Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2016 - JUNIO 2016

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.

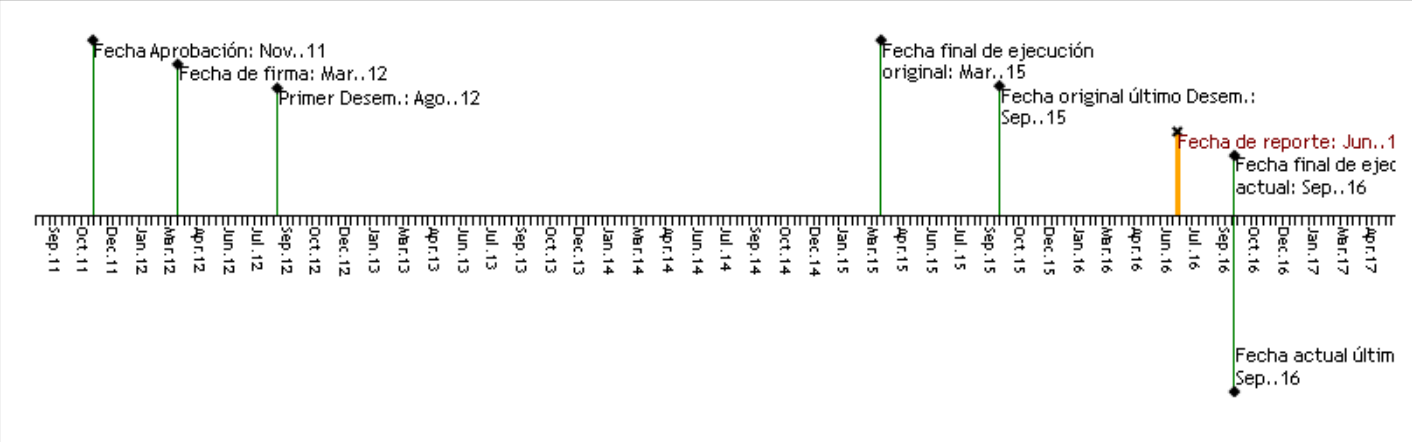
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
MÉXICO	MÉXICO	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	SMED - Pequeña y mediana empresa

Agencia Ejecutora: Fundación para el desarrollo sostenible en México

Líder equipo de diseño: CÉSAR BUENADICHA

Líder equipo de supervisión: GUILLERMO AGUILAR

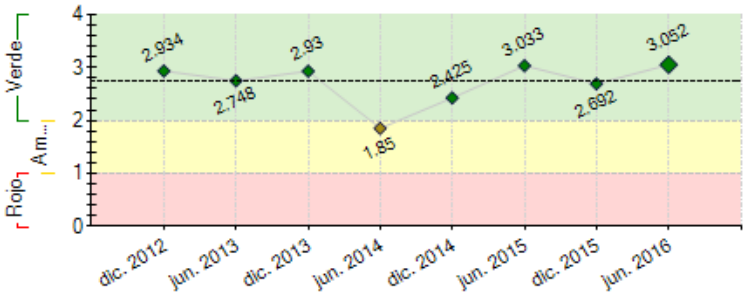
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$1,200,000.00	$85,714.00	$843,236.39
Contra partida	$1,115,000.00	$0.00	$861,164.01

