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: Apoyo al Emprendimiento a través de la Innovación Abierta en Nuevo León

Nro. Proyecto: ME-M1052 - Nro. Operación: ATN/ME-12255-ME

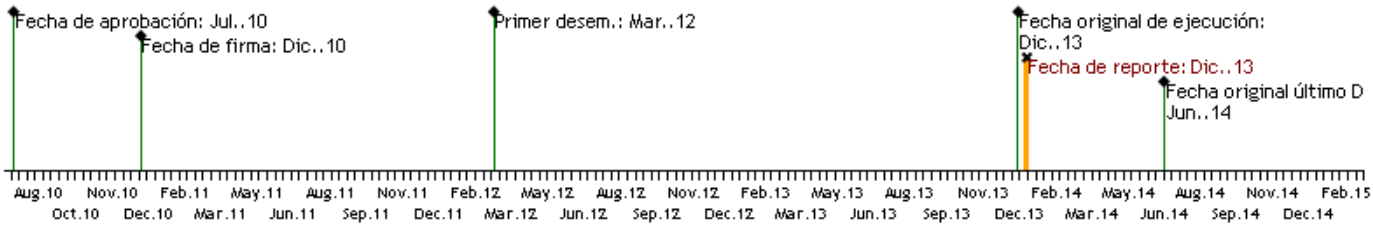
Resultado: El objetivo específico es establecer un mecanismo sostenible deapoyo a las actividades emprendedoras entre las PYMEs y ayudarlas a convertir sus ideasinnovadoras en iniciativas comerciales a través de "Innovación Abierta" – el uso del flujointerno y externo de conocimiento para acelerar la innovación interna y la expansión de losmercados para el uso externo de conocimiento.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
MÉXICO	MÉXICO	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	ENTD - Promoción de emprendimientos dinámicos

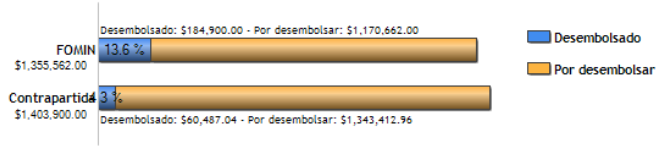
Agencia Ejecutora: Instituto de Innovación y Transferencia de Tecnología

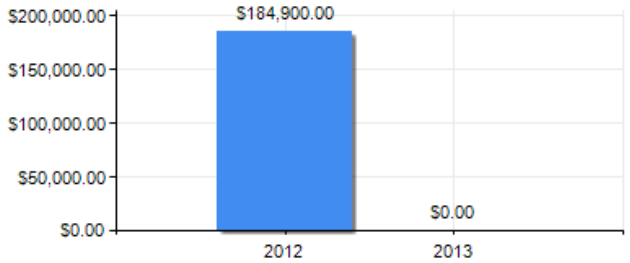
Líder equipo de diseño: Otsuka, Nobuyuki
Líder equipo de supervisión: Miguel Almeyda,

