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: 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.

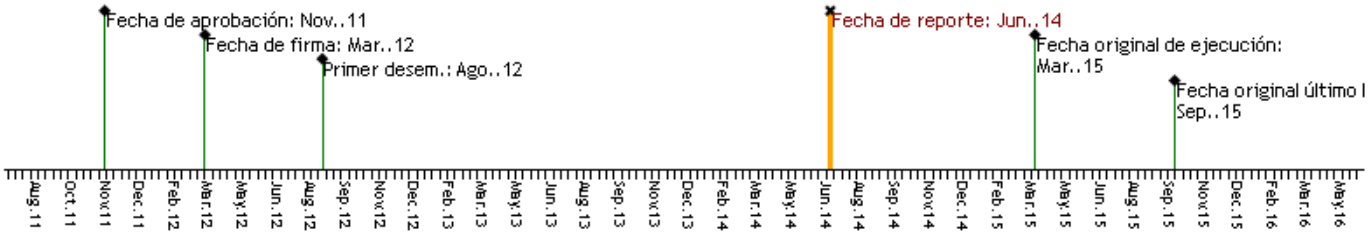
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
MÉXICO	MÉXICO	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	SMED - Pequeña y mediana empresa

Agencia Ejecutora: Fundación para el desarrollo sostenible en México

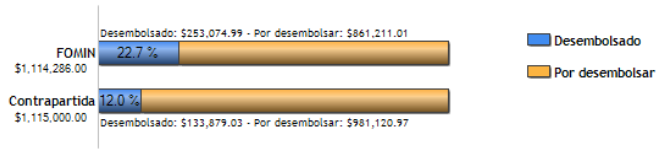
Líder equipo de diseño: Buenadicha, Cesar M.

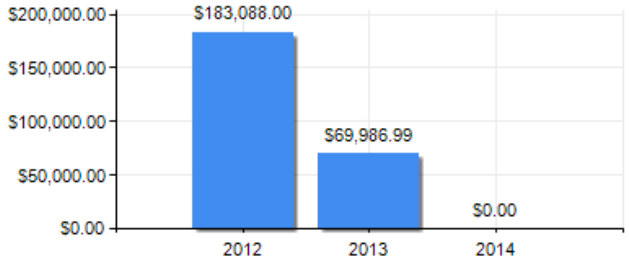
Líder equipo de supervisión: Aguilar Rios, Guillermo

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

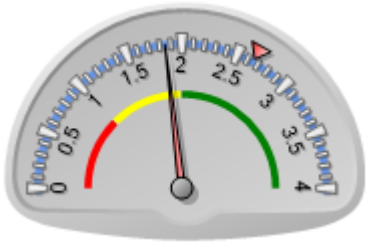


RECURSOS

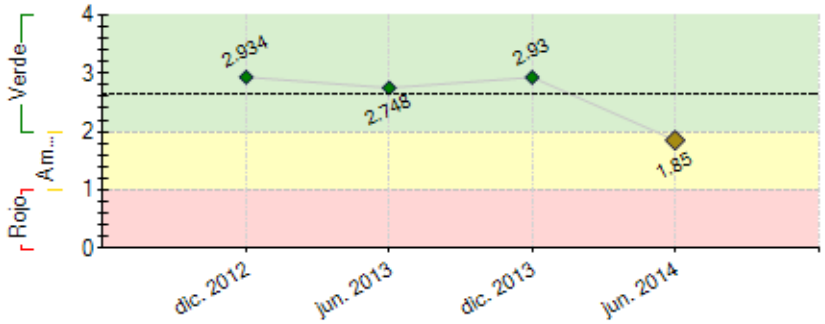




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.85
Promedio FOMIN: 2.654

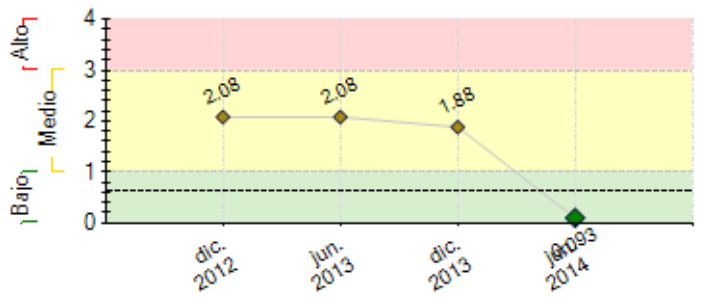


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.614

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

En la primera etapa se realizó una investigación sobre 18 casos de microfranquicias (MF) en México y el Mundo. Se desarrollaron tres Manuales metodológicos para impulsar las MF como alternativa viable de micronegocios.

Posteriormente, se desarrollaron primero tres modelos de negocio y posteriormente, otros tres. Esto implica caminar con velocidades distintas tanto para la validación de los modelos de negocio, como para el desarrollo de los planes de capacitación, o el desarrollo de alianzas.

Actualmente, en este último semestre nos hemos aliado con otra PYME e identificado una tercera PYME para pilotear dos o tres modelo de microfranquicias con este esquema de franquiciante.

Los resultados más importantes de este período es que existen 33 microfranquicias piloto, 11 de Estilos, la MF de MASISA, la gran empresa; y 22 de A-LEK, la MF de Empresa social en los Altos de Chiapas, cuyo franquiciante es por ahora FUNDES. Además, hay 17 MF identificados de la Microfranquicia de YOLCÁN, la PYME con quien nos hemos aliado. Y otros 20 de un modelo alterno de GE, con PEPSICO.

