Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2015 - JUNIO 2015

## 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 - Proyecto No.: ATN/ME-13004-ME

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

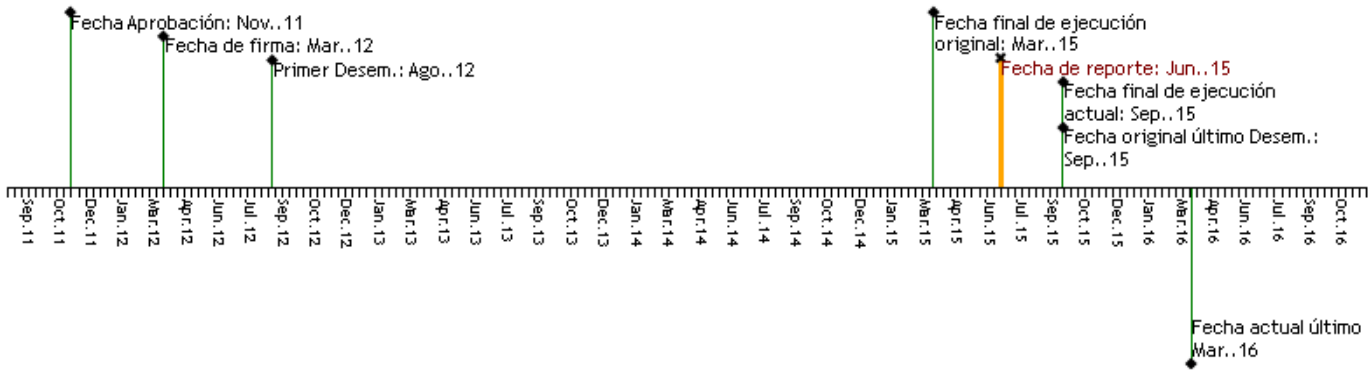
| País Administrador | País Beneficiario | Grupo | Subgrupo |
|---|---|---|---|
| MÉXICO | MÉXICO | SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa | SMED - Pequeña y mediana empresa |

**Agencia Ejecutora:** Fundación para el desarrollo sostenible en México

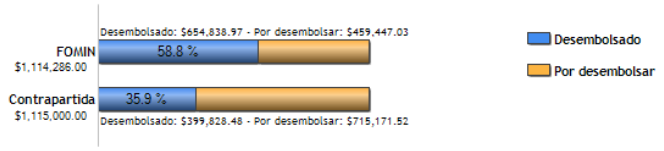
**Líder equipo de diseño:** CESAR BUENADICHA

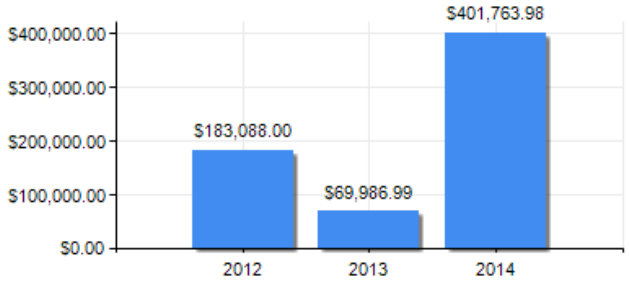
**Líder equipo de supervisión:** GUILLERMO AGUILAR

