Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: CREACIÓN DE UN MODELO PARA EL DESARROLLO DE REDES DE MICROFRANQUICIAS EN MÉXICO

Nro. Proyecto: ME-M1070 - Nro. Operación: ATN/ME-13004-ME

Resultado: Implementar tres modelos diferentes de microfranquicias como opción de negocio para la población de de bajos ingresos en zonas rurales y periurbanas.

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

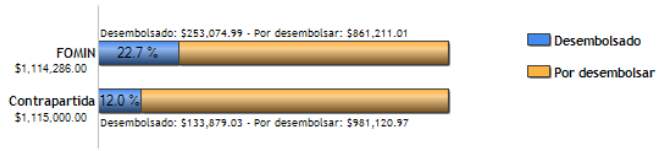
Agencia Ejecutora: Fundación para el desarrollo sostenible en México

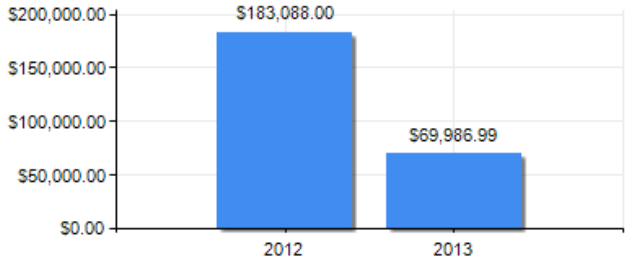
Líder equipo de diseño: Buenadicha, Cesar M.

Líder equipo de supervisión: Aguilar Rios, Guillermo

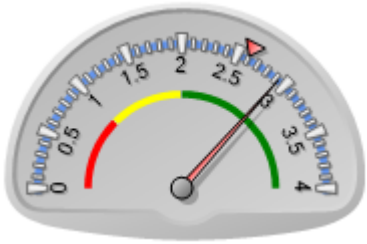
CRONOLOGÍA DE EVENTOS

RECURSOS

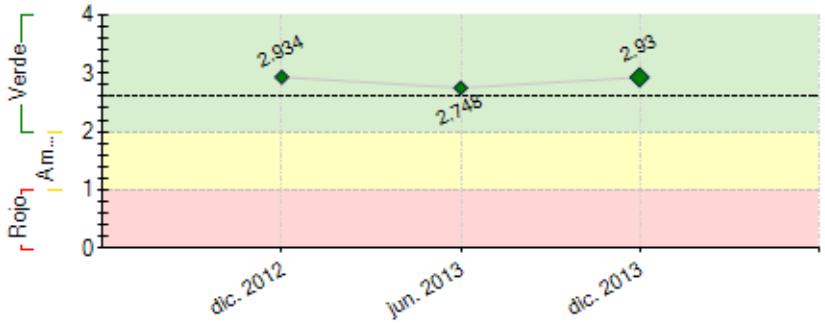




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.93
Promedio FOMIN: 2.602

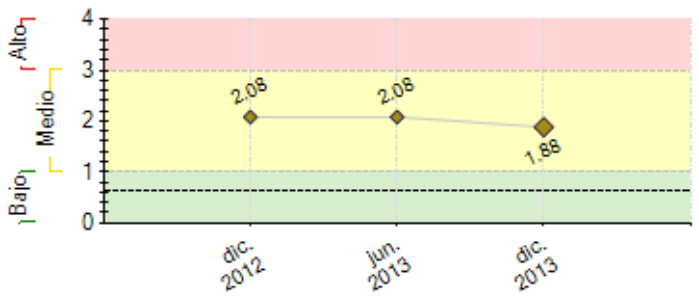


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.621

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El proyecto ha realizado una investigación sobre 18 casos de microfranquicias en México y el Mundo. Este documento sirvió como base para que el Coordinador Metodológico identificara los patrones, las mejores prácticas y las conclusiones en común.

Esas conclusiones se validaron por un panel de expertos y se desarrollaron tres Manuales metodológicos para que las Grandes Empresas (GE), PYMES o Empresas Sociales (ES), impulsen microfranquicias como alternativa viable de micronegocios.

