



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

## ENERO 2014 - JUNIO 2014

### SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

Nro. Proyecto: BO-M1057 - Nro. Operación: ATN/ME-14035-BO

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

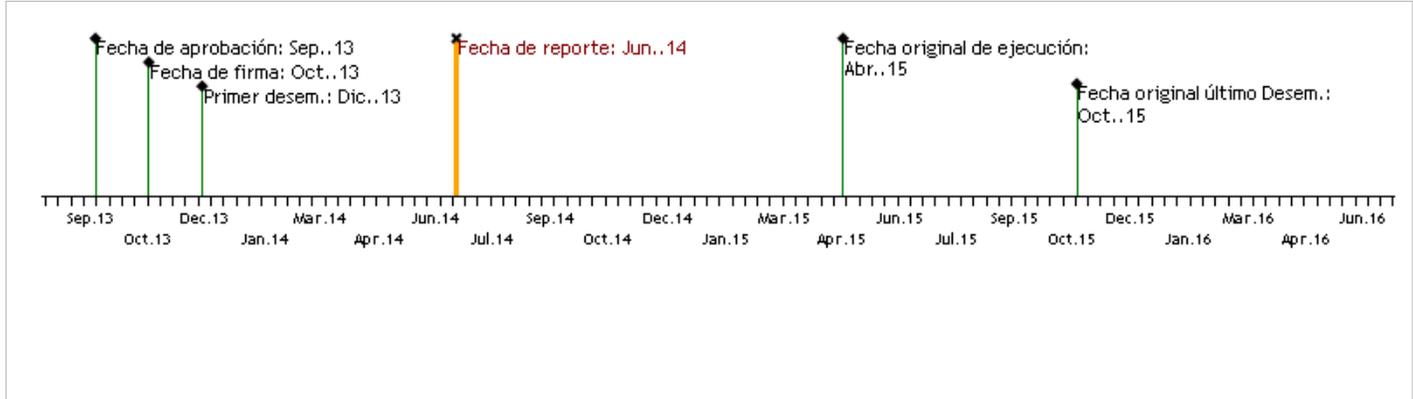
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BOLIVIA	BOLIVIA	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	SMED - Pequeña y mediana empresa

**Agencia Ejecutora:** FUNDACION PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

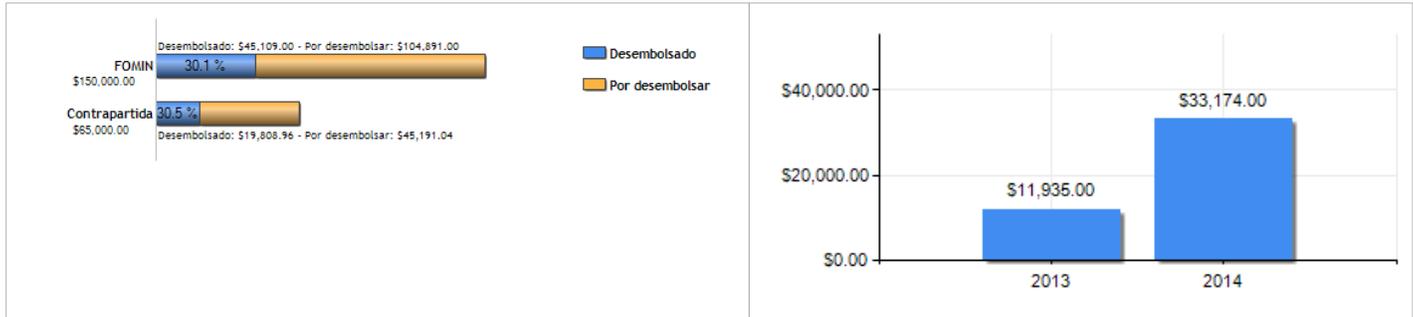
**Líder equipo de diseño:** Ponce, Camille Patricia

