Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2014 - JUNIO 2014

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

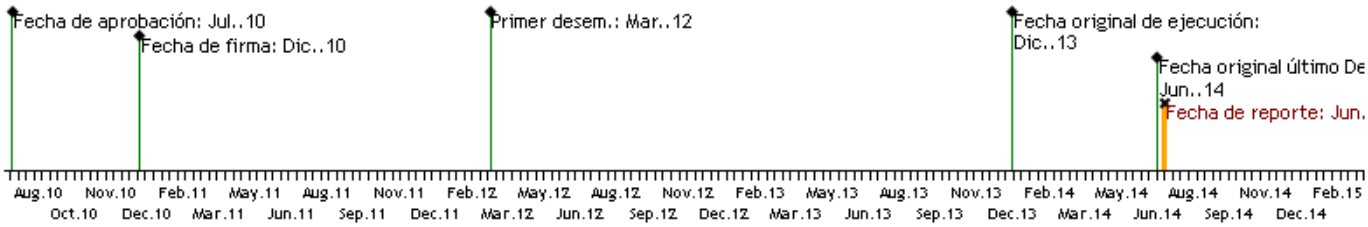
Resultado: El objetivo específico es establecer un mecanismo sostenible deapoyo a las actividades emprendedoras entre las PYMEs y ayudarlas a convertir sus ideasinnovadoras en iniciativas comerciales a través de "Innovación Abierta" – el uso del flujointerno y externo de conocimiento para acelerar la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

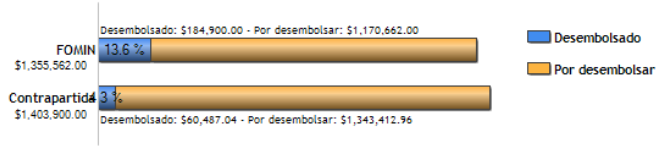
Agencia Ejecutora: Instituto de Innovación y Transferencia de Tecnología

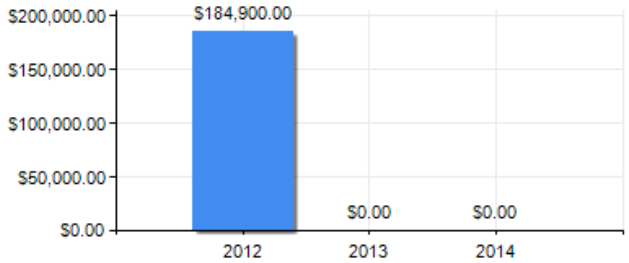
Líder equipo de diseño: Otsuka, Nobuyuki
Líder equipo de supervisión: Miguel Almeyda,

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

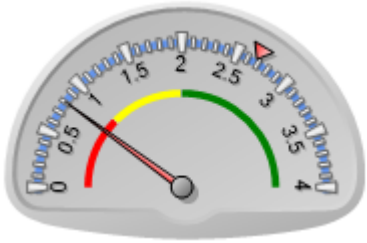


RECURSOS

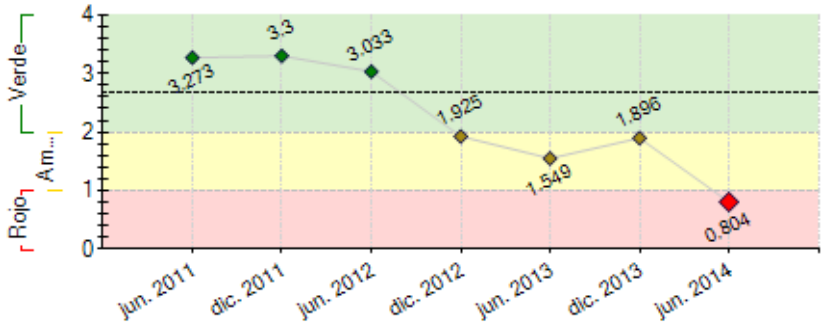




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Muy Insatisfactorio: 0.804
Promedio FOMIN: 2.677