Se realizaron estudios de mercado y análisis de necesidades para los tres modelos de microfranquicia y se desarrollaron tres respectivos modelos de negocio.

La validación de los modelos de negocio, así como el desarrollo de los planes de capacitación más adecuados particularmente en el caso de MASISA ha tomado más tiempo del previsto. Además, MASISA sólo quiere lanzar en esta primera etapa tres pilotos y no 10. En Febrero iniciará la capacitación para esos tres MF del modelo GE, y de los consultores que serán sus acompañantes y capacitadores constantes, para iniciar operaciones en Marzo. También en Febrero se capacitará y se firmará contrato con 10 mujeres dueñas de pequeñas tiendas de abarrotes para la distribución de productos, en el modelo de Empresa Social.

En cuanto al modelo PYME, debido a que nuestro aliado CLICK ha decidido experimentar con una franquicia regular como paso intermedio antes del lanzamiento de las microfranquicias, impulsaremos un modelo de negocio de MF alternativo.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

En el último semestre, con base en los estudios de mercado y en los análisis de necesidades para cada uno de los modelos, el proyecto desarrolló tres modelos de negocio de microfranquicia. También la imagen gráfica y marca de los tres modelos.

En cuanto al fondo para el desarrollo de las microfranquicias; en el Modelo ES, contamos para el Fondo de apoyo de adquisición de microfranquicias $36,000 usd. Este dinero será usado para la primera inversión de inventario, ya que las mujeres MF recibirán A CONSIGNACIÓN los productos.

Por otro lado, el franquiciante (MT) CLICK (modelo PYME) ha aportado al FONDO la cantidad de 150,000 pesos, relativos al posible siniestro por el 100% de los 10 primeros créditos de hasta $15,000 pesos.

Convocatoria y Selección: contamos con 16 cartas de interés para el modelo GE, los cuales se elegirán 3 y durante 4 meses se sondeará su evolución antes de expandir a 7 más y posteriormente a 40 más. En el modelo de ES, se realizó la invitación puerta a puerta en 9 comunidades de dos municipios distintos en los Altos de Chiapas, a las candidatas.

En el próximo semestre se pretende contar con otro modelo de negocio para MF PYME, lanzar la convocatoria y seleccionar a 10 MF de este modelo.

Por lo menos 10 MF del Modelo ES habrán sido capacitadas y sus negocios estarán funcionando. Tres MF del Modelo GE habrán sido capacitados y sus negocios estarán funcionando y 10 MF habrán sido seleccionados y capacitados.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: Implementar tres modelos diferentes de microfranquicias como opción de negocio para la población de de bajos ingresos en zonas rurales y periurbanas.	**R.1**	Número de modelos de microfranquicias establecidos y sistematizados.	0				3	0	
							Mar. 2015		
	R.2	Número de microfranquiciados formalizados y operando exitosamente.	0				150	0	
							Mar. 2015		
	R.3	Porcentaje del ingreso promedio familiar de losmicrofranquiciados en comparación con sus ingresos al inicio de proyecto.	0				20	0	
							Mar. 2015		
	R.4	Número de microfranquicias reportan que ingresos superiores al 20% en relación a emprendimientos comparables en México.	0				150	0	
							Mar. 2015		
Componente 1: Componente 1 **Peso:** 14% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Desarrollada una metodología marco adaptada a México, con manuales que sirvan de guía para la puesta en marcha de microfranquicias.	0				1	3	Finalizado
							Mar. 2013	Mar. 2013	
	C1.I2	Porcentaje de los microfranquiciados han accedido a un crédito para el desarrollo de su microfranquicia.	0				75		
							Mar. 2015		
	C1.I3	Monto en préstamos a microfranquiciados.	0				175000		
							Mar. 2015		
Componente 2: Componente 2 **Peso:** 51% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Número de planes de negocio para cada uno de los modelos de microfranquicia generados.	0				9	9	
							Mar. 2013	Oct. 2013	
	C2.I2	Número de microemprendedores formados y con las habilidades necesarias para operar su microfranquicia.	0				30		
							Mar. 2014		
	C2.I3	Porcentaje de los microfranquiciados que superan el punto de equilibrio esta fase piloto.	0				70		
							Mar. 2014		
Componente 3: Componente 3 **Peso:** 17% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Número de microfranquiciados adicionales (a los 30 generados en la fase piloto), operando bajo aquellos esquemas de microfranquicia que han probado ser exitosos.	0				120		
							Sep. 2014		
	C3.I2	Porcentaje de los microfranquiciados de la fase piloto han amortizado la inversión inicial realizada en la microfranquicia.	0				80		
							Mar. 2015		
Componente 4: Componente 4 **Peso:** 18% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Estrategia de comunicación del proyecto y plan de trabajo definido.	0				1	1	
							Jul. 2012	Sep. 2012	
	C4.I2	Número de visitas recibidas en el portal creado sobre las microfranquicias para México.	0				5000		
							Mar. 2014		
	C4.I3	Número de instituciones públicas y privadas participan en los talleres de transferencia desarrollados.	0				50		
							Jun. 2015		
	C4.I4	Número de publicaciones en medios especializados.	0				5		
							Mar. 2015		
	C4.I5	Número de alianzas con ONGs, empresas, instituciones privadas y fundaciones para la réplica y expansión de los modelos.	0				5		
							Mar. 2015		
	C4.I6	2 estados mexicanos invierten en microfranquicias como estrategia de fomento del empleo y reducción de la pobreza.							
							Mar. 2015		
	C4.I7	Número de asistentes al Congreso Latinoamericano sobre microfranquicias.	0				150		
							Mar. 2015		