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Con la extensión aprobada del proyecto, la planificación de actividades busca capitalizar aprendizajes, afinar herramientas, sumar alianzas y profundizar en el análisis de resultados cualitativos y cuantitativos. Con la experiencia en microfranquicias (MF) Fundes afinó con Cemex su modelo de franquicia social elaborando el modelo de negocio, el financiero, así como manuales para la empresa y franquiciatario. El área de RSC de Cemex buscará sumar otras divisiones de negocio. Asimismo Fundes inició con Pepsico un acompañamiento para generar valor agregado en su MF Tosticentros ofrecida en la convocatoria 2016 de INADEM. El proyecto contempla una mejora al modelo, asesoría paso a paso para los adquirientes así como capacitación empresarial. Cabe mencionar que 3 de las 15 alternativas de MF apoyadas por INADEM en la convocatoria 4.2 han sido parte del proyecto (Click, Estilos y Tosticentros). Además, que Fundes facilitó contenidos a INADEM para que los postulantes a los modelos conocieran en un curso on-line qué son las MF. En este semestre se han sumado aliados como Fondeso que actualmente considera desarrollar un producto financiero para la adquisición de MF; con Nacional Monte de Piedad y sus centros de empleabilidad, la Univ. de Chapingo y la Univ. Iberoamericana Puebla para difundir el modelo. Se prevee firma de convenios en agosto, así como profundizar los esfuerzos para fortalecer un ecosistema favorable a los Proyectos de Innovación Inclusiva (PIIS). Los PIIS un nuevo concepto para englobar MF y RDI con más enfásis en negocio, cifras y beneficios para empresa. De ahí que se ha optado por un modelo más abierto como el micronegocio (incluye la MF) y la importancia de trabajar sectorialmente desde la empresa (se elaboraron 4 Business Cases y se realizarán 4 Talleres PIIS). Con la empresa Masisa se comenzó un trabajo para analizar y empaquetar los resultados cuantitativos de las MF (de los 50 iniciales hay 35 que registran ventas constastes). Se busca documentar logros y fracasos para fortalecer su expansión y brindar elementos más sólidos para otros corporativos. Finalmente, se ha trabajado en la generación de 5 casos de MF, investigaciones, aplicaciones tecnológicas y mejora de herramientas con Fundes Bolivia. Asimismo, se concluyeron actividades con 3 socios locales donde se fortaleció empresarialmente a 2 redes de pequeños productores y se elaboró formación comercial para empresas sociales. Se iniciaron acciones para la auditoría del proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

La Evaluación concluyó que la experiencia del modelo de negocio de microfranquicias impulsada por el Proyecto es aún incipiente, pero fue suficiente para generar interés de nuevos participantes como herramienta de empoderamiento económico y continuará siendo relevante.

De los tres modelos probados (Gran Empresa, PYME y Empresa Social) el modelo de gran empresa fue el único que logró sostenerse. No se descarta la idea de que esta propuesta no sea viable para las PYMES y empresas sociales.

Se benefició a 86 personas en forma directa (57% de las 150 esperadas en el marco lógico) beneficiando a 258 personas indirectamente al considerar al menos 3 personas por familia.

Se lograron 25,432 visitas en el sitio web del Proyecto, lo que habla del aumento en el interés en el modelo.

Evaluación final

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Evaluación final

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje
Propósito: Implementar tres modelos diferentes de microfranquicias como opción de negocio para la población de de bajos ingresos en zonas rurales y periurbanas. **Clasificación:** Insatisfactorio	R.1	Número de modelos de microfranquicias establecidos y sistematizados.	0	3	3	0 %
	R.2	Número de microfranquiciados formalizados y operando exitosamente.	0	150	120	0 %
	R.3	Porcentaje del ingreso promedio familiar de los microfranquiciados en comparación con sus ingresos al inicio de proyecto.	0	20	0	0 %
	R.4	Número de microfranquicias reportan que ingresos superiores al 20% en relación a emprendimientos comparables en México.	0	150	0	0 %
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	0 %
	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	0 %
	C1.I3	Monto en préstamos comerciales y préstamos a tasa cero a microfranquiciados.	0	175000	175000	0 %
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	0 %
	C2.I2	Número de microemprendedores formados y con las habilidades necesarias para operar su microfranquicia.	0	30	33	0 %
	C2.I3	Porcentaje de los microfranquiciados que superan el punto de equilibrio esta fase piloto.	0	70	70	0 %
Componente 3: Componente 3 **Peso:** 17% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Número de microfranquiciatarios (adicionales a los 30 generados en la fase piloto) operando bajo esquemas de microfranquicias.	0	120	120	0 %
	C3.I2	Porcentaje de los microfranquiciados de la fase piloto han amortizado la inversión inicial realizada en la microfranquicia.	0	80	80	0 %
Componente 4: Componente 4 **Peso:** 18% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C4.I1**	Estrategia de comunicación del proyecto y plan de trabajo definido.	0	1	1	0 %
	C4.I2	Número de visitas recibidas en el portal creado sobre las microfranquicias para México.	0	5000	5115	0 %
	C4.I3	Número de instituciones públicas y privadas participan en los talleres de transferencia desarrollados.	0	50	50	0 %
	C4.I4	Número de publicaciones en medios especializados.	0	5	5	0 %
	C4.I5	Número de alianzas con ONGs, empresas, instituciones privadas y fundaciones para la réplica y expansión de los modelos.	0	5	5	0 %
	C4.I6	2 estados mexicanos invierten en microfranquicias como estrategia de fomento del empleo y reducción de la pobreza.			Si	0 %
	C4.I7	Número de asistentes al Congreso Latinoamericano sobre microfranquicias.	0	150	150	0 %