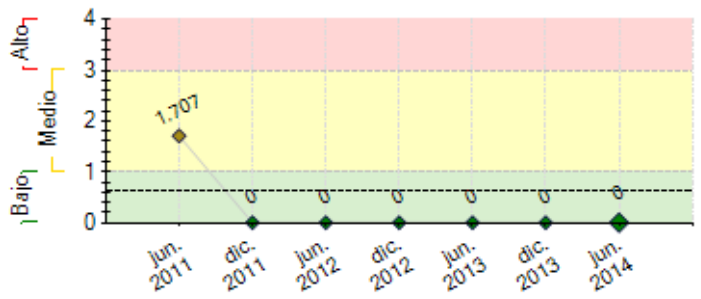


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.616

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

1. Se sensibilizó en el Nuevo Modelo de Innovación Abierta a las PYMEs, a los Agentes Facilitadores Intermediarios y a los Centros de Investigación y Universidades, se integraron 5 Comunidades de Inovación Colaborativa con 6 empresas cada una dos como Comunidades Abiertas y tres con una Empresa u Organismo Grande actuando como Eje o Tractora.
2. Se realizaron reuniones con las PYMEs invitadas al proyecto en febrero, se realizaron talleres y capacitación para Agentes facilitadores Intermediarios y reuniones con Centros de Investigación y universidades.
3. Los obstaculos más relevantes han sido la dificultad para convencer a las PYMES para participar en el poryecto debido a las metodologías comunmente usadas por el CONACYT, la Secretaría de Economía y el INADEM, lo cual espanta a las empresas PYME ya que no tiene capacidad para dedicar tiempo y personal a las actividades de registro y administración que ello requieren. Gracias a la labor personal de convencimiento de los Agentes Facilitadores Intermediarios, se venció este obstáculo y se logró integrar el grupo de 30 PYMEs que participan en el proyecto.
4. La metodología usada para la innovación abierta permitirá que cada una de las PYMEs involucradas pueda por si misma seguir innovando sin necesidad de facilitadores externos, aún bajo la modalidad de innovación abierta.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

- Tiene dos hitos vencidos (4 y 5) que impiden hacerle más desembolsos. El Hito 4 ha sido cumplido pero el ejecutor aún no presenta la evidencia correspondiente. El Hito 5 requeriría de al menos 9 a 18 meses adicionales de tiempo una vez cumplido el Hito 4. En consecuencia, no sería posible desembolsar más recursos al proyecto debido al incumplimiento de estos hitos.
-
- Tiene un fondo rotatorio por USD 152,481 que no ha sido justificado en más de 30 meses. El motivo de la lentitud en los desembolsos fue primordialmente el uso de recursos propios y la tardanza en realizar la principal licitación del proyecto, misma que a su vez fue objetada injustificadamente por una de las firmas concursantes (IDBDOCS 38306038, 38222764 y 38222742). Posteriormente, el ganador de la licitación ha tenido problemas para facturar sus servicios debido a los problemas económicos que aquejan a su país.
-
- El plazo de último desembolso del proyecto venció el 20 de junio de 2014. Dicho plazo puede extenderse sin problema al menos 30 meses adicionales según la OA-421. El ejecutor presentará la solicitud de extensión correspondiente en breve.
- A grandes rasgos, el proyecto es técnicamente muy prometedor e innovador, pero a pesar de numerosas reuniones y discusiones, así como algunos avances puntuales, aún no ha podido arrancar del todo:

ACCIONES

- Se le ha recordado insistentemente a la agencia ejecutora que el proyecto está en una fase crítica, donde el mismo es repetidamente señalado como candidato a cancelación desde la sede del FOMIN.
- Con objeto de reprogramar actividades y recursos y reactivar el proyecto se han sostenido tres reuniones presenciales y varias más a distancia con la agencia ejecutora. Como consecuencia de estas reuniones se cuenta con un POA, PA, ML y Plan de Hitos actualizados. En dichos documentos se da por sentado que el cumplimiento del Hito 5 se prorrogará en al menos 18 meses, lo cual permitiría por tanto desembolsarle más recursos sin paralizar sus

actividades.

1 Justificación de los gastos realizados a la fecha con el fondo rotatorio que tenían: aún no se recibe.
2 Carta solicitando y justificando extensión del plazo de último desembolso del proyecto: se tiene borrador.
3 Carta solicitando y justificando extensión del Hito 5 (Número de prototipos lanzados en el mercado) en 18 meses: se tiene borrador.

- Cinco Comunidades de Innovación Colaborativa;
- Cada CIC constituida por: Una Empresa Grande como Ancla o Eje, un total de 5 Empresas Grandes como Ancla o Eje;
- Seis PYMES dependiendo de cada Empresa Ancla o Eje y tutoreadas por cada una de ellas y por un par de Agentes Facilitadores Intermediarios cada una de ellas, un total de 30 PYMES dentro del proyecto (originalmente se esperaban 10);
- Aplicación de la Metodología desarrollada por el Consultor principal del proyecto;
- Promoción entre los Centros de Investigación del Parque de Investigación e Innovación Tecnológica para constituirse como Empresas Ancla o Eje;
- Promoción con empresas externas como Empresas Ancla o Eje;
- Promoción de las Empresas Ancla o Eje con sus PYMES satélites, ya sean Clientes o Proveedores;
- Preparación de los Convenios para amparar el trabajo del I2T2 con las Empresas Ancla o Eje, y de los Contratos con las PYMES para amparar los apoyos económicos que recibirán por parte del proyecto; los convenios y contratos serán los medios de verificación de este hito;

- Evento masivo de exposición del proyecto a todas las empresas el día 9 o 10 de Julio.