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

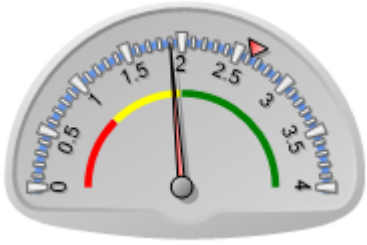


RECURSOS

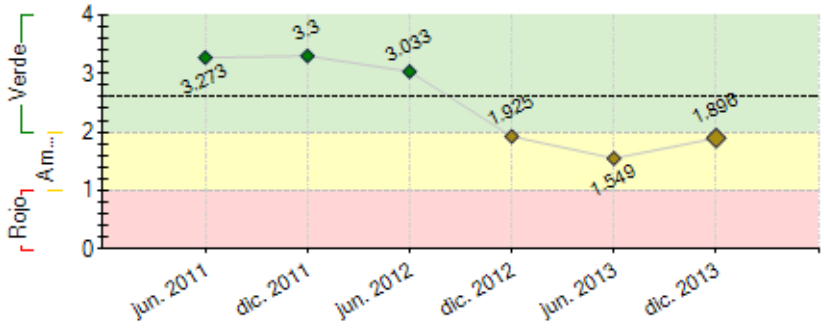




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.896
Promedio FOMIN: 2.625

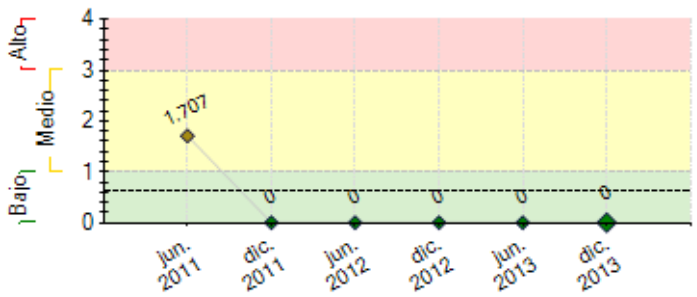


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.624

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

1. Los principales logros fueron: a). Se avanzó en terminación deLicitación Internacional y Contratación del Consultor que establecerá el Marco de Trabajo de Innovación Abierta. Así se podrán llevar a cabo todas las acciones de los Componentes II, III y IV. b). Se realizaron y terminaron actividades de programación y revisión tales como: i) Información con los Coaches; ii) Programación del Proyecto; iii) Gastos y Adquisiciones; iv) Documentación; v) Trabajo y diseño con expertos en TI para la Plataforma Web del Proyecto. 2. Dificultades y retrasos. Un serio retraso en la ejecución de la Licitación Internacional, hay pocos consultores en el campo y menos dispuestos a realizar un proyecto por los honorarios establecidos. Para compensar se seleccionó a un consultor que pudiera realizar el proyecto en el menor tiempo posible bajo las mejores condiciones. 3. Principales riesgos. No han cambiado y son los mismos identificados desde el origen. 4. Perspectivas futuras del proyecto. Es altamente optimista debido al interés que ha despertado entre las empresas que participan, las peticiones recibidas de otras regiones del país que desean participar y las previsiones tomadas en vistas de retrasos anteriores. 5. Énfasis en acciones críticas: se cumplirán los Hitos H4 y H5 en febrero y marzo de 2014 en el momento en que el Consultor Internacional comience su trabajo con las PYMES, Coaches y Agentes Intermediarios ya que estas actividades constituyen la parte fundamental del proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El proyecto presenta una muy sustancial demora debido primordialmente a que hubo una transcición en el equipo de la AE tras el cambio de gobierno sucedido poco después de la aprobación del proyecto. La adopción de proyecto por parte del nuevo equipo tomó hasta 12 meses, tras la contratación del Coordinador del proyecto.

Posteriormente, se presentaron más demoras significativas debido a que la parte central del proyecto (en términos de actividades y recursos) implicaba una licitación internacional. Dichas demoras se debieron tanto a complejidad de la licitación, como al hecho que una empresa se inconformó oficialmente con los resultados la misma. El análisis y respuesta a dicha inconformidad requirió de tiempo adicional no previsto.

Tras resolver el asunto de la inconformidad, dió inicio la consultoría a principios de 2014, con lo cual se comprometió un monto sustantivo de los recursos y se ha logrado cumplir el Hito 2 (que actualmente no aparece cumplido por un problema con el sistema PSR para lo cual ya se ha solicitado apoyo del equipo de sistemas del FOMIN) y se tiene previsto cumplir el hito 4 "El número de PyMEs que estan asesoradas e intermediadas por agentes para involucrarse en el desarrollo de nuevos productos" en mayo de 2014. En este sentido, se espera que el proyecto haya desembolsado para entonces el total de los recursos que le fueron adelantados en un principio y solicite un nuevo adelanto para poder continuar con sus actividades.

Este anticipo implica un grave problema en sí mismo, en tanto no se ha cumplido el hito 5 "El número de prototipos lanzados en el mercado" el cual se encuentra vencido desde el 8 de noviembre de 2013 y es imposible cumplirlo antes de noviembre de 2014, ya que por definición es uno de los resultados finales de la consultoría antes mencionada. Lo anterior impide el desembolso del citado desembolso y de acuerdo a la Guía de Gestión por Hitos no es posible extender el pazo del citado hito.

La AE ha manifestado que no cuenta con la liquidez suficiente para cubrir con recursos propios los compromisos adquiridos para realizar las actividades pendientes del proyecto originalmente presupuestadas con recursos FOMIN y que estos gastos le sean reembolsados una vez que el hito sea cumplido, por lo que existe la posibilidad real de que el proyecto se vea en la necesidad de ser cancelado.