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	4	Jul. 2016	Logrado
H20	Formados, al menos 25 consultores, para implementar diversas soluciones para diseñar, ajustar y/o expandir microfranquicias, micronegocios o RDI	25	Sep. 2016	25	Sep. 2016	Logrado
H19	[*] Desarrollar caja de herramientas para grandes empresas que promuevan mayor eficiencia en la gestión de microfranquicias	1	Sep. 2016	1	Sep. 2016	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
[X] Diseño del proyecto/Componentes
[X] Desempeño inadecuado de consultores

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. No se mantienen las condiciones socioeconómicas de la población de bajos ingresos en México que desarrollarán las iniciativas de microfranquicias.
Nivel: Media **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: Las microfranquicias hoy día resultan una alternativa viable para población en Base de la Pirámide. Fundes se encuentra desarrollando una investigación para reconocer ¿qué segmento de esta población es más afin a adquirir una microfranquicia? El número de personas que viven en condiciones de pobreza se elevó de 53 millones a 55.3 de acuerdo con reportes de CONEVAL (Julio, 2015)

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 11 **RIESGOS VIGENTES:** 1 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 8

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable
Las instituciones Públicas adoptaron las microfranquicias como una oferta de programas de gobierno para el fomento del desarrollo económico de la población lo que se tradujo en cambios de política pública innovadores. Hay de indicios de viabilidad del modelo de microfranquicias en el largo plazo.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

La primera acción es que Fundes trabaja internamente (con oficinas como Bolivia) el fortalecimiento de la oferta de valor del modelo de microfranquicias. Como se ha mencionado, forma parte de una oferta de negocio "listo para operar" "estandarizable" que favorece la inclusión social y permite a las empresas ganar mercado de manera sostenible. En este sentido se busca analizar y mejorar las herramientas comunes que permitan:diseñar modelos, afinarlos, expandirlos o bien, orientarlos como redes de distribución capaces de generar valor. Una segunda acción es actualizar la formación de consultores, así como alianzas con otros actores que difundan el modelo. De ahí que se llevarán a cabo 4 talleres para presentar y discutir retos de los proyectos de innovación inclusiva. Se buscará sumar aliados a esta iniciativa y justificar la relevancia y pertinencia de modelos de micronegocio con valor agregado. Las alianzas generadas se vincularán a SCALA para fortalecer esta plataforma del Fomin. Una tercera acción es realizar un taller de sostenibilidad con la evaluación final a fin de detectar otras áreas clave que se deban atender y con ello elaborar un plan a largo plazo.

