Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2014 - DICIEMBRE 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

Número de 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.

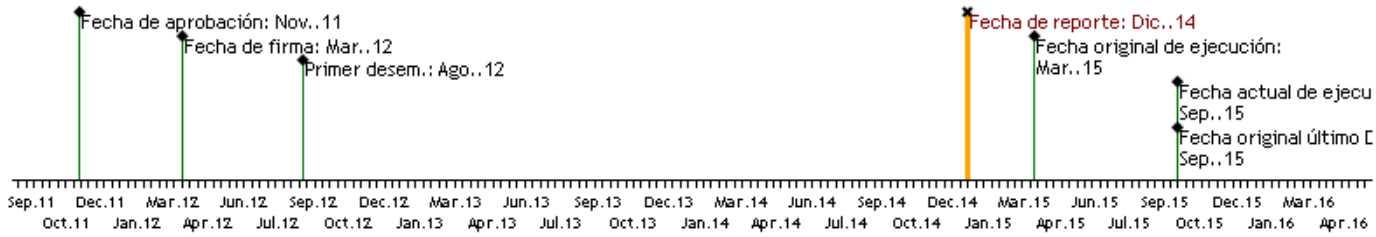
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
MÉXICO	MÉXICO	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	SMED - Pequeña y mediana empresa

Agencia ejecutora: Fundación para el desarrollo sostenible en México

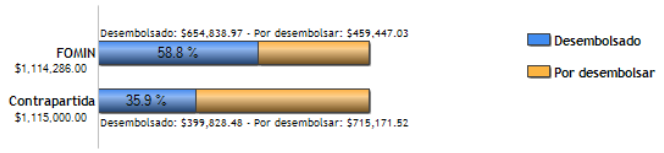
Líder equipo de diseño: Buenadicha, Cesar M.

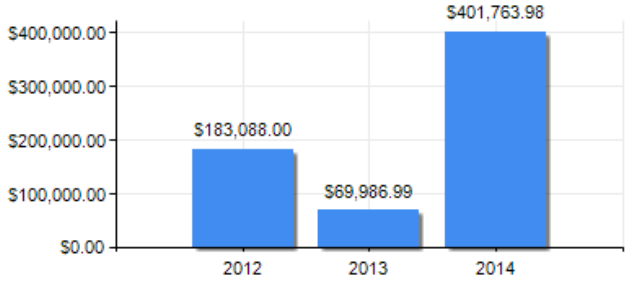
Líder equipo de supervisión: Aguilar, Guillermo

