Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Programa de micro-franquicias sociales

Nro. Proyecto: ME-M1063 - Nro. Operación: ATN/ME-12143-ME

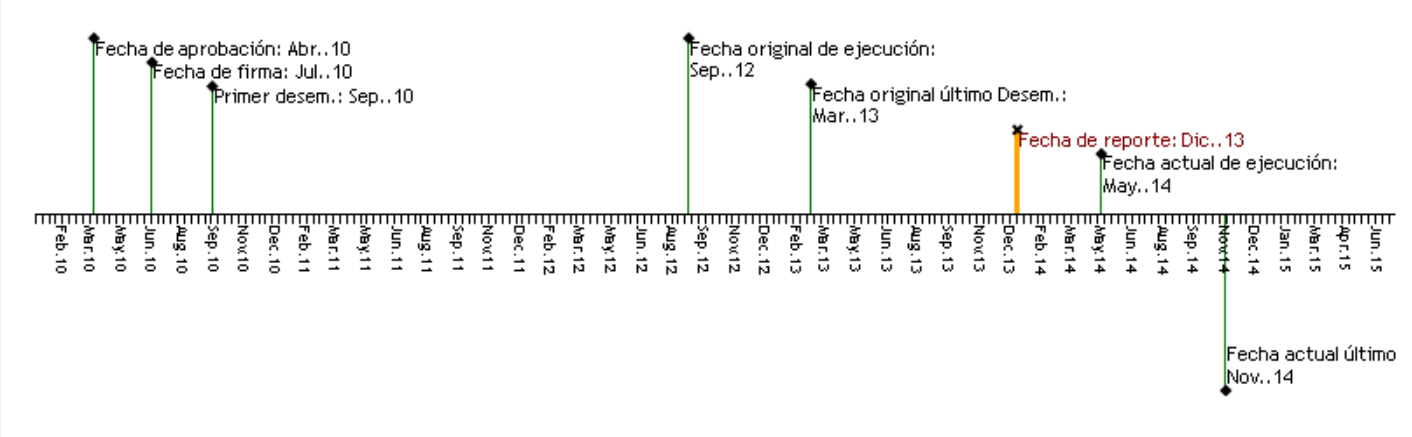
Resultado: El propósito es crear un sistema empresarial de microfranquicia social de papelerías de bajo costo, en zonas urbanas marginadas de la zona metropolitana de la ciudad de México, que integre modelos eficientes en la cadena de suministros, en el soporte operativo, en la capacitación y en el marketing

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
MÉXICO	MÉXICO	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	FRAN - Franquicias

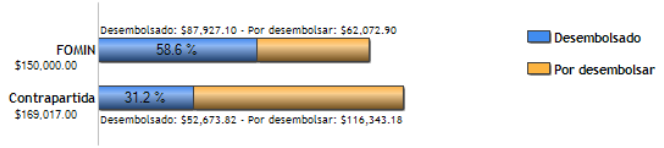
Agencia Ejecutora: New Ventures Mexico, A.C.

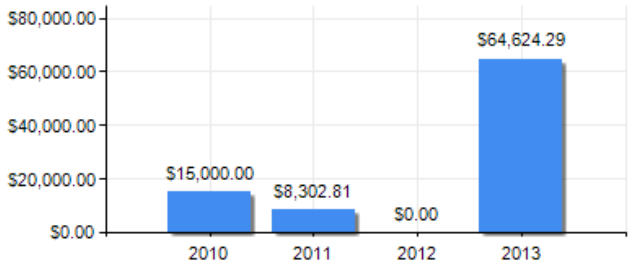
Líder equipo de diseño: Bucardo, Alberto
Líder equipo de supervisión: Aguilar Rios, Guillermo