### CICLO DEL PROYECTO

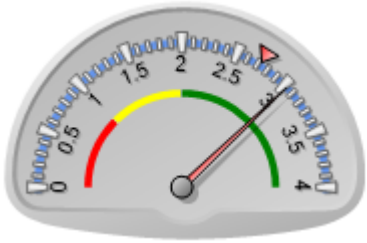



### RECURSOS

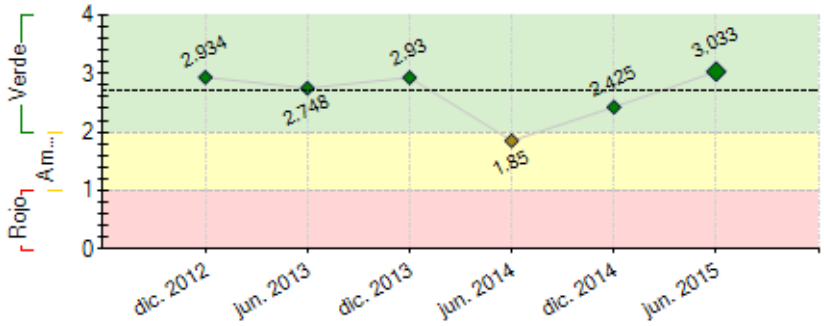



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO




**Puntaje actual:** Satisfactorio: 3.033
**Promedio FOMIN:** 2.726

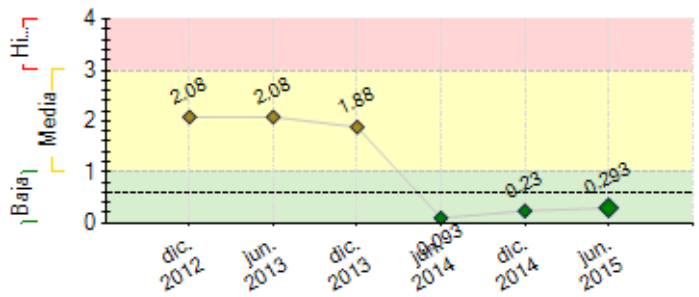



----- Promedio desempeño FOMIN

### RIESGOS EXTERNOS

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

| | Riesgo |
|---|---|
| Administración Financiera: | |
| Adquisiciones: | |
| Capacidad Técnica: | |




**----** Promedio de riesgo FOMIN: 0.602

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

**Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio**

Fundes México a través del ha profundizado en la definición metodológica de las Microfranquicias como una novedosa solución de negocio, llave en mano, para el desarrollo económico sostenible de población base de la pirámide. Se diseñaron y probaron tres modelos para microfranquiciar (Gran Empresa, Empresa Social y PYME) y se establecieron dos tipos de MF: con valor agregado (donde la persona tiene un rol de empresario y administrador) y como canal de distribución (donde su rol es de distribuidor). El proyecto ha permitido obtener valiosos aprendizajes para ajustar la metodología, construir herramientas para su instrumentación y afinación. En el modelo GE, Masisa se ha expandido hacia Guadalajara y D,F estableciendo alianza con INADEM y adoptándolo como una estrategia de negocio. El modelo PYME ha demostrado las ventajas y retos de impulsar MF con unidades empresariales pequeñas. En este modelo se buscado articular toda la cadena de valor de las MF a través del trabajo con pequeños productores y, dado que fue el modelo que arrancó al último, aún se están diseñando. Con ES Fundes obtuvo aprendizajes como franquiciante y ajustó la estrategia hacia una Red de Distribución Inclusiva en Chiapas. Destaca que las alianzas, la transferencia metodológica así como el diseño de más MF contribuirán en la fase final del proyecto a cumplir el propósito del proyecto aún después de finalizado el tiempo de ejecución. Fundes lo adopta como estrategia en todos los países de América Latina.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El modelo de microfranquicias, para las 3 vertientes, se encuentra en desarrollo por lo que se esperarían cambios y ajustes relevantes al mismo sobre la marcha, una vez que sea implementado en los diferentes tipos de empresas y mercados.

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

A partir de la implementación de los tres modelos de microfranquicias (MF) con Gran Empresa (GE), Empresa Social (ES) y PYME, la expansión en GE y ES y la evaluación intermedia, Fundes reorientó las actividades estratégicamente hacia la renovación de la oferta de valor de las MF, el diseño del Manual para la generación de Microfranquicias, la generación de herramientas así como una serie de investigaciones (financiamiento, implicaciones fiscales y legales y perfil de microfranquiciatarios) para instrumentar dos aspectos que contribuyen al Propósito del proyecto: la transferencia metodológica a instituciones público privadas en México y América Latina y fortalecer la viabilidad de la herramienta para mejorar los ingresos de la población en la base de la pirámide.Las acciones focalizan acciones hacia el diseño de más MF (actualmente se están trabajando propuesta para Nestlé, Gas Fenosa y Cemex), la estrategia para formar nuevos consultores, la generación de alianzas en distintos ámbitos para fortalecer esfuerzos (financiero, social y público) así como la transferencia a la Red Fundes en América Latina. Se ha trabajado de manera cercana con INADEM para acercar a las MF generadas en el proyecto (Masisa y Tostitos) para que los microfranquiciatarios accedan a ellas y para que el modelo de MF se adopte en otros Estados o empresas. Finalmente, para difundir y posicionar a las MF, Fundes coordina una estrategia de comunicación que contempla medios tradicionales y digitales.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Existe un genuino interés de actores públicos y privados en adoptar el Modelo de Microfranquicias para detonar el desarrollo del sector privado en y para la población de base de la pirámide (BOP). Cabe señalar que el Modelo aun está en etapa de construcción/desarrollo/adecuación por lo que posiblemente los resultados más interesantes escaparán del ciclo de intervención del proyecto FOMIN pero con buenos pronósticos de sostenibilidad.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