4 Evidencia del cumplimiento del penúltimo hito pendiente (Hito 4: El número de PYMES que están asesoradas e intermediadas por agentes para involucrarse en el desarrollo de nuevos productos): aún no se recibe. Cabe señalar que el cumplimiento del Hito 4 implica la concepción del Modelo de Comunidad de Innovación Colaborativa (CIC) adaptado al ecosistema mexicano de Monterrey, Nuevo León, que consiste en la integración de:

- Como condiciones para reprogramar en el sistema el Hito 5 y poder así desembolsar más recursos al proyecto, se solicitó al ejecutor comprometerse a presentar lo siguiente a la mayor brevedad:

- Una vez reprogramado el Hito 5 y ante la perspectiva de poder realizar desembolsos al proyecto, se realizará de nueva cuenta el taller de arranque.

- Nota importante del Hito 5: este hito solo puede cumplirse tras la conclusión de las iniciativas previstas de las PYMES seleccionadas en el Hito 4. El Hito 5 implica que cada una de las PYMES deben de desarrollar un producto o servicio en base a la metodología establecida por el consultor internacional y cada uno de estos productos deben de añadir valor a la cadena de la empresa grande que sirve como ancla o eje. Este proceso implica que el cumplimiento del Hito 5 solo puede darse tras un periodo de tiempo posterior al cumplimiento del Hito 4 (se calculan nueve meses).

- La contratación de la auditoría externa para las revisiones ex-post de adquisiciones y desembolsos está siendo realizada de manera independiente y paralela como parte del proceso general de aplicación de la reforma fiduciaria que está realizando el FOMIN/CME para toda su cartera.

CONCLUSIÓN

- Es importante precisar que la AE ha manifestado que, en caso de que no se extienda el plazo para el cumplimiento del hito 5 y que por tanto no se reanuden los desembolsos, la AE de manera definitiva no cuenta con recursos para asumir los gastos que implicaría continuar la operación del proyecto entre tanto se cumple el Hito 5. En otras palabras, el no extender el plazo del hito 5 muy seguramente implicará la cancelación del proyecto. Ahora bien, no es posible prorrogar el Hito 5 si primero no se cuenta con elementos que señalicen un compromiso básico con el proyecto, como es el caso del cumplimiento del Hito 4 y la justificación de los gastos realizados hasta la fecha.
- En suma, el proyecto parecería un claro candidato a ser cancelado de inmediato. Sin embargo, ésta no sería la línea de acción más pertinente considerando que: a) tras mucho esfuerzo por parte de la AE pue posible arrancar el aspecto más complicado y clave del proyecto (la licitación y ejecución de la consultoría central), misma que ha tenido avances importantes tanto técnicos (cumplimiento de Hitos 1 a 3 e inminente cumplimiento del Hito 4) como financieros (una aceleración evidente en el uso de los recursos), y que b) el proyecto es susceptible de ser extendido en al menos 30 meses adicionales de acuerdo a la OA421.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

1. En febrero se reunió a las PYMEs y Centros de Investigación con el consultor internacional para sensibilisarlos sobre la metodología. Se reunieron los Agentes facilitadores Intermediarios para abundar sobre la metodología de Comunidades de Innovación Colaborativa. En marzo se revisaron avances de la integración de las Comunidades de Innovación Colaborativa y se realizaron visitas a empresas candidatas a Empresas Eje del proyecto. En mayo se continuó la visita a candidatas a Empresas Eje, se realizaron reuniones con organismos que realizarán un track paralelo de capacitación a PYMEs que no alcanzaron a entrar en las Comunidades de Innovación Colaborativa. Continuaron las reuniones con Agentes Facilitadores Intermediarios para comentar sobre la problemática del proyecto y tomar soluciones colegiadas adaptadas a la idiosincracia local. 2. Se retrasó la integración de las Comunidades por el impacto negativo de otras metodologías usadas por organismos de fomento que requieren muchos requisitos que asustan a las PYMES por la falta de tiempo y personal. Los Agentes Facilitadores ayudaron a vencer la problemática comentando en persona con las PYMEs las diferencias de este proyecto. 3. En Agosto y Octubre se realizarán dos talleres con las Empresas y Organismos Eje para transferirles la metodología, dispositivos y herramientas de innovación abierta para que realicen sus proyectos de innovación basados en estas herramientas y avance más rápidamente.