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativo a	Autor
1. Es indispensable que antes de que las empresas reciban financiamiento por parte del proyecto, firmen una carta compromiso con la agencia ejecutora para la entrega de información sensible de su empresa junto con Estados Financieros y se comprometan a mantener indicadores para el seguimiento y evaluación, ya que esto se vuelve una acción de buena voluntad cuando el proyecto ha concluido y los recursos a su favor han sido ejercidos.	Implementation	Aguilar, Guillermo *[FOMIN]*
2. En un proyecto piloto la medición de indicadores debe establecerse por etapas y no para todo el proyecto pues es cambiante y cada fase demuestra algo diferente. Se debe establecer al inicio de cada etapa una Teoría del Cambio.	Design	Monroy Vazquez, Marisol Estela
3. Generar varios proyectos de microfranquicias en la región bajo Fomin tiene logros y retos. Un logro es que se realizan diferentes acciones y se alcanzan resultados distintos; un reto es que se duplican esfuerzos y no siempre se comparten experiencias. Fundes busca capitalizar los resultados de este proyecto y el de Bolivia mostrando la experiencia país y generando una caja de herramientas compartidas que permitirá ampliar el alcance en el diseño, ajuste y/o expansión de los modelos.	Sustainability	Monroy Vazquez, Marisol Estela
4. Los beneficios de las microfranquicias o redes de distribución inclusiva para empresas deben comunicarse desde un enfoque de innovación, riesgo de no incursionar en esos nichos así como con ejemplos que muestren el avance de otros en los sectores. De ahí que es más sencillo decir que son micronegocios estandarizables, nuevos canales de distribución en consumo masivo para que las empresas busquen sumarse. El inicio es el proceso más complejo pero se busca orientar la comunicación hacia los riesgos, en términos de ganancia del mercado, que implica no hacerlo. Esto se buscó mostrar con un enfoque diferente en los casos de negocio.	Sustainability	Monroy Vazquez, Marisol Estela
5. En el diseño de modelos de negocio de un proyecto piloto se deben contemplar herramientas y metodologías de innovación que se realicen con distintos actores (privados y usuarios) para favorecer el prototipado rápido. Ello contribuye a obtener productos más flexibles afines a un modelo nuevo.	Implementation	Monroy Vazquez, Marisol Estela
6. En el diseño de modelos de negocio de un proyecto piloto se deben contemplar herramientas y metodologías de innovación que se realicen con distintos actores (privados y usuarios) para favorecer el prototipado rápido. Ello contribuye a obtener productos más flexibles afines a un modelo nuevo.	Implementation	Monroy Vazquez, Marisol Estela

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Evaluación final, sitio web de microfranquicias.

Productos principales del proyecto

[Dic. 2014] Evaluación Intermedia ATN ME 13004 ME (Other)

Autor: Leticia Gonzalez

[Sep. 2015] Manual de Microfranquicias (Other)

Autor: Fundes, Jeny Melo

[Feb. 2016] Investigación de Implicaciones Fiscales y Legales para las Microfranquicias en México (Methodologies/training materials)

Autor: FUNDES-MARISOL MONROY

[Feb. 2016] Investigación de instrumentos de LOW RES (Methodologies/training materials)

Autor: FUNDES-MARISOL MONROY

[Feb. 2016] Guía para levantar la línea base y medir cambios (Methodologies/training materials)

Autor: FUNDES-MARISOL MONROY

[Feb. 2016] Guía Estadar Elaboración Manuales (1) (Methodologies/training materials)

Autor: FUNDES-MARISOL MONROY

[Feb. 2016] Ficha Tecnica C (Methodologies/training materials)

Autor: FUNDES-MARISOL MONROY

[Feb. 2016] Ficha Tecnica B (Methodologies/training materials)

Autor: FUNDES-MARISOL MONROY

[Feb. 2016] Ficha Tecnica A (Methodologies/training materials)

Autor: FUNDES-MARISOL MONROY

[Feb. 2016] Analisis de Género_ (Methodologies/training materials)

Autor: FUNDES-MARISOL MONROY

[Mar. 2016] Microfranquicias en síntesis (Other)

Autor: Teresa Mag

[Mar. 2016] Microfranquicias en síntesis (Other)

Autor: Teresa Mag

[Ago. 2016] APRENDIZAJES DE LOS DISTINTOS MODELOS DE MICROFRANQUICIAS (Case studies)

Autor: FUNDES

[Ago. 2016] APRENDIZAJES DE LOS DISTINTOS MODELOS DE MICROFRANQUICIAS (Case studies)

Autor: FUNDES

[Ago. 2016] Caso de referencia Mi Estilista: mejorar la competitividad del sector de salones de belleza (Case studies)

Autor: FUNDES

[Oct. 2016] Microfrancias México Evaluación Final (Lessons learned/best practices)

Autor: Leticia González Vallejo

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS		
01/NOV./2011	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36500503]
17/FEB./2016	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=40122363]
19/AGO./2016	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=40484562]
	Ficha del proyecto	http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=ME-M1070&lg=SP