Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2015 - DICIEMBRE 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.

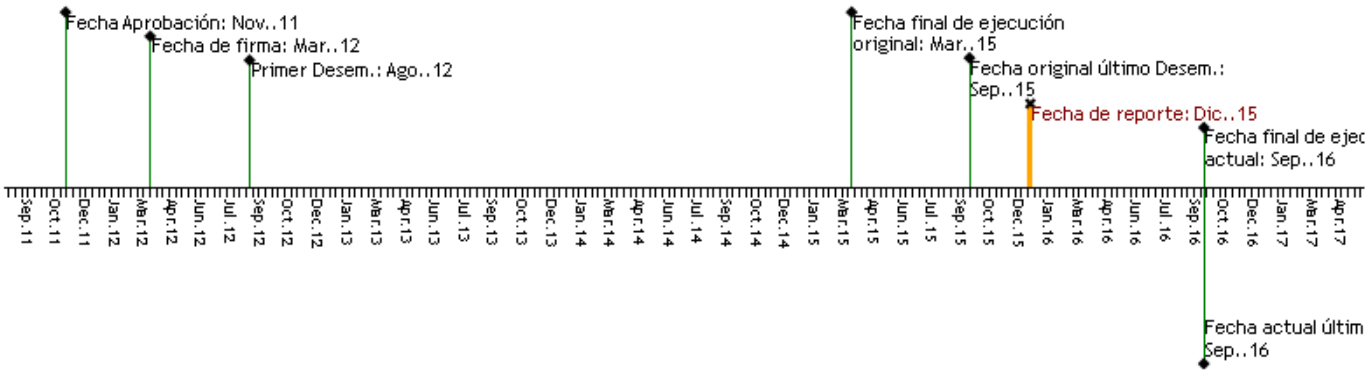
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
MÉXICO	MÉXICO	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	SMED - Pequeña y mediana empresa

Agencia Ejecutora: Fundación para el desarrollo sostenible en México

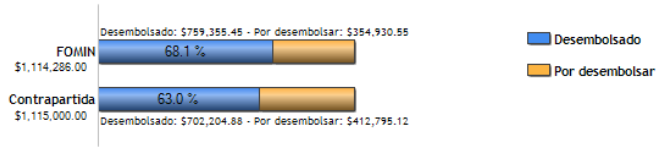
Líder equipo de diseño: CÉSAR BUENADICHA

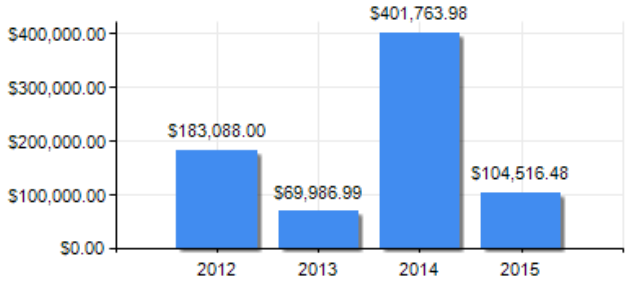
Líder equipo de supervisión: GUILLERMO AGUILAR