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

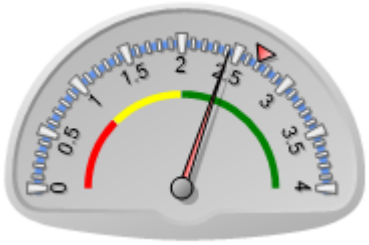


RECURSOS

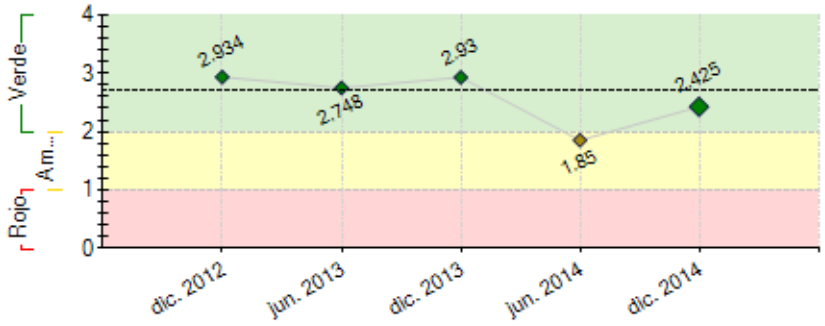




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.425
Promedio FOMIN: 2.697

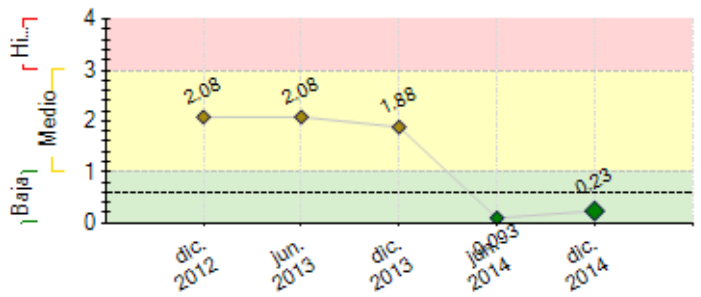


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Baja
Adquisiciones:	Baja
Capacidad Técnica:	Baja



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.6

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El proyecto ha tenido valiosos aprendizajes derivados de la expansión del modelo de microfranquicias (MF). Dichos aprendizajes aportan al diseño de la Guía metodológica para la implementación de MF; abonan a la redefinición del concepto de MF y sugieren la incorporación procesos de transformación productiva..

La implementación de los modelos presenta diferentes niveles de avance por lo que el hito 12 se cumplirá en el primer bimestre de 2015. El modelo de GE, Masisa avanzó en la creación de 50 MF y adoptó el piloto como unidad de negocio (en 2015 se expandirá a Guadalajara). En este modelo también se avanzó en la creación de 20 MF de Tostitos con Pepsico. El modelo de ES avanzó en la apertura de 48 MF. Los retos identificados serán insumo para realizar ajustes metodológicos y transitar del modelo de MF a redes de distribución inclusiva. El modelo PYME inició en el proceso de identificación y capacitación de MF.

Durante el último semestre el equipo operativo del proyecto se renovó al 100%. Las actividades se enfocaron al cumplimiento de hitos 10, 11, 12 y la realización de la evaluación intermedia. Para 2015 Fundes adopta MF como estrategia de negocio, enfoca los esfuerzos a la creación de más modelos de MF de GE dado que el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) abrirá convocatoria para su impulso durante 2015, por lo que la estrategia a futuro estará en el fortalecimiento al ecosistema para MF ya que abona al cumplimiento del propósito del proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
En concordancia con los esfuerzos de la política pública que se mencionan, FUNDES deberá buscar aliados, en todos los sectores, para el crecimiento del ecosistema de microfranquicias, incluyendo la producción y distribución inclusiva.

Acrónimos utilizados:

MF - Microfranquicia

ES- Empresa Social
GS- Gran Empresa

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los resultados más importantes se tienen en el avance para la creación de MF en el modelo de GE y ES, en la creación de un sistema de monitoreo de microfranquicias *on line* que permite dar seguimiento a indicadores económicos y sociales y en la capacidad institucional de Fundes de adoptar MF como unidad de negocio.

Aunque se requiere un mayor plazo para la definición del éxito de los modelos de negocio y para analizar el comportamiento de las MF creadas, los casos impulsados permiten tener lecciones relevantes para la creación de la Guía metodológica. Se prevé que los modelos de ES y PYME se transformen hacia modelos de distribución e inclusión productiva. Los esfuerzos de Fundes se concentrarán en afinar los 3 modelos, en el desarrollo de Guía metodológica, en el seguimiento y conformación de indicadores, la sistematización, mejoramiento en la estrategia de comunicación, formación de nuevos consultores y fortalecimiento del ecosistema (sector).

Una de las acciones relevantes pendientes está en la identificación de instrumentos financieros acorde a las MF por lo que se realizará una investigación que recomiende instrumentos, alianzas y mecanismos de acceso a crédito para los microfranquiciatarios.

Un nuevo objetivo contemplado está en la creación de más modelos de GE a fin de alimentar el ecosistema de MF con más casos. Ante estas condiciones, se considera necesaria la extensión del tiempo de ejecución del proyecto.