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	1	Sep. 2012	1	Sep. 2012	Logrado
H1	[*] Contratos y Términos de referencia del los consultores para el componente 1 Análisis del estado del arte, literatura, experiencias similares en México y LA y partes interesadas. Desarrollo y validación del marco metodológico inicial para gran empresa para PYME/ para Emprendedor social	1	Dic. 2012	1	Dic. 2012	Logrado
H2	[*] • Se tiene identificada la zona y los aliados para el desarrollo de los pilotos • Se tienen identificadas las necesidades • Se tienen las Tendencias de mercado identificadas	1	Mar. 2013	1	Feb. 2013	Logrado
H3	[*] Se tiene desarrollados los tres Modelos de negocio	3	Jul. 2013	3	Jul. 2013	Logrado
H4	[*] Fondo de $126,800 en funcionamiento, con cuenta independiente y reglas de operación.	1	Nov. 2013	1	Nov. 2013	Logrado
H5	[*] Se realiza el taller de transferencia a los consultores	1	Nov. 2013	1	Nov. 2013	Logrado
H6	[*] Se tiene la imagen y la publicidad diseñada para cada modelo	3	Nov. 2013	3	Nov. 2013	Logrado
H7	[*] Se tienen 30 microfranquisiatarios elegidos	30	Mar. 2014			
H8	[*] Al menos 20 microfranquicias llevan una gestión de negocio ordenada	20	Jun. 2014			
H9	[*] Se realiza el informe de resultados trimestral de, al menos, 20 micro franquicias	20	Jun. 2014			
H10	Hay un sistema de monitoreo de las empresas en tiempo real	1	Jun. 2014			
H11	• Se validan los modelos y las estrategias para la etapa de crecimiento• 120 microfranquiciados adicionales (a los 30 generados en la fase piloto), operando bajo aquellos esquemas de microfranquicia que han probado ser exitosos. • 5 Nuevos actores incorporados para el crecimiento• El microfranquiciador administra en orden la red de microfranquicias• Se empaquetan las herramientas como producto FUNDES• Hay un sistema de monitoreo de las empresas en tiempo real	1	Sep. 2014			
H12	120 micro franquiciatarios adicionales (a los 30 generados en la fase piloto), operando bajo aquellos esquemas de micro franquicia que han probado ser exitosos	120	Sep. 2014			
H13	Proyecciones que muestran la sostenibilidad del micro franquiciante	1	Sep. 2014			
H14	[*] 80% de los micro franquiciatarios del piloto han amortizado su inversión	80	Mar. 2015			
H15	Se tiene la experiencia sistematizada (incluidas todas las etapas)	1	Mar. 2015			
H16	Se tienen los casos de éxito publicados	1	Mar. 2015			
H17	[*] Se realiza el Congreso Latinoamericano con 150 participantes de, por lo menos, 5 países de América Latina	150	Mar. 2015			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Otros, cuáles?: Innovación del modelo