CICLO DEL PROYECTO

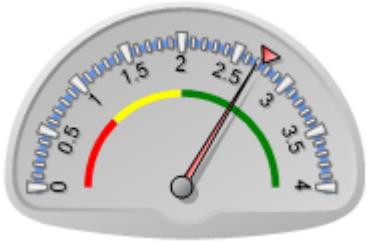


RECURSOS

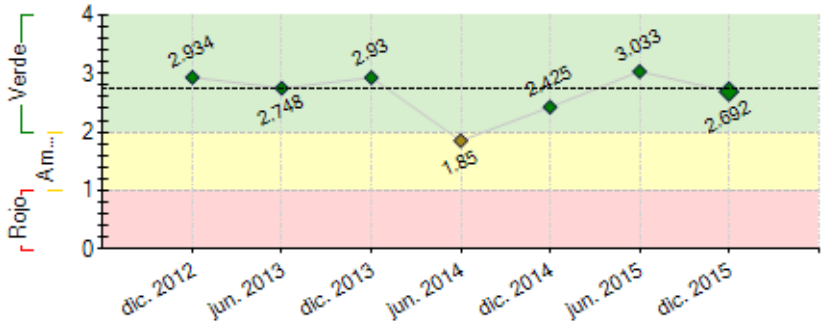




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.692
Promedio FOMIN: 2.743

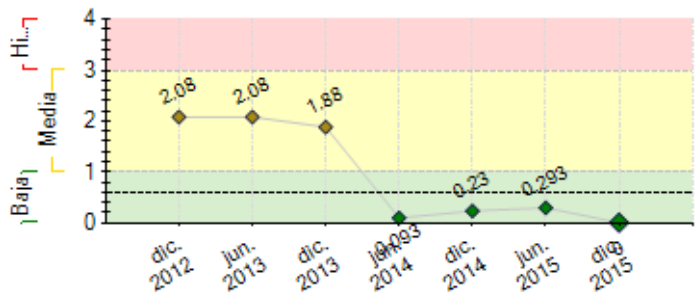


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.606

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El proyecto ha generado una metodología para el diseño de Microfranquicias (MF) y la ha definido como un modelo de negocio *llave en mano* que busca mejorar los ingresos de población en base de la pirámide que no cuenta con capacidades empresariales, tiene interés de iniciar un negocio y desea mejorar sus ingresos. Una MF cuenta con manuales, procesos de capacitación, un modelo de negocio (para el microfranquiciante y microfranquiciatario) y, a diferencia de las franquicias, persigue un fin social, su costo es menor y es un modelo de micronegocio que surge, se desarrolla, pilotea y se reproduce. Es decir, se debe detectar la oportunidad de generar una MF, posteriormente desarrollarla en 4 fases: viabilidad, estructura, alistamiento y lanzamiento y una vez que se ha piloteado, hay que ajustar y expandir el modelo. El proyecto ha mostrado que distintas empresas pueden impulsar una MF. Si bien, la gran empresa tiene un alto potencial también lo pueden hacer otras de distinto tamaño. No obstante es importante que se tenga una buena capacidad financiera, una cultura de procesos, se cuente con recursos humanos y la visión de incursionar en negocios inclusivos. Fundes ha desarrollado distintas herramientas para que durante el proceso de diseño y gestión de la MF, tanto el microfranquiciante como el microfranquiciatario, desarrollen modelos que tengan impacto económico y social. Hoy día el gobierno mexicano a través de INADEM está apoyando a personas con el 70% del costo de la MF.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto ha sido extendido por 6 meses con el fin de concluir actividades relativas al fortalecimiento del ecosistema.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante el último semestre de 2015 Fundes realizó actividades para posicionar las Microfranquicias (MF) como alternativa de empoderamiento económico para población de escasos recursos. Se llevaron a cabo actividades de gestión de conocimiento; eventos (Foro Latinoamericano de MF y redes de distribución inclusivas en el marco de SCALA que contó con la presencia de más de 100 asistentes de diez países de América Latina, la transferencia metodológica a la Red Fundes; talleres; presencia en medios de comunicación escritos y digitales; diseño del taller para empresas ¿Mi empresa puede microfranquiciar? así como alianzas con Cemex y Nestlé para mejorar sus modelos de MF. Dentro de los esfuerzos de gestión de conocimiento se revisó el estado del arte generado al inicio del proyecto y se avanzó en la definición conceptual de microfranquicias y sus atributos. Fundes Latinoamérica ha impulsado modelos de MF en Guatemala, Colombia, Perú y Bolivia ya que busca ser un referente de *expertise* a nivel regional. Fundes considera que aún se requiere trabajar por un ecosistema favorable a los negocios inclusivos en especial en las cadenas de distribución. En México, destaca el interés e del gobierno de impulsar MF a través del INADEM que otorgará a personas interesadas hasta el 70% del costo de una MF. Las MFs creadas en el proyecto han permitido tener experiencias, desencadenar otros procesos y lecciones y buenas prácticas en el desarrollo metodológico y en la implementación del modelo .

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Aun cuando existe un gran interés de varios actores tanto públicos cómo privados en el desarrollo e implementación de microfranquicias y redes de distribución inclusiva, no existen al día de hoy datos duros que demuestren el impacto positivo y la viabilidad financiera de este tipo de negocios.

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	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	**C1.I1**	Desarrollada una metodología marco adaptada a México, con manuales que sirvan de guía para la puesta en marcha	0				1	3	Finalizado

