Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2014 - JUNIO 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Programa de micro-franquicias sociales

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

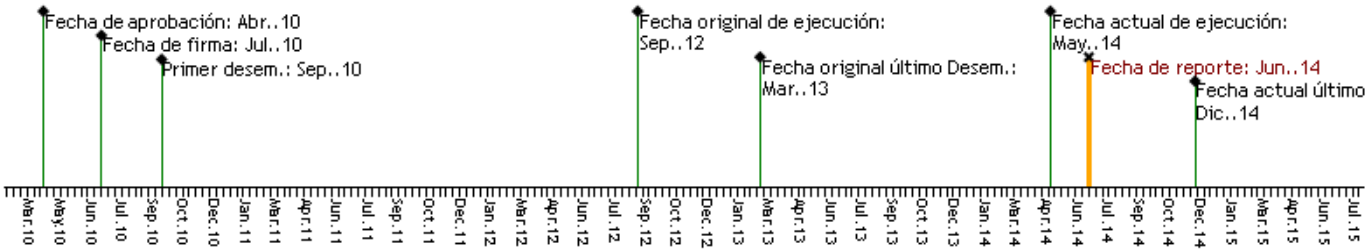
Resultado: El propósito es crear un sistema empresarial de microfranquicia social de papelerías de bajo costo, en zonas urbanas marginadas de la zona metropolitana de la ciudad de México, que integre modelos eficientes en la cadena de suministros, en el soporte operativo, en la capacitación y en el marketing

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, Guillermo

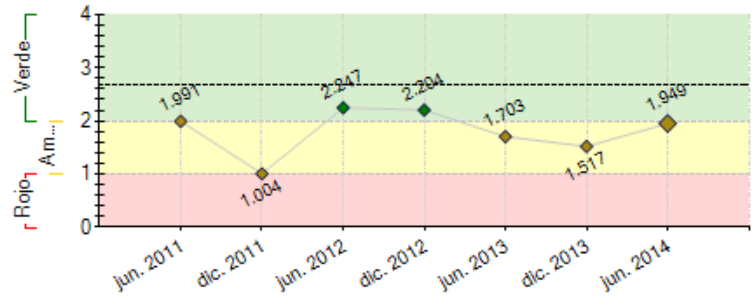
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$150,000.00	$51,539.84	$94,521.16
Contrapartida	$169,017.00	$0.00	$98,105.85

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

(i) Apertura de 2 sucursales propias de la franquicia; (ii) Conversión y apertura de dos primeras franquicias; (iii) Correcta aplicación del recurso destinado. Se tuvo dificultades en las siguientes áreas: (i) Retraso en el desarrollo del material de estandarización de procesos; (ii) Falta del conocimiento del mercado papelero y la operación de franquicias sociales debido inexperiencia en el modelo, (iii) Lento desarrollo en el proceso de conversión de papelerías tradicionales hacía el modelo de franquicia; (iv) Dificultad en la implementación del modelo de negocio a los nuevos franquiciatarios. Principales obstáculos: (i) Desarrollar un modelo de negocio rentable con impacto social para la BOP; (ii) Dificultad de encontrar negocios de papelerías que estuvieran dispuestos a cambiar su forma tradicional de operar (iii) Dificultad sobre los cambios físicos de imagen del local para implementar la imagen y diseño estandarizado de la franquicia (Muchos de los locales no estaban en condiciones o no eran aptos para implementar nuestra imagen con el presupuesto definido para cada unidad de franquicia); (iv) Falta de capacidad financiera en los beneficiarios para invertir en mejoras tecnológicas y diseño; (v) Desconfianza para aceptar cambios en sus negocios; (vi) Dificultades en el cambio de ideología cultural. Las razones de dichos retrasos se deben a la falta de información y conocimiento del mercado, escasez de micro franquicias sociales con impacto social, lo que dificulta y alarga la curva de aprendizaje sobre un nuevo modelo de negocio, dificultad de poder encontrar negocios que realmente fueran potenciales (Nivel de ventas, localización, estructura física del local, personal, flujo de personas del negocio, pro actividad y apertura del dueño a mejorar). Y a un constante cambio de equipo de trabajo (3 Líderes de Proyecto diferentes). Riesgos i. falta de honestidad por parte de los papeleros para cumplir con las condiciones del modelo, ii. la desconfianza hacía nuevas formas de operación, iii. fracaso debido a una incorrecta ubicación. A fin de mitigar riesgos se ha establecido un riguroso estudio previo del negocio a franquiciar para poder tener una mayor certeza del éxito del modelo en cada unidad así como también la implementación de herramientas a cada unidad y puntos de control que nos permitan identificar la operación y resultados de los negocios que operen. Las perspectivas son medianamente optimistas.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Los factores que incidieron negativamente en el alcance de los resultados esperados:

- Alta rotación de la Unidad ejecutora del proyecto.
- Costos elevados de inversión y operativos para el modelo.
- Riesgos de seguridad en México en zonas marginadas (asaltos, robos, etc.).
- La falta de conocimiento en el manejo de un negocio detallista por parte del ejecutor.

Evaluación final

Un modelo como Papelix puede aplicarse en otros giros, puesto que al acercarse a emprendedores autodidactas en el ámbito de los negocios los apoya, para que de una manera estructurada y de actuación práctica, impulse la cultura de la pequeña empresa a través de habilidades, actitudes, conocimientos y experiencias que les ayuden a tomar sus propias decisiones.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

La agenda de microfranquicias solicitó hacer un estudio de caso del proyecto en lugar de evaluación final como inicialmente se tenía contemplado.