A la luz de la recomendación emitida por la Misión de Revisión de Cartera de noviembre de 2013, en el sentido de reprogramar el proyecto, revisar los hitos y los indicadores del proyecto, se procederá a gestionar ante las autoridades del FOMIN reformular la fecha del hito 5 para reflejar una fecha realista de cumplimiento.

Finalmente, cabe señalar que de manera generalizada, el FOMIN en México ha avanzado en la aplicación de la Reforma Fiduciaria que permita la contratación de la auditoría externa para las revisiones ex-post de adquisiciones y desembolsos y la auditoría externa de éste y los demás proyectos de la cartera en México.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

1.Resultados más Importantes del Semestre. A) Se terminó la licitación de un consultor internacional, quien es la persona que diseñará el marco de trabajo de innovación abierta que representa el fundamento del proyecto. B) Se localizó y capacitó a 41 Investigadores. Evaluadores de CONACYT para actuar como Agentes Intermediarios en contacto directo con las PYMES participantes del Proyecto. C) Se convocó y terminó la recepción de propuestas de Plataforma Web que actuará como repositorio electrónico de todas las actividades del proyecto. 2. Mayores dificultades y retrasos. El principal retraso del semestre fue el proceso de Licitación Internacional, que no estaba contemplado en el cronograma del proyecto, de un Consultor Internacional, que demoró mucho el inicio de las actividades técnicas del proyecto. El Principal obstáculo fue que no existen a nivel mundial consultores en innovación abierta para PYMES que desearan participar en el proyecto bajo las condiciones establecidas, este obstáculo se venció con el lanzamiento de la Licitación Internacional. 3. Acciones críticas a lograr en el semestre. Se cumplirán los Hitos H4 y H5 en febrero y marzo en el momento en que el Consultor Internacional comience su trabajo con las PYMES, Coaches y Agentes Intermediarios ya que estas actividades constituyen la parte fundamental del proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Como se mencionó arriba, no se ha cumplido el hito 5 "El número de prototipos lanzados en el mercado" el cual se encuentra vencido desde el 8 de noviembre de 2013 y es imposible cumplirlo antes de noviembre de 2014, ya que por definición es uno de los resultados finales de la consultoría principal del proyecto.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: El objetivo específico es establecer un mecanismo sostenible de apoyo a las actividades emprendedoras entre las PYMEs y ayudarlas a convertir sus ideas innovadoras en iniciativas comerciales a través de "Innovación Abierta" – el uso del flujo interno y externo de conocimiento para acelerar la innovación interna y la expansión de los mercados para el uso externo de conocimiento.	**R.1**	Infraestructura social interconectada que estimula la innovación por las PYMES en un periodo más corto de tiempo					No Dic. 2013	No Dic. 2013	
Componente 1: Apoyo al proceso de construcción de confianza **Peso:** 7% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Personas sensibilizadas	0				200 Jun. 2011	511 Mar. 2011	Finalizado
	C1.I2	PYMEs comprometidas a participar en el Proyecto.	0				60 Dic. 2011	100 Dic. 2011	Finalizado
	C1.I3	Capacitadores capacitados	0				6 Jun. 2011	6 May. 2011	Finalizado
	C1.I4	Profesionales técnicos de las PYMEs de centros de investigación capacitados	0				70 Dic. 2011	140 Nov. 2012	
Componente 2: Desarrollo de un mecanismo de "Innovación Abierta" **Peso:** 15% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Funcionarios de I2T2 y centros de investigación capacitados en el mecanismo de entrega de Innovación Abierta					No Jun. 2013	No Dic. 2013	Atrasado
	C2.I2	Base de datos desarrollada de información sobre las empresas	0				1 Dic. 2012	84 Abr. 2013	
	C2.I3	Agentes intermediarios capacitados	0				12 Jun. 2013	12 Nov. 2012	Finalizado
	C2.I4	PYMEs capacitadas en derechos de propiedad intelectual	0				40 Jun. 2013		Atrasado
Componente 3: Desarrollo de nuevos emprendimientos y entrenamiento para emprendedores **Peso:** 72% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Prototipos y planes de negocios desarrollados	0				30 Dic. 2013	0 Dic. 2013	Atrasado
	C3.I2	Grupos PYMEs (cada grupo de 2 en promedio) reciben asistencia técnica especializada para el desarrollo de prototipos de productos/servicios.	0				30 Dic. 2013	0 Dic. 2013	Atrasado
Componente 4: Diseminación de las lecciones aprendidas e investigación aplicada **Peso:** 6% **Clasificación:** Muy Insatisfactorio	**C4.I1**	Estudios de casos desarrollados	0				3 Dic. 2013	0 Dic. 2013	Atrasado
	C4.I2	Sitio de Web actualizado (contenidos /información del Proyecto)	0				1 Dic. 2013	0 Dic. 2013	Atrasado
	C4.I3	Practicantes, académicos, formuladores de políticas sensibilizados de los resultados del Proyecto	0				200 Dic. 2013	0 Dic. 2013	Atrasado