**Líder equipo de supervisión:** Ponce, Camille Patricia

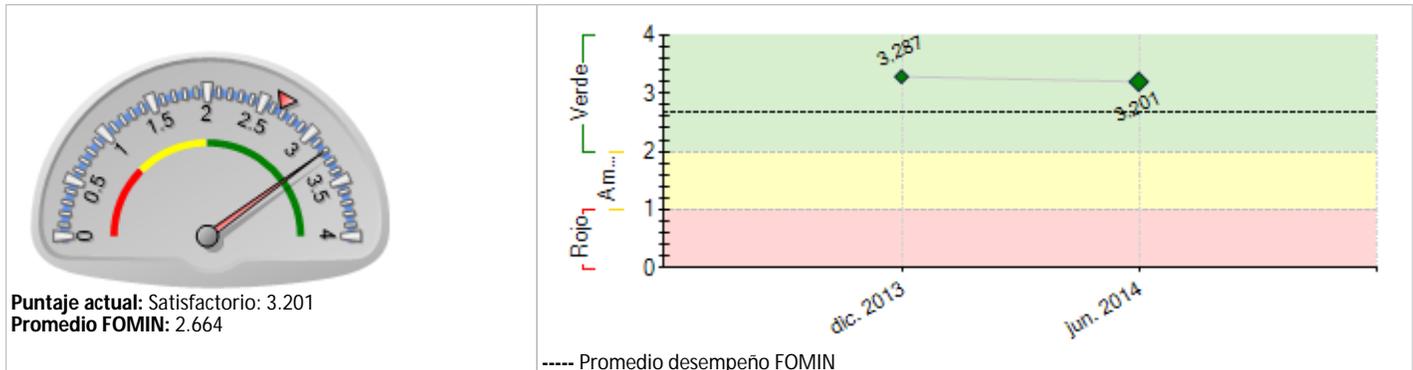
### CRONOLOGÍA DE EVENTOS



### RECURSOS



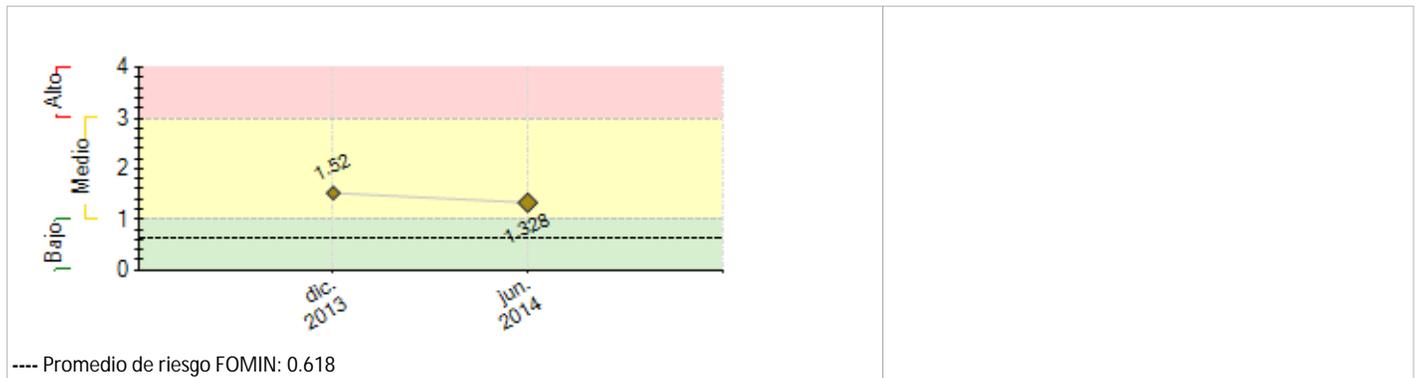
### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



### RIESGOS EXTERNOS

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Bajo
Capacidad Técnica:	Bajo



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El proyecto luego de la firma del convenio el 30 de octubre de 2013, genera la metodología para la implementación de las Microfranquicias. En los meses de enero y febrero se realizan ajustes lo que permite implementar el primer modelo a través del contrato con la empresa FRIGOR, que es un frigorífico que procesa carne de res y se genera la primera idea de microfranquicia que consiste en la venta de hamburguesas preparadas en las tiendas de barrio. Es así que se realizan las pruebas de sabor, de insumos y se van diseñando los procesos para estandarizarlos. Antes del lanzamiento se define el equipamiento que el proyecto iba a dotar, así como el material promocional de esta microfranquicia, y se desarrollan talleres de capacitación para los microempresarios, el 20 de mayo de 2014 se realiza la inauguración de las primeras 2 microfranquicias en tiendas de barrio que comercializan la hamburguesa Frigor en distintas presentaciones, teniendo buena acogida del público y esta experiencia pronto se replica a 15 puntos de venta más hasta junio de 2014, en ese periodo hasta fines de junio de 2014 se han vendido más de 4000 hamburguesas generando un incremento en los ingresos de las tiendas de un 19% en promedio, traduciéndose estos datos en la implementación del primer modelo de microfranquicia de diversificación en tiendas de barrio de forma exitosa. Se prevé desarrollar 2 a 3 microfranquicias de diversificación y concluir los estudios para implementar los centros de distribución.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El proyecto está en funcionamiento, se ha implementado la primera microfranquicia de transformación con la empresa FRIGOR de hamburguesas, los resultados obtenidos son altamente positivos, se cuenta con más de 15 microfranquiciados con esta primera microfranquicia.