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=39300008

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
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 **Clasificación:** Insatisfactorio	**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	10	4	40 %
Componente 1: Diagnostico de la situación y características del sector comercial de papelerías y desarrollo del Plan de Negocios **Peso:** 40% **Clasificación:** Satisfactorio	**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	1	100 %
Componente 2: Puesta en marcha de las pruebas piloto del negocio de papelería. **Peso:** 16% **Clasificación:** Satisfactorio	**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	4	100 %
Componente 3: Desarrollo de las características de la franquicia maestra y de las unidades franquiciadas. **Peso:** 12% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Se cuenta con un modelo de microfranquicia social para papelerías.	0	1	1	100 %
Componente 4: Comercialización y Apertura de microfranquicias.	**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	2	33 %

Peso: 29%

Clasificación: Muy Insatisfactorio

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	0	0 %

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	Logrado
H8	[*] 3 franquicias satélites.	3	Ene. 2014	2	Dic. 2013	No Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

[X] Insuficiencia de fondos de contrapartida

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. El negocio de papelerías franquiciadas no es rentable.
Nivel: Medio **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: Se están realizando estrategias comerciales para desarrollar un modelo de negocios rentable.

2. Existe interés de microempresarios de la base de la pirámide en zonas urbanas marginadas, para aperturar nuevos negocios o reconvertir papelerías existentes en microfranquicias.
Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: Aunque no nos hemos enfrentado a empresarios con esta visión, siempre es una probabilidad.

3. No existen microempresarios interesados en incorporar su papelería o abrir su nueva papelería bajo el esquema de microfranquicias
Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: Pueden haber empresarios con falta de interés en la adquisición de este modelo, pero se está trabajando para ofrecer un negocio muy redituable.

4. Existen las condiciones económicas que motiven la aparición de nuevos microempresarios.
Nivel: Bajo **Responsable:** Invitado Proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: Siempre existirán posibles negocios del mismo giro en un ambiente de libre competencia. Pero debido a la estrategia de Papelix, dichos competidores pueden ser absorbidos en un futuro.

5. Existen consultores con la capacidad y experiencia para desarrollar el modelo
Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: Existen muchas probabilidades de que existan empresarios interesados por replicar el modelo, pero Papelix se encuentra apalancado gracias a excelentes costos en suministros, lo cual permite ofrecer muy buenos precios.

6. falta de honestidad por parte de los papeleros actuales para cumplir con las condiciones del modelo
Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: en proceso de validación durante ejecución

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: PP - Poco Probable
Las perspectivas futuras son medianamente optimistas. Razones: sector maduro y de alta competencia además muy pulverizada, aunque el mercado sigue creciendo y hay una ligera oportunidad de lograr impacto y cambio en la industria papelera al detalle, sin embargo, debido a la razón de como opera el sector en este nivel actualmente y a las barreras tanto culturales como de operación y la falta de capital no se puede ser más optimista.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	la agencia ejecutora tiene otros proyectos prioritarios en ejecución por lo que si este modelo de microfranquicias sociales no empieza a arrojar resultados positivos en el corto plazo es muy probable que se cancele del portafolio.

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Hacia futuro se pondrá especial énfasis en las siguientes acciones: (i) La continua evaluación de las unidades de negocio para poder ser flexibles e iterar en los cambios que sean necesarios para el correcto funcionamiento del modelo. (ii) Cambio en la cultura existente actualmente en el mercado. (iii) Una correcta penetración en el mercado (iv) Expansión de la marca hacía potenciales zonas basándonos en los fundamentos y valores que se han definido para Papelix. (v) Mejoramiento de la experiencia de los franquiciatarios para con la marca Papelix y su equipo. (vi) Fortalecimiento de las aristas del modelo de negocio que nos permitan escalarlo exponencialmente, consiguiendo el impacto exponencial que se planteo en un inicio.

El sector no es un mercado nuevo, por lo que ya cuenta con una clientela cautiva y un mercado potencial que es fundamental para el éxito del proyecto, el mercado sigue creciendo año con año y estamos en el correcto tiempo para generar un importante impacto y cambio en la industria, 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.

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. La comercialización de la Franquicia ha resultado ser una cascada de conocimientos al promover entre los papeleros los servicios propuestos por New Ventures México, debido a la falta de experiencia en la colocación de un concepto que se encuentra en uno de los negocios más tradicionales de México.	Sustainability	hernandez, angelica
2. A través del aprendizaje y las experiencias obtenidas a lo largo de 4 años, Papelix ha observado que para tener éxito no solo se necesita entusiasmo y buenas intenciones. Para poder situar una franquicia de fin social dentro de un mercado tan competitivo como lo es el papelero es necesario superar las dificultades que esto implica.	Sustainability	hernandez, angelica
3. Hoy en día Papelix se encuentra en proceso de consolidación, después de haber afrontado desde su inicio diversos acontecimientos que han tenido que atender, como son: - La falta de conocimiento en el manejo de un negocio detallista. - El diseño de la imagen. - La estructuración de la distribución de las áreas del modelo de negocio. - La puesta en marcha de la unidad piloto. - Su ubicación. - Los riesgos de seguridad. - Los ciclos de ventas. - Los costos de inversión y operativos.	Implementation	hernandez, angelica

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

Estudio de caso - La generación, fomento y difusión de conocimiento empresarial para la BOP proporcionará un incentivo y aliciente para nuevas iniciativas similares.

Productos principales del proyecto

[Dic. 2014] Estudio de Caso Papelix (Case studies)
Autor: New Ventures México

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

17/DIC./2014	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39300008]
	Ficha del proyecto	http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=ME-M1063&lg=SP