| | | Indicadores | Línea de base | Intermedio 1 | Intermedio 2 | Intermedio 3 | Planificado | Logrado | Estado |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Propósito:** 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<br>Sep. 2015 | 3<br>Feb. 2015 | |
| | R.2 | Número de microfranquiciados formalizados y operando exitosamente. | 0 | | | | 150<br>Sep. 2015 | 120<br>Feb. 2015 | |
| | R.3 | Porcentaje del ingreso promedio familiar de los microfranquiciados en comparación con sus ingresos al inicio de proyecto. | 0 | | | | 20<br>Sep. 2015 | 0 | |
| | R.4 | Número de microfranquicias reportan que ingresos superiores al 20% en relación a emprendimientos comparables en México. | 0 | | | | 150<br>Sep. 2015 | 0 | |
| **Componente 1:** Componente 1<br>**Peso:** 14%<br>**Clasificación:** | **C1.I1** | Desarrollada una metodología marco adaptada a México, con manuales que sirvan de guía para la puesta en marcha de microfranquicias. | 0 | | | | 1<br>Mar. 2013 | 3<br>Mar. 2013 | Finalizado |
| | **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<br>Mar. 2015 | 75<br>Dic. 2014 | Finalizado |
| | **C1.I3** | Monto en préstamos comerciales y préstamos a tasa cero a microfranquiciados. | 0 | | | | 175000<br>Mar. 2015 | 60000<br>Dic. 2014 | En curso |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Componente 2:** Componente 2<br>**Peso:** 51%<br>**Clasificación:** | **C2.I1** | Número de planes de negocio para cada uno de los modelos de microfranquicia generados. | 0 | | | | 9<br>Mar. 2013 | 9<br>Oct. 2013 | Finalizado |
| | **C2.I2** | Número de microemprendedores formados y con las habilidades necesarias para operar su microfranquicia. | 0 | | | | 30<br>Mar. 2014 | 33<br>Jul. 2014 | En curso |
| | **C2.I3** | Porcentaje de los microfranquiciados que superan el punto de equilibrio esta fase piloto. | 0 | | | | 70<br>Mar. 2014 | 70<br>Dic. 2014 | Finalizado |
| **Componente 3:** Componente 3<br>**Peso:** 17%<br>**Clasificación:** | **C3.I1** | Número de microfranquiciatarios (adicionales a los 30 generados en la fase piloto) operando bajo esquemas de microfranquicias. | 0 | | | | 120<br>Sep. 2014 | 120<br>Dic. 2014 | Finalizado |
| | **C3.I2** | Porcentaje de los microfranquiciados de la fase piloto han amortizado la inversión inicial realizada en la microfranquicia. | 0 | | | | 80<br>Mar. 2015 | 80<br>Ene. 2015 | Finalizado |
| **Componente 4:** Componente 4<br>**Peso:** 18%<br>**Clasificación:** | **C4.I1** | Estrategia de comunicación del proyecto y plan de trabajo definido. | 0 | | | | 1<br>Jul. 2012 | 1<br>Feb. 2015 | En curso |
| | **C4.I2** | Número de visitas recibidas en el portal creado sobre las microfranquicias para México. | 0 | | | | 5000<br>Jul. 2014 | 822<br>Dic. 2014 | Atrasado |
| | **C4.I3** | Número de instituciones públicas y privadas participan en los talleres de transferencia desarrollados. | 0 | | | | 50<br>Sep. 2015 | 10<br>Feb. 2015 | En curso |
| | **C4.I4** | Número de publicaciones en medios especializados. | 0 | | | | 5<br>Sep. 2015 | | En curso |
| | **C4.I5** | Número de alianzas con ONGs, empresas, instituciones privadas y fundaciones para la réplica y expansión de los modelos. | 0 | | | | 5<br>Sep. 2015 | | |
| | **C4.I6** | 2 estados mexicanos invierten en microfranquicias como estrategia de fomento del empleo y reducción de la pobreza. | | | | | Sep. 2015 | Si<br>Abr. 2015 | En curso |
| | **C4.I7** | Número de asistentes al Congreso Latinoamericano sobre microfranquicias. | 0 | | | | 150<br>Sep. 2015 | | |

| Hitos | | Planificado | Fecha Vencimiento | Logrado | Fecha en que se logró | Estado |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **H0** | Condiciones previas | 1 | Sep. 2012 | 1 | Sep. 2012 | Logrado |
| **H1** | [*] Contratos y Términos de referencia del los consultores para el componente 1<br>Análisis del estado del arte, literatura, experiencias similares en México y LA y partes interesadas.<br>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<br>• Se tienen identificadas las necesidades<br>• 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 | 1 | Jun. 2015 | Logrado |
| **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] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas