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 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	Jul. 2014	
Componente 1: Apoyo al proceso de construcción de confianza **Peso:** 7% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Personas sensibilizadas	0				200	511	Finalizado
							Jun. 2011	Mar. 2011	
	C1.I2	PYMEs comprometidas a participar en el Proyecto.	0				60	100	Finalizado
							Dic. 2011	Dic. 2011	
	C1.I3	Capacitadores capacitados	0				6	6	Finalizado
							Jun. 2011	May. 2011	
	C1.I4	Profesionales técnicos de las PYMEs de centros de investigación capacitados	0				70	140	Finalizado
							Dic. 2011	Nov. 2012	
Componente 2: Desarrollo de un mecanismo de "Innovación Abierta" **Peso:** 15% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Funcionarios de I2T2 y centros de investigación capacitados en el mecanismo de entrega de Innovación Abierta						No	Finalizado
							Jun. 2013	Dic. 2013	
	C2.I2	Base de datos desarrollada de información sobre las empresas	0				1	84	Finalizado
							Dic. 2012	Abr. 2013	
	C2.I3	Agentes intermediarios capacitados	0				12	41	Finalizado
							Jun. 2013	Dic. 2013	
	C2.I4	PYMEs capacitadas en derechos de propiedad intelectual	0				40		Atrasado
							Jun. 2013		
Componente 3: Desarrollo de nuevos emprendimientos y entrenamiento para emprendedores **Peso:** 72% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Prototipos y planes de negocios desarrollados	0				30	0	Atrasado
							Dic. 2013	Dic. 2013	
	C3.I2	Grupos PYMEs (cada grupo de 2 en promedio) reciben asistencia técnica especializada para el desarrollo de prototipos de productos/servicios.	0				30	0	Atrasado
							Dic. 2013	Dic. 2013	
Componente 4: Diseminación de las lecciones aprendidas e investigación aplicada **Peso:** 6% **Clasificación:** Muy Insatisfactorio	**C4.I1**	Estudios de casos desarrollados	0				3	0	Atrasado
							Dic. 2013	Dic. 2013	
	C4.I2	Sitio de Web actualizado (contenidos /información del Proyecto)	0				1	0	Atrasado
							Dic. 2013	Dic. 2013	
	C4.I3	Practicantes, académicos, formuladores de políticas sensibilizados de los resultados del Proyecto	0				200	0	Atrasado
							Dic. 2013	Dic. 2013	

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	[*] Condiciones previas	6	Jun. 2011	6	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	10	May. 2012	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	No aceptado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Dificultades en adquisiciones

[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	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	Project Coordinator

factor de fracaso para el involucramiento del sector privado en esta iniciativa.		global,	
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.	Project Coordinator
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).	Project Coordinator

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

[X] Complejidad técnica del proyecto	La complejidad técnica del proyecto es muy sustancial, por lo que poner en marcha cada una de las piezas del proyecto ha resultado muy complicado. Aún es muy temprano como para poder determinar si en efecto el proyecto tiene potencial de sostenibilidad.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

1. Se están integrando Comunidades de Innovación Colaborativa, las cuáles permitirán a las PYMES adoptar una forma de innovación por colaboración que será sustentable a través del tiempo.
2. Se ha sensibilizado a las PYMEs sobre dispositivos y herramientas que les permitirán: a) Establecer una metodología para realizar proyectos de innovación; b) Establecer una infraestructura básica de adminsitración e implementación de la innovación; c) Establecer Incentivos básicos al personal para realizar innovación y d) Crear un esquema de trabajo con personas, empresas y organismos externos que le permitan a las PYMES innovar con pocos recursos.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	**Autor**
1. Uno de los principales problemas que aquejan a proyectos realizados con autoridades gubernamentales son los cambios de equipos de trabajo, e incluso de instituciones. Debiera definirse un protocolo para poder continuar proyectos tras cambios de administración, o en su caso, delinear una estrategia de salida conveniente para ambas partes.	Design	Miguel Almeyda, *[FOMIN]*
2. Debido a la metodología en vigor de otros organismos como le CONACYT, la Secretaría de Economía y el INADEM, las PYMES desconfían mucho de este tipo de programas y no es fácil convencerlos de participar, de modo que el convencimiento toma más tiempo de lo que originalmente se pensó.	Implementation	Giacomán, Karym