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	[*] Condiciones previas	1	Jun. 2011	5	Jun. 2011	Logrado
H1	El número de capacitadores capacitados	6	Jun. 2011	6	May. 2011	Logrado

H2	El número de agentes intermediarios capacitados	6	May. 2012	0	Jul. 2013	No Logrado
H3	[*] El número de PyMES que estan comprometidas a participar en el proyecto.	30	Ago. 2012	90	Oct. 2012	Logrado tarde
H4	El número de PyMEs que estan asesoradas e intermediadas por agentes para involucrarse en el desarrollo de nuevos productos	10	Dic. 2012	0	Dic. 2013	No Logrado
H5	[*] El número de prototipos lanzados en el mercado	5	Nov. 2013	5	Nov. 2013	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Diseño del proyecto/Componentes
[X] Dificultades en adquisiciones
[X] Cambios en la política nacional
[X] Insuficiencia de fondos de contrapartida
[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales
[X] Cambios en la política de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Las PYMEs podrían ser renuentes a la apertura de sus ideas innovadoras y a discutir sus modelos de negocios abiertamente. Esta potencial falta de confianza podría ser un factor de fracaso para el involucramiento del sector privado en esta iniciativa.	Bajo	El presente Proyecto brindará apoyo para la construcción de confianza, enfatizando el hecho de que el conocimiento se ha convertido en un recurso clave para las compañías de manera que la Innovación Abierta está incrustada en una estrategia empresarial global,	Coordinador del proyecto
2. La falta de suficientes PYMEs capaces de implementar la Innovación Abierta	Bajo	El Estado de Nuevo León posee la infraestructura técnica para facilitar la integración de diferentes tecnologías que están siendo desarrolladas por las PYMEs a través del Parque de Investigación e Innovación Tecnológica (PIIT) con el que I2T2 tiene interacción dinámica ya formalizada, donde las PYMEs son capacitadas para mejorar su desarrollo gerencial y tecnológico.	Coordinador del proyecto
3. La débil protección de los derechos de propiedad intelectual es vista como el mayor de los riesgo a las redes de innovación	Bajo	Este Proyecto pondrá especial énfasis en asuntos relacionados con la propiedad intelectual brindando capacitaciones extensivas del tema, trabajando cercanamente con el IMPI (Instituto Mexicano de Propiedad Intelectual).	Coordinador del proyecto

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

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:

La instalación del INADEM Instituto Nacional del Emprendedor y otras inciciativas del Instituto como el FONLIN permitirán apoyar parcialmente los esfuerzos de innovación abierta de los emprendedores regionales, por lo que así se asegura la sostenibilidad del proyecto y del proceso de innovación abierta, lo que aunado con la formación de una cultura de innovación abierta permitirá que este tipo de proyectos se sigan realizando.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. 4. La estructuración de un proyecto de esta naturaleza requiere al inicio del mismo de sesiones previas de trabajo conjunto con funcionarios del Banco, que ayuden a entender perfectamente por ambas partes, Banco y Agencia Ejecutora, los elementos críticos del proyecto, para evitar problemas futuros y así evitar demoras en el proyecto, como las que se han presentado en este.	Design	Giacomán, Karym
2. 3. El proceso de licitación internacional fué largo y no estubo desprovisto de problemas, los cuales fueron solucionados favorablemente gracias al apoyo del personal del Banco.	Implementation	Giacomán, Karym
3. 2. No se sabía de la necesidad de licitar algunas de las actividades del proyecto, posiblemente derivado de los cambios en la coordinación del proyecto y esto desembocó en falta de conocimiento del tema por falta de capacitación en las políticas del Banco.	Design	Giacomán, Karym
4. 1. El monto establecido para pagar al COnsultor del proyecto requirió lanzar una Licitación Internacional, lo cual no estaba contemplado en la planeación original causando así un retrazo de 7 meses al proyecto.	Implementation	Giacomán, Karym