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	3	
							Sep. 2015	Feb. 2015	
	R.2	Número de microfranquiciados formalizados y operando exitosamente.	0				150	120	
							Sep. 2015	Feb. 2015	
	R.3	Porcentaje del ingreso promedio familiar de los microfranquiciados en comparación con sus ingresos al inicio de proyecto.	0				20	0	
							Sep. 2015		
	R.4	Número de microfranquicias reportan que ingresos superiores al 20% en relación a emprendimientos comparables en México.	0				150	0	
							Sep. 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 que han accedido a un crédito comercial o un apoyo gubernamental (subsidio) para el desarrollo de su microfranquicia.	0				75	75	Finalizado
							Mar. 2015	Dic. 2014	
	C1.I3	Monto en préstamos comerciales y préstamos a tasa cero a microfranquiciados.	0				175000	60000	En curso
							Mar. 2015	Dic. 2014	
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	Finalizado
							Mar. 2013	Oct. 2013	
	C2.I2	Número de microemprendedores formados y con las habilidades necesarias para operar su microfranquicia.	0				30	33	En curso
							Mar. 2014	Jul. 2014	
	C2.I3	Porcentaje de los microfranquiciados que superan el punto de equilibrio esta fase piloto.	0				70	70	Finalizado
							Mar. 2014	Dic. 2014	
Componente 3: Componente 3 **Peso:** 17% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Número de microfranquiciatarios (adicionales a los 30 generados en la fase piloto) operando bajo esquemas de microfranquicias.	0				120	120	Finalizado
							Sep. 2014	Dic. 2014	
	C3.I2	Porcentaje de los microfranquiciados de la fase piloto han amortizado la inversión inicial realizada en la microfranquicia.	0				80		Finalizado
							Mar. 2015		
Componente 4: Componente 4 **Peso:** 18% **Clasificación:** Muy 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	822	Atrasado
							Jul. 2014	Dic. 2014	
	C4.I3	Número de instituciones públicas y privadas participan en los talleres de transferencia desarrollados.	0				50		
							Sep. 2015		
	C4.I4	Número de publicaciones en medios especializados.	0				5		
							Sep. 2015		
	C4.I5	Número de alianzas con ONGs, empresas, instituciones privadas y fundaciones para la réplica y expansión de los modelos.	0				5		
							Sep. 2015		
	C4.I6	2 estados mexicanos invierten en microfranquicias como estrategia de fomento del empleo y reducción de la pobreza.							En curso
							Sep. 2015		
	C4.I7	Número de asistentes al Congreso Latinoamericano sobre microfranquicias.	0				150		
							Sep. 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	30	Jul. 2014	Logrado tarde
H8	[*] Al menos 20 microfranquicias llevan una gestión de negocio ordenada	20	Sep. 2014	20	Ago. 2014	Logrado
H9	[*] Se realiza el informe de resultados trimestral de, al menos, 20 micro franquicias	20	Sep. 2014	20	Sep. 2014	Logrado
H11	[*] Se validan los modelos y las estrategias para la etapa de crecimiento	1	Dic. 2014	1	Dic. 2014	Logrado
H12	[*] Porcentaje de las microfranquicias de la fase de expansión continuan en operación bajo aquellos esquemas de MF que han probado ser exitosos.	75	Dic. 2014	75	Dic. 2014	Logrado
H10	[*] Hay un sistema de monitoreo de las empresas en tiempo real	1	Dic. 2014	1	Dic. 2014	Logrado
H13	[*] Proyecciones que muestran la sostenibilidad del micro franquiciante	1	Mar. 2015	1	Ago. 2014	Logrado
H14	[*] 80% de los micro franquiciatarios del piloto han amortizado su inversión	80	Sep. 2015			
H15	[*] Se tiene la experiencia sistematizada (incluidas todas las etapas)	1	Sep. 2015			
H16	[*] Se tienen los casos de éxito publicados	1	Sep. 2015			
H17	[*] Se realiza el Congreso Latinoamericano con 150 participantes de, por lo menos, 5 países de América Latina	150	Sep. 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. Los modelos de PYME y Empresa Social no se definen bajo el modelo de microfranquicias en el tiempo estimado por el proyecto	Baja	Implementar acciones de ajustes metodológicos para que los modelos PYME y ES que han tenido dificultades para alcanzar el concepto de microfranquicia se redefinan hacia redes de distribución y producción inclusiva. Sin embargo, los aprendizajes son valiosos para redefinir el diseño de estos dos modelos.	Project Coordinator
2. La tasa de supervivencia de las microfranquicias es inferior a la de pequeños emprendimientos tradicionales en la Base de la Pirámide	Baja	Se desarrollará una Guía Metodologíca para la implementación de Microfranquicias que contenga criterios de selección estrictos para el desarrollo de modelos así como del perfil del microfranquiciado y microfranquiciador. Asimismo Fundes desarrollará una oferta de valor de acompañamiento especializado a empresas para la implementación de Microfranquicias que promuevan la inclusión social y rentabilidad.	Project Coordinator
3. No se mantienen las condiciones socioeconómicas de la población de bajos ingresos en México que desarrollarán las iniciativas de microfranquicias.	Baja	N/A	Project Guest
4. El modelo de microfranquicias creado, no ha demostrado ser financiera y empresarialmente sostenible.	Baja	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

