio se han sumado a la Red adoptando el modelo mediante el tutorial del CD interactivo, que han sido evaluadas y cuentan con su sello de calidad certificando que aplican el modelo de Mi Caserita.

Se ha concluido el desarrollo de las microfranquicias de Centros de Distribución, identificando a los inversionistas dispuestos a implementar este modelo de negocio y se han creado 3 Centros de Distribución, dos de los cuales iniciaron operaciones en octubre y diciembre de 2015 respectivamente, y han vendido sus

productos a 67 tiendas de barrio en esta fase piloto, este número se incrementará con el tercer Centro de Distribución que tiene un formato más grande y se ubica en el macrodistrito Sur. La creación de estos Centros ha demandado mayor tiempo del programado por lo que se tuvo que ampliar el plazo de ejecución del proyecto.

Para mejorar las capacidades en las tiendas que operan microfranquicias se han dictado capacitaciones sobre los siguientes temas: Marketing, ventas, atención al cliente y género, equidad y derechos económicos de la mujer.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El segundo semestre se ha logrado la implementación del tercer modelo de microfranquicias a través de Centros de Distribución, los cuales tuvieron que ser creados con inversionistas externos, porque no se logró un Centro de Distribución de la Asociación de Tiendas Mi Caserita, dado que no tiene los recursos ni la institucionalidad suficiente para afrontar el reto. Tampoco de propiedad de los proveedores, porque no están dispuestos a invertir en forma conjunta, situación que llevó a que las acciones orientadas a los Centros de Distribución se demoren.

Sin embargo, con la ampliación del periodo de ejecución por 4 meses adicionales, se espera cumplir las metas del proyecto.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
Propósito: 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	5.2	
			Dic. 2014		Abr. 2016	Dic. 2015	
	R.2 Modelos de microfranquicias desarrollados e implementados	0			2	3	
					Abr. 2016	Dic. 2015	
	R.3 Al menos otra organización comprometida en la implementación de un modelo de microfranquicias.					No	
					Abr. 2016	Dic. 2013	
	R.4 Número de propietarios de tiendas de barrio o microfranquiados que se benefician del Proyecto	0			100	121	
				Abr. 2016	Dic. 2015		
R.5 Número de empresas proveedoras que otorgan microfranquicias para distribución de sus productos como para la diversificación	0			20	16		
				Abr. 2016	Dic. 2015		
R.6 Número de tiendas de barrio que se benefician de los servicios de los centros de distribución	0			300	67		
				Abr. 2016	Dic. 2015		
R.7 Número de personas a las que se llegará a brindar beneficios por la intervención del Proyecto	0			2500	558		
				Abr. 2016	Dic. 2015		
Componente 1: DISEÑO Y DESARROLLO DE MODELOS DE MICROFRANQUICIAS Peso: 30% Clasificación: Insatisfactorio	C1.11 Número de modelos de microfranquicias diseñados y validados.	0			3	3	Finalizado
					Ago. 2014	Dic. 2015	
	C1.12 Número de microfranquiados que participan en la prueba piloto en un centro de distribución	0			5	7	En curso
					Ago. 2014	Dic. 2015	
	C1.13 Número de tiendas de barrio que compran en el centro de distribución piloto	0			50	32	Finalizado
					Ago. 2014	Dic. 2015	
C1.14 Número de microfranquiados que participan en la prueba piloto de diversificación	0			2	6	Finalizado	
				Ago. 2014	Dic. 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	Atrasado	
				Ago. 2014	Dic. 2015		
Componente 2: IMPLEMENTACIÓN Y EXPANSIÓN DE LAS MICROFRANQUICIAS Peso: 50% Clasificación: Satisfactorio	C2.11 Número de microfranquiados operando en 3 centros de distribución	0			15	12	En curso
					Abr. 2016	Dic. 2015	
	C2.12 Número de tiendas de barrio que compran en los centros de distribución.	0			300	67	En curso
					Abr. 2016	Dic. 2015	
	C2.13 Número de microfranquiados que operan en microfranquicias de diversificación.	0			4	4	En curso
					Abr. 2016	Dic. 2015	
C2.14 Número de tiendas creadas y operando en base al modelo "Mi Caserita".	0			5	14	En curso	
				Abr. 2016	Dic. 2015		
C2.15 Porcentaje de incremento en ventas de los microfranquiados en tiendas de barrio.	0			5	8.3	En curso	
				Abr. 2016	Dic. 2015		
C2.16 Número de microfranquiados que obtienen utilidades por su participación en microfranquicias	0			20	16	En curso	
				Abr. 2016	Dic. 2015		
Componente 3: SISTEMATIZACIÓN Y DIFUSIÓN DE LOS MODELOS DE MICROFRANQUICIAS Peso: 20% Clasificación: Satisfactorio	C3.11 Número de modelos de microfranquicias sistematizados y publicados	0			2	0.75	En curso
					Abr. 2016	Dic. 2015	
	C3.12 Estudio de caso publicado	0			1	0	En curso
				Abr. 2016	Dic. 2014		
C3.13 Resultados del proyecto difundidos en 2 eventos nacionales					No	En curso	
				Abr. 2016	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.	5	Ago. 2014	5	Ago. 2014	Logrado