Es importante mencionar que el diseño de la metodología y el análisis de aspectos operativos y legales requirió más tiempo del planificado, por lo que se tuvo que posponer el lanzamiento en prácticamente dos meses. Sin embargo, una vez que se dispuso de las herramientas y el respaldo legal necesario, se puso en práctica con resultados bastante exitosos.

Una vez probado este modelo se tratará de ampliar a nuevos productos y/o servicios para lo que ya se ha identificado a otros eventuales microfranquiciantes.

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

El desarrollo e implementación de la primera microfranquicia de diversificación ha tenido resultados positivos en la economía de las tiendas de barrio, actualmente son 15 tiendas con esta microfranquicia y el objetivo es llegar hasta 40, se tienen contratos para desarrollar microfranquicias de diversificación con 2 empresas una de servicios de puntos de cobro y otra de elaboración de jugos naturales, dichas microfranquicias están en desarrollo y se implementarán entre agosto y septiembre. Se ha tenido mucho cuidado en conocer la norma municipal para evitar infracciones con nuestras microfranquicias ya que son un modelo de negocio que no está contemplado en ninguna norma, de esta forma garantizar a nuestros empresarios que si cumplen con los procedimientos que se les ha entregado no tendrán problemas de esta naturaleza. En el marco del modelo de microfranquicia de centros de distribución se están desarrollando estudios de comportamiento de compra de las tiendas de barrio, de ubicación de estos centros de distribución y del surtido de productos con que deberían contar, la información obtenida de estos estudios brindará parámetros adecuados para el diseño de estos centros, así como de la logística de aprovisionamiento y ventas, se ha decidido profundizar estos estudios debido a que se han identificado algunos riesgos que podrían hacer que los centros de distribución no generen los beneficios esperados para las tiendas de barrio.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Se ha diseñado e iniciado la primera implementación de la microfranquicia de diversificación, con hamburguesas FRIGOR, mostrando resultados positivos en los ingresos de los microfranquiciados. Es importante mencionar que no se pudo lanzar la microfranquicia con tres microfranquiciadores porque no se encontró el respaldo legal, por lo que se está trabajando con proveedores exclusivos que complementan a los productos del microfranquiciador y prácticamente otorgan las autorizaciones de uso del producto, pero no son directos propietarios de la microfranquicia.

En forma paralela se está trabajando en la determinación de metodología y búsqueda de microfranquiciadores para la microfranquicia de distribución.

?

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores	Linea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado	
<b>Resultado:</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	1	
					Oct. 2015	Jun. 2014		
R.3	Al menos otra organización comprometida en la					No		

	implementación de un modelo de microfranquicias.							Oct. 2015	Dic. 2013	
<b>R.4</b>	Número de propietarios de tiendas de barrio o microfranquiados que se benefician del Proyecto	0						100	15	
								Oct. 2015	Jun. 2014	
<b>R.5</b>	Número de empresas proveedoras que otorgan microfranquicias para distribución de sus productos como para la diversificación	0						20	2	
								Oct. 2015	Jun. 2014	
<b>R.6</b>	Número de tiendas de barrio que se benefician de los servicios de los centros de distribución	0						300	0	
								Oct. 2015	Dic. 2013	
<b>R.7</b>	Número de personas a las que se llegará a brindar beneficios por la intervención del Proyecto	0						2500	62	
								Oct. 2015	Jun. 2014	