Peso: 14%		de microfranquicias.					Mar. 2013	Mar. 2013	
Clasificación: Satisfactorio	**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	175000	Finalizado
							Mar. 2015	Dic. 2015	
Componente 2: Componente 2	**C2.I1**	Número de planes de negocio para cada uno de los modelos de microfranquicia generados.	0				9	9	Finalizado
							Mar. 2013	Oct. 2013	
Peso: 51%	**C2.I2**	Número de microemprendedores formados y con las habilidades necesarias para operar su microfranquicia.	0				30	33	En curso
Clasificación: Satisfactorio							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	**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	
Peso: 17%	**C3.I2**	Porcentaje de los microfranquiciados de la fase piloto han amortizado la inversión inicial realizada en la microfranquicia.	0				80	80	Finalizado
Clasificación: Satisfactorio							Mar. 2015	Ene. 2015	
Componente 4: Componente 4	**C4.I1**	Estrategia de comunicación del proyecto y plan de trabajo definido.	0				1	1	En curso
							Jul. 2012	Feb. 2015	
Peso: 18%	**C4.I2**	Número de visitas recibidas en el portal creado sobre las microfranquicias para México.	0				5000	3428	Atrasado
Clasificación: Insatisfactorio							Jul. 2014	Dic. 2015	
	C4.I3	Número de instituciones públicas y privadas participan en los talleres de transferencia desarrollados.	0				50	50	Finalizado
							Sep. 2015	Oct. 2015	
	C4.I4	Número de publicaciones en medios especializados.	0				5	5	Finalizado
							Sep. 2015	Sep. 2015	
	C4.I5	Número de alianzas con ONGs, empresas, instituciones privadas y fundaciones para la réplica y expansión de los modelos.	0				5	5	Finalizado
							Sep. 2015	Sep. 2015	
	C4.I6	2 estados mexicanos invierten en microfranquicias como estrategia de fomento del empleo y reducción de la pobreza.						Si	Finalizado
							Sep. 2015	Abr. 2015	
	C4.I7	Número de asistentes al Congreso Latinoamericano sobre microfranquicias.	0				150	150	En curso
							Sep. 2015	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 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
H10	[*] Se validan los modelos y las estrategias para la etapa de crecimiento	1	Dic. 2014	1	Dic. 2014	Logrado
H11	[*] 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
H12	[*] 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	80	Sep. 2015	Logrado
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	2	Jul. 2015	Logrado
H17	[*] Se realiza el Congreso Latinoamericano con 150 participantes de, por lo menos, 5 países de América Latina	150	Sep. 2015	150	Oct. 2015	Logrado tarde
H18	Se cuenta con 4 Bussines Case y mapas de necesidades por sector para fortalecer el desarrollo del RDI y MF en LATAM	4	Jul. 2016			
H19	Desarrollar caja de herramientas para grandes empresas que promuevan mayor eficiencia en la gestión de microfranquicias	1	Ago. 2016			
H20	Formados, al menos 25 consultores, para implementar diversas soluciones para diseñar, ajustar y/o expandir microfranquicias, micronegocios o RDI	25	Sep. 2016			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Desempeño inadecuado de consultores

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.	Baja	N/A	Invitado 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

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 11 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 7

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:

Varias son las áreas en donde resulta clave tener acciones de sostenibilidad respecto al modelo de Microfranquicias así como de actividades realizadas en el marco del proyecto con los pilotos. A nivel institucional, Fundes cuenta con una estrategia de negocio para diseñar, impulsar, monitorear o ajustar modelos de microfranquicias acorde a principios de negocios inclusivos en México y América Latina. El proyecto es sostenible en la región por el impulso y las condiciones favorables que encuentra en países como Colombia y Bolivia, por ejemplo. Respecto a la metodología, Fundes genera materiales para que diversos actores que quieran impulsar la metodología, lo hagan y cuenten con herramientas, información y casos de referencia para hacerlo. En el caso de proyectos que han sido piloteados en el proyecto, los de gran empresa se encuentran en ajuste y expansión, tanto Masisa con la MF Estilos y Pepsico con la MF de Tostitos están impulsando mejoras internas, estandarización y fortaleciendo capacitaciones para microfranquicitarios con el fin de lograr la escalabilidad y sostenibilidad de las iniciativas. Sumar a más actores dentro del ecosistema de MF fortalece la sostenibilidad.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. Trabajar desde el inicio un plan de fortalecimiento de capacidades de la unidad ejecutora para afinar su rol como articulador en el ecosistema de microfranquicias.	Design	Monroy Vazquez, Marisol Estela
2. Las redes de distribución inclusiva y las microfranquicias deben identificar ¿Qué tipo de productos no deben impulsar? o ¿cuáles son de valor para la población en la base de la pirámide? y trabajar con las empresas en la promoción de productos nutritivos, que respondan necesidades.	Implementation	Monroy Vazquez, Marisol Estela
3. La masificación de Microfranquicias conlleva el riesgo de impulsar modelos de bajo valor agregado que, si bien, podrán tener propietarios deben enfocarse al fortalecimiento de capacidades, empoderamiento, inclusión financiera a fin de compensarlos. Es tarea del sector público, incentivar a empresas interesadas en modelos de mayor innovación y con más elementos de empoderamiento a la BDP a través de herramientas de mediano y largo plazo.	Sustainability	Monroy Vazquez, Marisol Estela
4. Los proyectos enfocados a la Base de la Pirámide que busquen generar empoderamiento económico, deben segmentar a la población (mediante el ingreso así como sus características socioeconómicas). Una segmentación clara, contribuye a no generar expectativas ni tampoco a dirigir el modelo a población que no tenga escasos recursos.	Design	Monroy Vazquez, Marisol Estela
5. Las microfranquicias no son una alternativa para todas las empresas ya que requieren inversión en recursos humanos y financieros además de procesos de innovación que generen valor agregado para la BDP. Se deben tener herramientas que permitan saber de manera rápida y profunda qué implica y después un plan de acción para avanzar hacia negocios inclusivos.	Sustainability	Monroy Vazquez, Marisol Estela