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

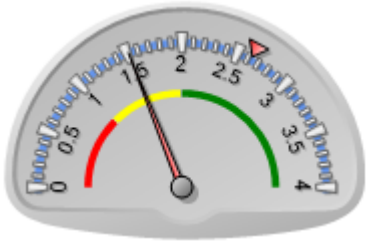


RECURSOS

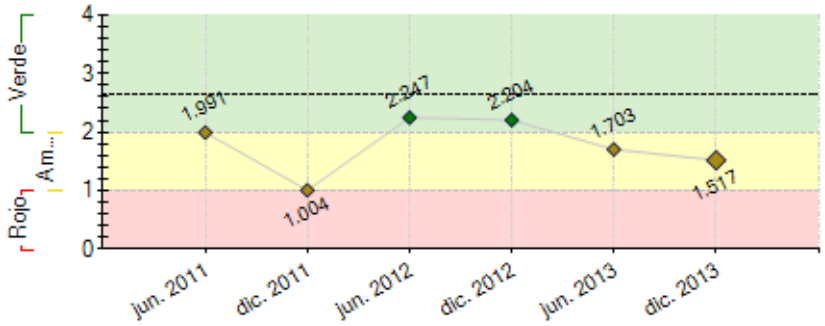




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.517
Promedio FOMIN: 2.633

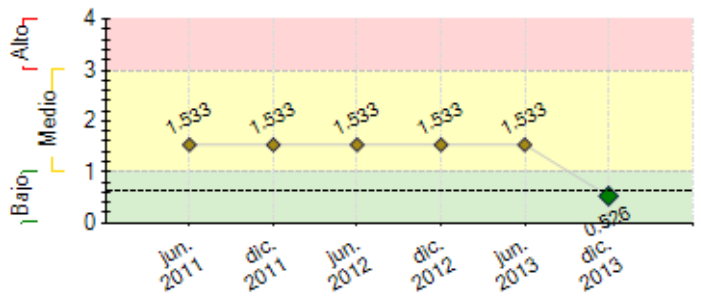


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.62

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

1. De acuerdo con los indicadores de propósito, Papelix a lo largo de la vida del proyecto, ha abierto 2 puntos venta que han servido para identificar factores clave de éxito, riesgos, oportunidades y debilidades del proyecto. Actualmente se conocen todos estos factores y es por ello que teniendo una infraestructura de proveedores, sistemas administradores, plataformas de pago, equipo adecuado, personal y manuales de operación, es áltamente factible poder llegar a la meta de contar para el año 2016 con 10 microfranquicias operando.
2. Desde un principio Papelix fue el resultado de un análisis en el sector comercial de papelerías, cuyo objetivo es innovar en el esquema tradicional a través de la diversificación de servicios. El resultado fue un modelo de negocios que no sólo ofrece productos escolares o de oficina, sino también servicios de pago en línea como agua, luz, teléfono, entre otros; impresión de artículos promocionales para pequeños empresarios; recargas a números celulares y servicio de uso de equipo de cómputo con internet e impresión a color.
3. Uno de los principales riesgos para este proyecto fueron los cambios de la unidad ejecutora ya que esto representa un retraso debido al tiempo invertido en la curva de aprendizaje y a las diferencias de enfoque que cada uno de los líderes tenía, este punto se resolvió contratando a dos gestores del proyecto con el fin de mitigar los riesgos por la falta de alguno. Otro riesgo que se tuvo fue la inseguridad de la colonia de Pueblo de Culhuacán, ya que debido a un asalto al local, uno de los colaboradores tuvo que renunciar. La acción de mitigación que se desarrolló fue la de cerrar más temprano y elaborar manuales de seguridad. Otro punto importante es el de encontrar clientes para microfranquiciar. A pesar de que exista ya actualmente la suficiente infraestructura, debemos de tener un modelo más sólido para comenzar la venta del modelo. Se está trabajando en la elaboración de manuales operativos para mitigar este riesgo.
4. Se han contratado dos gestores de proyecto para asegurar la continuidad del mismo. Se han diversificado los servicios para obtener mayores oportunidades de ingreso. Los locales de Papelix se sitúan en lugares de alta concentración de negocios y de escuelas primarias. Se cuenta con una base de datos de candidatos a trabajar en caso de la falta de algún colaborador. Actualmente se están elaborando los manuales operativos para estandarizar procesos y tener un modelo replicable.