<b>Componente 1: DISEÑO Y DESARROLLO DE MODELOS DE MICROFRANQUICIAS</b> <b>Peso:</b> 30% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	<b>C1.11</b>	Número de modelos de microfranquicias diseñados y validados.	0					3	1	En curso
								Ago. 2014	Jun. 2014	
	<b>C1.12</b>	Número de microfranquiados que participan en la prueba piloto en un centro de distribución	0					5	0	En curso
								Ago. 2014	Dic. 2013	
	<b>C1.13</b>	Número de tiendas de barrio que compran en el centro de distribución piloto	0					50	0	En curso
								Ago. 2014	Dic. 2013	
	<b>C1.14</b>	Número de microfranquiados que participan en la prueba piloto de diversificación	0					2	3	En curso
								Ago. 2014	Jun. 2014	
	<b>C1.15</b>	Tienda creada en base al modelo Mi Caserita.							No	En curso
								Ago. 2014	Dic. 2013	
	<b>C1.16</b>	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> Satisfactorio	<b>C2.11</b>	Número de microfranquiados operando en 3 centros de distribución	0					15	0	En curso
								Oct. 2015	Dic. 2013	
	<b>C2.12</b>	Número de tiendas de barrio que compran en los centros de distribución.	0					300	0	En curso
								Oct. 2015	Dic. 2013	
	<b>C2.13</b>	Número de microfranquiados que operan en microfranquicias de diversificación.	0					4	1	En curso
								Oct. 2015	Jun. 2014	
	<b>C2.14</b>	Número de tiendas creadas y operando en base al modelo "Mi Caserita".	0					5	0	En curso
								Oct. 2015	Dic. 2013	
	<b>C2.15</b>	Porcentaje de incremento en ventas de los microfranquiados en tiendas de barrio.	0					5	6.84	En curso
								Oct. 2015	Jun. 2014	
	<b>C2.16</b>	Número de microfranquiados que obtienen utilidades por su participación en microfranquicias	0					20	1	En curso
								Oct. 2015	Jun. 2014	

<b>Componente 3: SISTEMATIZACIÓN Y DIFUSIÓN DE LOS MODELOS DE MICROFRANQUICIAS</b> <b>Peso:</b> 20% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	<b>C3.11</b>	Número de modelos de microfranquicias sistematizados y publicados	0					2	0	En curso
								Oct. 2015	Jun. 2014	
	<b>C3.12</b>	Estudio de caso publicado	0					1	0	En curso
								Oct. 2015	Jun. 2014	
	<b>C3.13</b>	Resultados del proyecto difundidos en 2 eventos nacionales							No	En curso
								Oct. 2015	Jun. 2014	

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
<b>H0</b> Condiciones previas	4	Abr. 2014	4	Nov. 2013	Logrado
<b>H1</b> [*] 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
<b>H2</b> 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			

[\*] Indica que el hito ha sido reformulado

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO****[No se reportaron factores para este período]****SECCIÓN 4: RIESGOS****RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
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.	Medio	De existir un cambio en el marco legal y tributario del sector industrial y comercial se debe realizar un análisis del impacto en las empresas proveedoras y tiendas de barrio para establecer planes de acción que disminuyan el impacto. Estos planes de acción deben estar enfocados al análisis legal, técnico y económico de los modelos para adecuarnos a las nuevas normativas y minimizar los impactos que pudieran transmitirse al sector del comercio detallista.	Coordinador del proyecto
2. Los modelos no tienen rendimientos interesantes para las empresas proveedoras (microfranquiados)	Medio	Si los modelos no generan rendimientos interesantes para las empresas proveedoras, se debe analizar y reformular los modelos para mejorar los rendimientos, sin afectar el ingreso de las tiendas, esta reformulación debe considerar inicialmente un análisis técnico y económico para determinar los factores que están afectando los rendimientos para las empresas proveedoras, existen variables de mercado que pueden ser modificadas con planes de marketing, publicidad y comunicación por parte de las empresas proveedoras con la finalidad de promocionar los nuevos modelos de negocios y mejorar las ventas de las microfranquicias, mejorando los rendimientos para las empresas proveedoras.	Coordinador del proyecto