[X] Otros, cuáles?: cambios en la administración de la agencia ejecutora

## 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. | Coordinador del proyecto |
| 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. | Coordinador del proyecto |
| 3. No se mantienen las condiciones socioeconómicas de la población de bajos | Baja | N/A | Invitado Proyecto |

ingresos en México que desarrollarán las iniciativas de microfranquicias.

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 11 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 4 **RIESGOS MITIGADOS:** 4

## 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:**

- El diseño y lanzamiento de Microfranquicias se adopta como parte de la oferta de servicios de Fundes Latinoamérica bajo premisas de valor compartido. Países como Perú, Colombia y Guatemala comienzan a utilizar las herramientas creadas en el contexto del proyecto. En México se avanza en el diseño de nuevas Microfranquicias.
- Masisa incluye al proyecto como unidad de negocio y está en fase de expansión de creación de 100 Microfranquicias hacia otras ciudades (Distrito Federal y Jalisco)
- En el Modelo de Empresa Social Fundes, como franquiciante y como unidad ejecutora del proyecto, reorienta la estrategia de microfranquicias Alek en Altos de Chiapas a la creación de Redes de Distribución Inclusiva en el mismo territorio y cuyas bases se establezcan desde el diseño con actores locales. Dentro de la estrategia se contempla el fortalecimiento de capacidades comerciales de organizaciones sociales en donde haya participación de más actores (fundaciones).
- En el modelo PYME se tabaja toda la cadena de valor de una Microfranquicia a través del fortalecimiento de pequeños productores y al franquiciante así como la creación de un modelo sostenible, sencillo y accesible.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

| | Relativo a | Autor |
|---|---|---|
| 1. Existen dos modelos de Microfranquicias (MF): la primera, de valor agregado en donde el microfranquiciante recibe un sencillo plan de negocio, plan financiero y capacitación, entre otros aspectos. Donde su rol es de empresario y administrador y donde fortalece sus habilidades y potencial productivo. El microfranquiciante le acompaña, orienta y fortalece ya que ello genera un circulo virtuoso en su negocio. Es una oportunidad de aprender a ser empresario.<br><br>En la segunda, de canal de distribución, el franquiciatario recibe capacitación para ventas y atención al cliente. Su rol es de distribución y para ello recibe un plan de negocio y financiero mucho más sencillo. La empresa da seguimiento a ventas y busca generar relaciones ganar-ganar con las personas. | Implementation | Monroy Vazquez, Marisol Estela |
| 2. La MF no debe ser atractiva financiera y empresarialmente para que alguien con recursos compre varias y emplee personas. El modelo debe limitar este aspecto y por lo tanto debe buscar que cada persona sea dueña del microengocio que trabaja. | Implementation | Monroy Vazquez, Marisol Estela |
| 3. La MF es una herramienta que permite enseñar prácticas empresariales básicas pero suficientes, prácticas y dinámicas a población base de pirámide. Es también un proceso en donde las personas se forman como empresarios, reconocen su potencial y lo suman para bienestar de su familia y comunidad. | Implementation | Monroy Vazquez, Marisol Estela |
| 4. La MF permite obtener planes de negocio al igual que en un modelo de incubación, con la diferencia que emprendedor lo adquiere con un acompañamiento de la empresa. Ello debería ser una garantía para otorgamiento de financiamiento pues considera un proceso en el cual se cuidan variables que busquen el éxito del negocio así como un respaldo de alguien (franquiciante) que construye, orienta y se relaciona con el franquiciante. | Implementation | Monroy Vazquez, Marisol Estela |
| 5. La Microfranquicia (MF) es una innovadora forma de generar impacto social sin embargo, no es una herramienta para todas las empresas o personas en la BDP. Para ser microfranquiciante se debe promover el enfoque de valor compartido, estar dispuesto a invertir para profundizar su ejercicio de Responsabilidad Corporativa y buscar innovar en la forma como hace negocios. Por su parte, el microfranquiciado debe ser trabajador, entusiasta, pragmático y arriesgado. | Sustainability | Monroy Vazquez, Marisol Estela |