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

Principales resultados: (i) Apertura de 2da sucursal que opera bajo el modelo de negocio Papelix (ii) 7 Papelerías actualmente en proceso de conversión bajo franquicia al modelo de negocio Papelix; (iii) Alianzas estratégicas con proveedores de artículos promocionales y alianza con Pagatodo (Pago de cualquier servicio de tesorería en la sucursal, aceptación de tarjetas de débito y visa, y aceptación de tarjetas de ayuda del gobierno como el programa "capital social") (iv) Desarrollo de manuales operativos de la franquicia (v) Análisis de la viabilidad del modelo de negocio. En general el avance del proyecto ha sido lento, tuvo dificultades en las siguientes áreas: (i) Retraso significativo en el desarrollo del material necesario para estandarización de procesos e identidad de la marca; (ii) lento desarrollo en la implementación de la estrategia de marketing.(iii) Los principales obstáculos encontrados fueron: (i) falta de capacidad financiera en los beneficiarios para invertir en mejoras tecnológicas y diseño e imagen; (ii) Dificultades en el cambio de ideología cultural sobre como operar negocios de mejor forma para obtener mejores resultados (Los papeleros tradicionales tienen una forma muy tradicional, arraigada y poco eficiente sobre como operar sus negocios) Las razones de dichos retrasos se deben a la mala administración, falta de formalización, falta de información y poco desarrollo del sector en este nivel.

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: El propósito es crear un sistema empresarial de microfranquicia social de papelerías de bajo costo, en zonas urbanas marginadas de la zona metropolitana de la ciudad de México, que integre modelos eficientes en la cadena de suministros, en el soporte operativo, en la capacitación y en el marketing	**R.1**	Al final del proyecto se cuenta con 10 microfranquicias en operación, en al menos 3 municipios o delegaciones de la zona metropolitana, las cuales aplican la metodología desarrollada.	0 Jul. 2010				10 Jul. 2016	2 Dic. 2013	
Componente 1: Diagnostico de la situación y características del sector comercial de papelerías y desarrollo del Plan de Negocios	**C1.I1**	En un plazo de 5 meses se cuenta con el perfil de la unidad de negocio, las zonas de prueba piloto, las características de la industria y el Plan de Negocio.	0				1 Dic. 2010	1 Jun. 2011	

Peso: 40% **Clasificación:** Satisfactorio									
Componente 2: Puesta en marcha de las pruebas piloto del negocio de papelería. **Peso:** 16% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Al mes 14 se cuenta con 1 negocio propio y 3 negocios asociados en operación en al menos un municipio o delegación, los cuales aplican los procesos desarrollados para el sistema.	0				4 Oct. 2011	2 Dic. 2013	Atrasado
Componente 3: Desarrollo de las características de la franquicia maestra y de las unidades franquiciadas. **Peso:** 12% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Se cuenta con un modelo de microfranquicia social para papelerías.	0				1 Oct. 2011	1 Jul. 2012	
Componente 4: Comercialización y Apertura de microfranquicias. **Peso:** 29% **Clasificación:** Muy Insatisfactorio	**C4.I1**	Al mes 26 se cuenta con 6 nuevas microfranquicias en operación, en al menos 3 municipios o delegaciones de la zona metropolitana, las cuales aplican la metodología desarrollada.	0				6 Sep. 2012	2 Dic. 2013	Atrasado
Componente 5: Difusión de resultados **Peso:** 3% **Clasificación:** Muy Insatisfactorio	**C5.I1**	Organización de un evento nacional para comunicar los resultados obtenidos durante el proyecto. 2. Al menos 5 artículos relacionados al proyecto en medios de comunicación durante la fase de ejecución.	0				6 Sep. 2012	0 Jun. 2011	