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. No se mantienen las condiciones socioeconómicas de la población de bajos ingresos en México que desarrollarán las iniciativas de microfranquicias.	Alto	N/A	Project Guest
2. El modelo de microfranquicias creado, no ha demostrado ser financiera y empresarialmente sostenible.	Medio	El proyecto prevé una actividad denominada "Ajuste de la metodología" para precisamente realizar en ese punto, una vez explorado el modelo de negocio a través de los pilotos en la primera fase; todos los cambios que requiera el modelo, para que logre sus sostenibilidad	Project Coordinator
3. Las condiciones económicas permiten desarrollar los modelos de microfranquicias, así como los modelos de financiamiento al sector, y es factible atraer microfranquiciadores y microfranquiciados.	Medio	Los fondos de garantía los préstamos comerciales permiten disminuir la tasa de interés al prestatario, así como el riesgo a la entidad financiera El proyecto prevé la creación de un Fondo de Garantía para avalar hasta el 100% de los 30 primeros créditos (diez por cada modelo) y hasta el 20% de los créditos de los 120 créditos restantes.	Project Coordinator
4. No se mantiene el interés de las instancias públicas, privadas y de la sociedad civil de México en el potencial de las microfranquicias como herramienta de trabajo con las personas de bajos ingresos.	Medio	El creciente interés y aceptación por diferentes entidades y organismos por las microfranquicias como alternativa viable de generación de empleo y/o aumento en los ingresos de las personas de base de la pirámide; gracias a la difusión de los resultados del proyecto.	Project Guest

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 9 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 3 **RIESGOS MITIGADOS:** 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

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

1. Con la publicación de los Manuales para replicar franquicias el proyecto aporta las herramientas metodológicas para que una empresa, ya sea Grande, Mediana, Pequeña o con objeto social, pueda desarrollar una línea de negocio de MF.
2. La conceptualización de los modelos de negocio se realizaron con base en estudios tanto de análisis de necesidades del cliente o consumidor final del producto o servicio; como en la oferta existente en el mercado, con análisis de precios incluida. Las propuestas finales son no sólo buenas ideas, sino modelos que proveen soluciones a necesidades identificadas en el mercado.
3. En todo momento se ha considerado que si bien el proyecto impulsa la creación de por lo menos 50 MF por cada modelo, las proyecciones financieras deben prever que cada negocio será sostenible por sí mismo. Así, p.e. para el caso de las MF en Chiapas, está prevista la sostenibilidad en el mes 10 con 31 MF funcionando.
4. Antes de iniciar la expansión de las MF, está previsto que un experto internacional analice las mejores alternativas, posibles ajustes que deban hacerse a cada modelo, para que el crecimiento sea ordenado y sostenible.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. En cuanto a los ritmos durante la ejecución, FUNDES señala "hemos aprendido que algunas veces nuestros aliados no llevan el mismo ritmo que nosotros, o el que a nosotros nos hubiese gustado. Sin embargo, una vez que se ha elaborado un compromiso con base en una planeación más realista, confiamos en que recuperemos el tiempo con una ejecución más efectiva".	Implementation	Aguilar Rios, Guillermo *[FOMIN]*
2. FUNDES comenta que relativo al diseño, han aprendido que para la etapa piloto era necesario contar con más apoyo del FOMIN, y tal vez menos en la expansión, ya que creen que hubiese resultado más sencillo contar con otras aportaciones en la etapa de expansión que en la de pilotos.	Design	Aguilar Rios, Guillermo *[FOMIN]*