3. Las propuestas de modelo de microfranquicias no presentan resultados positivos	Medio	El modelo de microfranquicia de diversificación ya implementado, ha presentado resultados positivos con incremento en las ventas de las tiendas del 27% en promedio y un incremento en sus ingresos casi del 20%. En caso de que una nueva microfranquicia bajo el modelo de diversificación no diera resultados positivos se debe realizar un análisis de las causas para identificar las acciones que se tomarían para revertirlas. En el caso de la microfranquicia de centros de distribución existe el riesgo de que los resultados económicos no sean positivos debido a la fuerza del sector mayorista y la forma de comercialización de productos sin factura y muchas veces de contrabando que afectarían el funcionamiento de un negocio tipo mayorista que cumple con todas las obligaciones tributarias y sociales de ley, para ello se están realizando los estudios correspondientes a fin de minimizar estos riesgos para implementar estas microfranquicias.	Coordinador del proyecto
4. Se mantienen las condiciones políticas, económicas y sociales del país	Medio	En caso de que las condiciones varieran, 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 del país. También se debería realizar un análisis en la economía de las empresas microfranquiciantes con el fin de evaluar posibles acciones para minimizar impactos en el sector detallista.	Coordinador del proyecto
5. Nuevo modelo de negocios de tiendas de barrio no se implementa con éxito	Medio	Se ha implementado el primer modelo de microfranquicia de diversificación, con la venta de hamburguesas Frigor en tiendas de barrio, en dos meses de implementación se han generado mejores ingresos para las tiendas y bajo este modelo de microfranquicias de diversificación se implementarán 2 más, uno en servicios y otro en transformación. Con referencia al segundo modelo de microfranquicia de centros de distribución se están realizando los estudios de ubicación, surtido de productos y factibilidad para determinar las mejores condiciones de implementación de este modelo de negocio y lanzar una convocatoria para seleccionar inversionistas. El tercer modelo de microfranquicia de Tiendas Mi Caserita es un modelo que surge a raíz de la implementación en el proyecto Dinamización de Tiendas de Barrio, por tanto es un modelo probado y se está trabajando en la sistematización y simplificación de la metodología, para su implementación.	Coordinador del proyecto
<b>NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:</b> Medio <b>NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:</b> 6 <b>RIESGOS VIGENTES:</b> 5 <b>RIESGOS NO VIGENTES:</b> 1 <b>RIESGOS MITIGADOS:</b> 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:

Para lograr la sostenibilidad de las microfranquicias de diversificación es importante que la empresa franquiciadora se involucre en el proceso de desarrollo de la microfranquicia, y que el personal a cargo de esta tarea por parte de la empresa, sea personal de confianza y con un cierto grado de antigüedad que garantice de alguna manera que el conocimiento transferido se quede en la empresa microfranquiciante. Lo que se busca lograr es que la empresa franquiciante además de desarrollar y conocer la metodología pueda generar una unidad de microfranquicias que tenga la capacidad de mantener y desarrollar nuevos modelos de microfranquicias para que puedan replicar el modelo en más tiendas de barrio e inclusive en otras ciudades.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Durante el proceso de implementación de modelos de microfranquicia, deben establecerse periodos de tiempo que consideren procesos administrativos internos de las empresas participantes, que en muchos casos suelen ser lentos y requieren por lo tanto mucha gestión, además de varias reuniones informativas y de coordinación.	Implementation	Estívariz, Mauricio Mauricio
2. Las empresas microfranquiciantes deben comprender que las microfranquicias no son solamente un canal de distribución de sus productos más, sino que es una forma de comercializar productos innovadores, con características únicas que brinden un valor agregado a quien los comercializa y que la imagen de la empresa microfranquiciante está en juego, por lo que deben asumir un compromiso no sólo con la implementación, sino con el desarrollo de la microfranquicia.	Implementation	Estívariz, Mauricio Mauricio
3. Para el desarrollo y la implementación de cualquier modelo de microfranquicias se deben tomar en cuenta los aspectos legales y técnicos que puedan asegurar a los microfranquiciarios y a los microfranquiciantes una seguridad jurídica y una producción de calidad, por este motivo se recomienda desarrollar una metodología que describa el paso a paso desde la identificación de la idea o producto a microfranquiciar, pasando por el análisis técnico y legal, hasta su adecuada implementación, esta metodología puede ser plasmada a través de un tablero de control en el cual se describen estas actividades.	Design	Estívariz, Mauricio Mauricio