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	[*] Condiciones previas	6	Oct. 2010	6	Ago. 2010	Logrado
H1	[*] Plan de Negocios; perfil de la Unidad de Negocios	2	Ene. 2011	2	Jun. 2011	Logrado tarde
H2	[*] A) Manual de identidad de la marca.	3	Ene. 2013	3	Ene. 2013	Logrado
H3	[*] Campaña de publicidad y material de promoción	1	Feb. 2013	1	May. 2013	Logrado tarde
H4	[*] Web proyecto	1	Abr. 2013	1	May. 2013	Logrado tarde
H5	[*] Constitución de la Franquicia Maestra	1	Oct. 2013	1	Jun. 2013	Logrado
H6	[*] Manuales operativos de la franquicia C) Plan de comercialización.	0	Oct. 2013	0	Dic. 2013	Logrado tarde
H7	[*] Validación de la viabilidad del negocio	0	Nov. 2013	0	Ene. 2012	No aceptado
H8	[*] 3 franquicias satélites.	3	Ene. 2014	2	Dic. 2013	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. falta de honestidad por parte de los papeleros actuales para cumplir con las condiciones del modelo	Alto	Herramientas de control y estandarización de procesos. Visitas en Campo	Coordinador del proyecto
2. Problemas con las herramientas de control para medir el cumplimiento y operación de los papeleros.	Medio	mayor cantidad de herramientas posibles y puntos de control que nos permitan identificar en todo momento tanto la operación así como los resultados de los negocios que operen bajo el modelo papelix, así como una planeación de revisiones y visitas continuas a los puntos de venta.	Coordinador del proyecto
3. Existen las condiciones económicas que motiven la aparición de nuevos microempresarios.	Bajo	Otorgar mejor calidad de servicio al cliente (precios, tiempo de entrega, atención y lugar de entrega.)	Invitado Proyecto
4. Existe interés de microempresarios de la base de la pirámide en zonas urbanas marginadas, para aperturar nuevos negocios o reconvertir papelerías existentes en microfranquicias.	Bajo	Una vez teniendo un sistema rentable replicable, se pretende desarrollar un sistema de microfranquicia social por lo que aquellos microempresarios dueños de una papelería se verán beneficiados al incorporarse a Papelix.	Coordinador del proyecto
5. El negocio de papelerías franquiciadas no es rentable.	Bajo	Diseño de franquicia de bajo costo y negociaicion con proveedores para descuentos por volumen.	Coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 7 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

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] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Las perspectivas futuras del proyecto en cuanto al logro de sus objetivos finales son medianamente optimistas. La razón de esta afirmación es que el sector no es un mercado nuevo, por lo que ya cuenta con una clientela cautiva y un mercado potencial, sin embargo, debido a la razón de como opera el sector en este nivel actualmente y a las barreras tanto culturales como de operación, no podemos ser totalmente optimistas sobre los resultados que pudiera tener.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Otra lección importante fue la de buscar un local cuya renta permitiera tener mayor libertad en el flujo de efectivo. Gracias a esto los recursos ser aprovecharon mejor.	Risk	hernandez, angelica
2. Una lección muy importante fue la de revisar personalmente los materiales y planos con los cuales el arquitecto trabajaría en la construcción de Papelix. Gracias a esto se logró bajar significativamente la inversión inicial.	Design	hernandez, angelica
3. La lección más importantes que se aprendió en este ciclo fue la de establecer los parámetros para renta de un local, lo cuales son: - Costos fijos bajos (renta, sueldos, servicios). - Lugar en zona residencial con negocios de diversos giros y con necesidad de estrategia publicitaria. - De preferencia estar cerca de una zona comercial (por ejemplo mercado) ya que existe un flujo de personas constante.	Sustainability	hernandez, angelica