Las expectativas para el siguiente periodo son detonar por lo menos 25 MF de producción cuyo franquiciante sea la YOLCÁN (PYME), otras 30 de Estilos (modelo GE), 20 de Tostitos (Modelo GE), y 20 A-Lek (modelo ES); todas con una adecuada capacitación en gestión. Continuar con el monitoreo de los indicadores sociales y de ingreso; la asistencia técnica especializada; y la documentación sistemática y continua.

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, el proyecto desarrolló además de los tres modelos de negocio previos, otros tres modelos de negocio: el de Tostitos (con PEPSICO – segundo modelo GE), el de producción sustentable (con YOLCÁN), y el de los Chilaquiles en tortillerías (con una PYME productora de salsas).

Se ha avanzado de manera paralela en la consecución del objetivo cuantitativo (número de microfranquicias operando), y del cualitativo en tanto que las capacitaciones a los microfranquiciatarios arrojan indicadores optimistas respecto a las proyecciones en el aumento de sus ingresos gracias a la adecuada gestión de sus negocios.

Actualmente, existe también uno de dos Estados planteados como Meta que ya invierten en MF como estrategia de fomento al empleo y reducción de pobreza. El Edomex, a través del Instituto Mexiquense del Emprendedor (IME) ha decidido financiar más del 70% del valor de las MF Estilos, de MASISA a través del Fondo Previsto para la adquisición de las MF.

Las áreas más críticas de éste período fueron, por un lado, la decisión de MASISA de arrancar con sólo tres MF en la primera generación, sin embargo esa decisión ha permitido revalorar el perfil del MF. Afortunadamente, actualmente el IME es un aliado tanto para la promoción del proyecto, como en la oferta de créditos y capacitaciones a los MF como microempresarios mexiquenses.

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		En curso
							Mar. 2015		
	C1.I3	Monto en préstamos a microfranquiciados.	0				175000		
							Mar. 2015		
Componente 2: Componente 2 **Peso:** 51% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Número de planes de negocio para cada uno de los modelos de microfranquicia generados.	0				9	9	Finalizado
							Mar. 2013	Oct. 2013	
	C2.I2	Número de microemprendedores formados y con las habilidades necesarias para operar su microfranquicia.	0				30	18	Atrasado
							Mar. 2014	Jun. 2014	
	C2.I3	Porcentaje de los microfranquiciados que superan el punto de equilibrio esta fase piloto.	0				70		Atrasado
							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:** Insatisfactorio	**C4.I1**	Estrategia de comunicación del proyecto y plan de trabajo definido.	0				1	1	En curso
							Jul. 2012	Sep. 2012	
	C4.I2	Número de visitas recibidas en el portal creado sobre las microfranquicias para México.	0				5000		Atrasado
							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	Oct. 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	15	Ene. 2014	No Logrado
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			
H8	[*] Al menos 20 microfranquicias llevan una gestión de negocio ordenada	20	Sep. 2014			
H9	[*] Se realiza el informe de resultados trimestral de, al menos, 20 micro franquicias	20	Sep. 2014			
H10	[*] Hay un sistema de monitoreo de las empresas en tiempo real	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] Diseño del proyecto/Componentes

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. El modelo de microfranquicias creado, no ha demostrado ser financiera y empresarialmente sostenible.	Bajo	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
2. No se mantienen las condiciones socioeconómicas de la población de bajos ingresos en México que desarrollarán las iniciativas de microfranquicias.	Bajo	N/A	Project Guest
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.	Bajo	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

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 9 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 4 **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. Respecto al éxito de los modelos de negocio de mf, las decisiones dirigidas a la sostenibilidad de los mismos están basadas en la premisa “las microfranquicias son una alternativa viable para las personas de bajos ingresos en México”. Si logramos mostrar el éxito de los modelos que actualmente están en la fase piloto, empresas de cualquier tipo podrán verlas como una opción atractiva no sólo para la microdistribución (o canales alternativos e comercialización), si no también para transformación y producción.
2. La sistematización se está convirtiendo en una de las herramientas clave para identificar las mejores prácticas y poder replicar la metodología de implementación de microfranquicias.
3. En FUNDES como ejecutor, estamos desarrollando capacidades internas para poder ofrecer tanto al microfranquiciatario como al franquiciante el servicio tanto de capacitación como de monitoreo.
4. Particularmente, con relación al modelo de microdistribución en Chiapas, poco a poco se está incrementando el %de ingresos a las familias en los Altos de Chiapas, debido a la identificación de los productos de mayor aceptación y rotación entre los consumidores finales.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. En proyectos innovadores en los cuales se pretenda implanter una nueva metodología de negocios, los tiempos deben tener la holgura suficiente, ya que más allá de la realización propia de las actividades, el cambio cultural toma bastante tiempo.	Diseño	Aguilar Rios, Guillermo *[FOMIN]*
2. Relativo al desarrollo de las microempresas, idear mecanismos innovadores y sustentables que apoyen la adquisición de la microfranquicia, que entre otras cosas incluye la transferencia en el Know how, capacitación en gestión y administración del negocio, acompañamiento por parte del franquiciante o dueño de la marca, parece ser uno de los retos mas grandes para el posicionamiento de las Microfranquicias como mecanismo de empleabilidad y disminución de pobreza y brechas sociales. El aval que provee el microfranquiciante en acompañamiento es fundamental.	Implementación	León, Magdalena