6.	Sistema de monitoreo ajustado					
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
H5	Hito No. 4: (i) Contratos firmados con 40 tiendas microfranquiadas (ii) Documentos legales de creación de 1 centro de distribución	2	Oct. 2015	2	Oct. 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**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. No se mantienen las condiciones políticas, económicas y sociales del país	Baja	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 acciones que permitan que las microfranquicias que se adapten a las nuevas condiciones políticas, económicas y sociales. Por otra parte las empresas franquiciantes deberán evaluar el impacto de estos cambios y definir acciones que permitan a las microfranquicias continuar funcionando. Las microfranquicias desarrolladas en el proyecto son negocios que comercializan productos económicos y lo hacen en tiendas de barrio que son negocios de fácil adaptabilidad los cambios.	Coordinador del proyecto
2. Los modelos no tienen rendimientos interesantes para las empresas proveedoras (microfranquiados)	Baja	Para las empresas proveedoras el objetivo de las microfranquicias no ha sido un incremento sustancial en sus ventas pues se trata de empresas grandes. En el caso de Frigor la microfranquicia ha significado un incremento considerable de ventas en La Paz y posicionamiento de marca. En el caso de Sofía el posicionamiento de la marca en las tiendas de barrio ha sido el mayor impacto. En el caso de Síntesis se ha logrado introducir una nueva tecnología de cobro y recarga telefónica de forma masiva en 37 tiendas de barrio lo que ha mejorado su cobertura y nivel de transacciones. Para la empresa Kral el posicionamiento y apertura de mercado han sido notables con el proyecto más allá del volumen de ventas de las microfranquicias. Todos estos aspectos corroboran el hecho de que las 4 empresas microfranquiados de diversificación continúan con el proyecto y los puntos de venta. Para las empresas proveedoras la apertura de los Centros de Distribución se traducen en un nuevo canal de ventas.	Coordinador del proyecto
3. Las propuestas de modelo de microfranquicias no presentan resultados positivos	Baja	Dos de los tres modelos de microfranquicias han mostrado resultados positivos. El tercer modelo de Centros de Distribución aún está en la fase piloto en la cual están operando 2 de los 3 centros de distribución y operan desde octubre y diciembre respectivamente, el tercer centro empezará a operar en enero de 2016. En base a la experiencia con los 2 centros de distribución iniciales el tercer centro se está creando en base a un formato más grande, con mayor inversión y espacio físico y se está trabajando en campañas de imagen, difusión y posicionamiento de los otros dos centros de distribución.	Coordinador del proyecto
4. El marco legal y tributario del sector industrial y comercial afecta drásticamente las operaciones de las empresas proveedoras y de las tiendas de barrio.	Baja	El marco legal y tributario presentará cambios sustanciales el 2016 con la implementación de la facturación electrónica, lo que generará mayor control sobre los comerciantes mayoristas, aspecto que resulta favorable al proyecto, especialmente para los Centros de Distribución que actualmente tienen que competir en condiciones poco favorables porque emiten factura y pagan impuestos cosa que no hacen los grandes comerciantes minoristas, por otra parte se hizo un análisis y estos cambios no afectarán a las tiendas de barrio que en su mayoría están registradas en el régimen simplificado y no emiten factura.	Coordinador del proyecto
5. Nuevo modelo de negocios de tiendas de barrio no se implementa con éxito	Baja	Se han implementado y probado los tres modelos de microfranquicias: Diversificación, Tienda Modelo y Centros de Distribución. Las microfranquicias de diversificación operan desde hace más de un año por lo que el riesgo de no lograr una implementación exitosa fue mitigado, superando la meta de 100 tiendas microfranquiadas llegando a las 107. La Microfranquicia de Tienda Modelo ha tenido una implementación exitosa duplicando la meta prevista llegando a crearse y/o adecuarse 14 tiendas al modelo de Mi Caserita. El tercer modelo de Centros de Distribución está entrando en la fase de expansión y la fase piloto ha brindado datos y estadísticas que han permitido tomar acciones de mitigación que permitan lograr una implementación exitosa.	Coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **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 período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