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 11 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 5 **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

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	El modelo de Empresa Social representa retos de mayor plazo para demostrar su viabilidad financiera.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Una de las acciones de sostenibilidad del proyecto es que a partir de 2015 Fundes (la unidad ejecutora) absorbe Microfranquicias como unidad de negocio. Fundes considera que estos modelos son novedosos para las empresas (grandes, medianas, pequeñas y sociales) y que además pueden constituir una valiosa aportación a la superación de la pobreza por parte de población que se encuentra en la base de la pirámide. Con ello, Fundes pretende impulsar la construcción de un ecosistema que posicione a las microfranquicias como herramienta de empoderamiento, así mismo, aprovechará las convocatorias que este año el Instituto del Emprededor de la Secretaría de Economía publicará para apoyar estas iniciativas (los recursos públicos se enfocan a garantizar que el microfranquiciante adquiera la microfranquicia).

Otra de las acciones de sostenibilidad está en la transferencia de la metodología a otras instituciones público privadas interesadas en construir modelos de inclusión social rentables. Asimismo, dentro del proyecto, se trazarán estrategias para que los modelos que han sido impulsados (PYME, ES y GE) continúen.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La microfranquicia tiene un diferenciador frentre a franquicias de bajo costo por contemplar procesos de inclusión social por lo que debe aportar valor para población de Base de la Pirámide que por lo tanto, excluya el interés de otro segmento de población (con mayores recursos) a adoptarla. De ahí que debe reconocer qué necesidades resuelve (desempleo, primer empleo, empoderamiento etc).	Sustainability	Monroy Vazquez, Marisol Estela
2. La meta de creación de microfranquicias (en la etapa de expansión) fue fijada por un número mínimo esperado y no bajo criterios de sostenibilidad financiera que atañen específicamente al desarrollo de cada uno de los modelos.	Design	Monroy Vazquez, Marisol Estela
3. La elegibilidad de los microfranquiciatarios y microfranquiciantes implica el desarrollo de criterios que contribuyan a focalizar de manera clara si la microfranquicia es una alternativa viable. De ahí que el perfil de quien franquicia y de quien compra es fundamental.	Implementation	Monroy Vazquez, Marisol Estela
4. Existe una dificultad de mantener la condición de bajo costo y alta rentabilidad con microfranquiciados que demandan muchas horas de capacitación, asistencia técnica y necesidades de acceso a recursos, sobre todo en el modelo PYME y ES.	Implementation	Monroy Vazquez, Marisol Estela
5. Para impulsar modelos económicos en la Base de la Pirámide y con diferentes tipos de empresas (grandes, medianas o pequeñas) se requieren ritmos de ejecución diferentes ya que alcanzar el equilibrio entre la rentabilidad económica y social se torna más complejo en esta población y con empresas que tienen distintos recursos.	Implementation	Monroy Vazquez, Marisol Estela