La sostenibilidad del modelo depende de tres aspectos: El primero es la microfranquicia de Tienda Modelo Mi Caserita que generará el ingreso de nuevas tiendas a la Red y que estará con el apoyo de la Asociación de Tiendas de Barrio Mi Caserita para lo cual se ha realizado la transferencia y capacitación a las Directivas de la Asociación. El segundo aspecto es la transferencia de las microfranquicias a las empresas microfranquiciantes para que las sigan operando una vez el proyecto termine para que de esta manera las tiendas de barrio sigan recibiendo los productos, apoyo y orientación para sus microfranquicias, que además para los proveedores son puntos que ayudan a promocionar sus productos al margen de generarles ventas. El tercer aspecto está relacionado al funcionamiento sostenible de los Centros de Distribución que se verá impulsado por los cambios en el comercio mayorista producto de las modificaciones en la facturación electrónica que permitirá mejor control a los mayoristas que actualmente no tributan y que son una competencia directa para los Centros de Distribución, lo que permitirá competir en condiciones similares y lograr un crecimiento de estos negocios.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a Risk	Autor
1. Se debe analizar el funcionamiento del mercado mayorista de aprovisionamiento para detectar la existencia de canales no formales que comercializan productos de las empresas en condiciones poco competitivas para los negocios formales pues este aspecto puede poner en riesgo a los Centros de Distribución ya que estos negocios operan de forma legal y formal y por ende tienen una carga impositiva mayor que los comerciantes mayoristas que no tributan, generando una competencia desleal en algunas líneas de productos.		Estivariz, Mauricio Mauricio
2. Las actividades de promoción del Centro de Distribución mediante visitas "puerta a puerta", redes sociales y generación constante de ofertas y promociones son parte fundamental para la generación de nuevas ventas, posicionamiento y sostenibilidad de la unidad de negocio.	Sustainability	Estivariz, Mauricio Mauricio
3. La identificación de empresas proveedoras para Centros de Distribución es una actividad fundamental que está orientada a realizar gestiones que permitan obtener precios y condiciones competitivas con relación al mercado mayorista; en este sentido es importante lograr el compromiso de la Gerencia de la empresa para de esta manera obtener un trato adecuado por parte del área operativa.	Implementation	Estivariz, Mauricio Mauricio
4. La identificación de ambientes para la operación de Centros de Distribución es un aspecto que debe considerar diversas variables entre las que destacan la superficie y la ubicación; dadas las características de los Centros de Distribución, estos deben contar con un área amplia para el almacenamiento de productos, área que debe tener directa relación con el capital de operaciones a ser invertido, aunque se debe tomar en cuenta que al tener un inversionista privado la decisión final la tomará él.	Implementation	Estivariz, Mauricio Mauricio
5. 1. La identificación del inversionista para el Centro de Distribución es una actividad que requiere más tiempo del previsto, se debería considerar para este proceso 2 a 3 meses, por otra parte se debe realizar un análisis de varias opciones de inversionistas entre las que se sugiere considerar: asociación de tiendas, asociación de proveedores, distribuidores horizontales, tiendas con potencial de crecimiento y empresas o personas naturales. En el caso del proyecto se determinó que la mejor alternativa son las empresas privadas o personas naturales porque tienen la independencia, capacidad y la imparcialidad para operar los Centros de Distribución de la manera más adecuada.	Design	Estivariz, Mauricio Mauricio