



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO JULIO 2015 - DICIEMBRE 2015

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Programa Piloto de Competitividad de PyMES a través de Prácticas Sostenibles

Nro. Proyecto: ME-M1077 - Proyecto No.: ATN/ME-13405-ME

Propósito: MiPyMES implementan prácticas sostenibles en su producción.

País Administrador

MÉXICO

País Beneficiario

MÉXICO

Agencia Ejecutora:

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

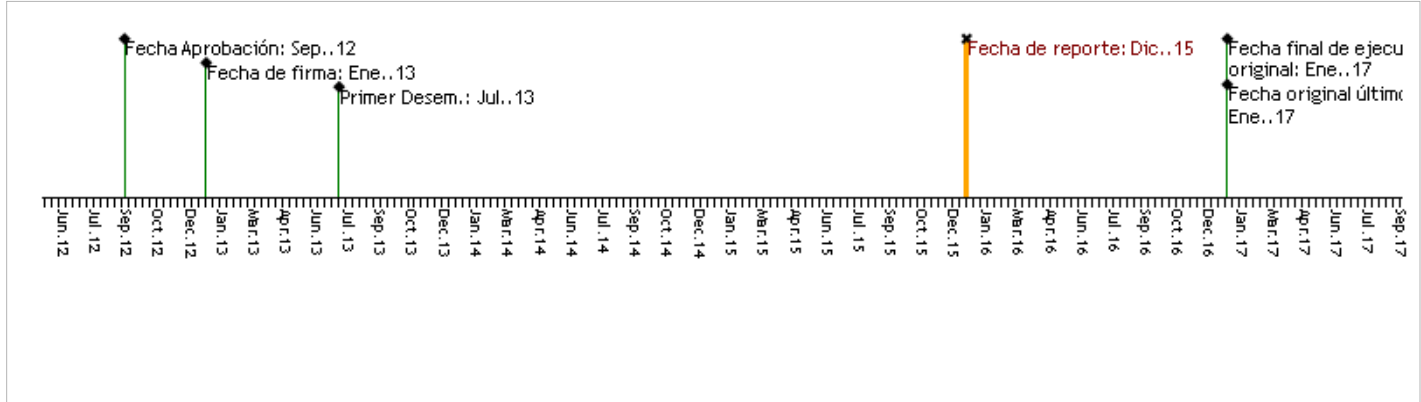
Líder equipo de diseño:

GREGORY WATSON

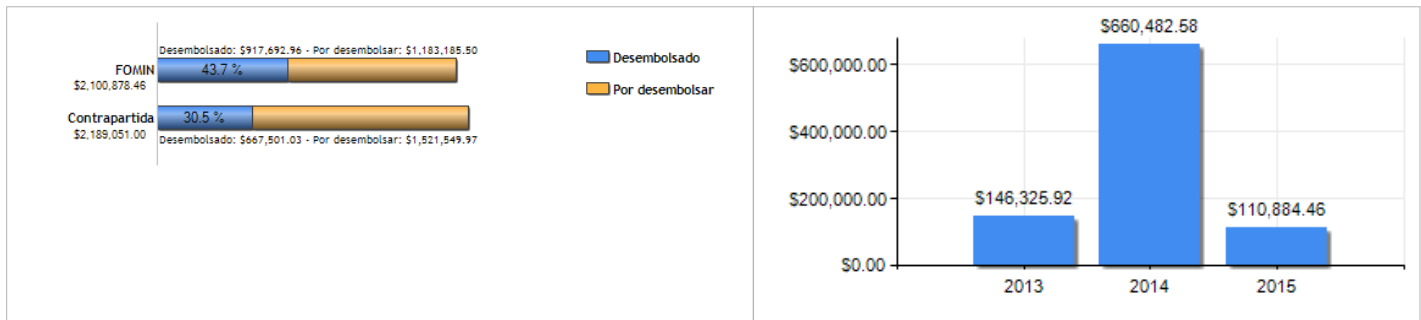
Líder equipo de supervisión:

GUILLERMO AGUILAR

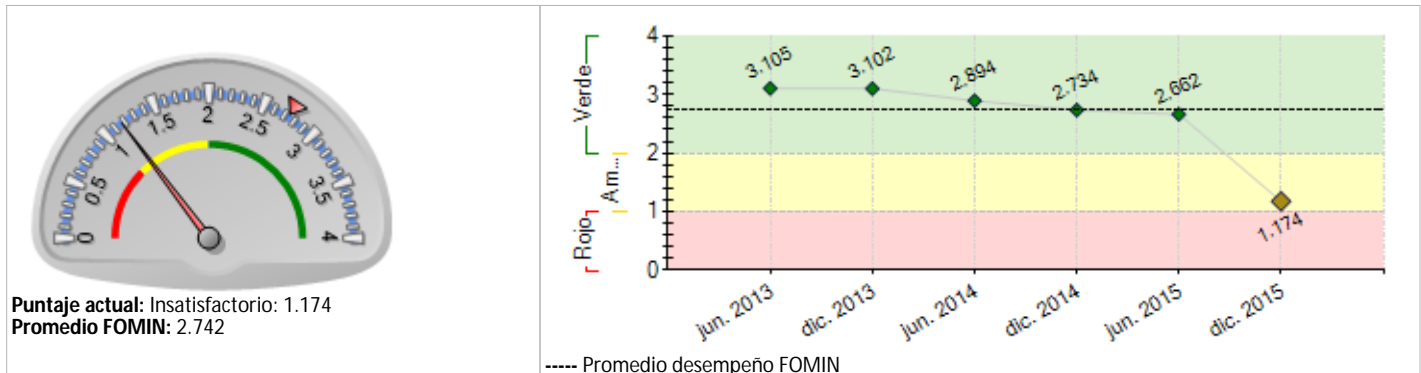
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



RIESGOS EXTERNOS

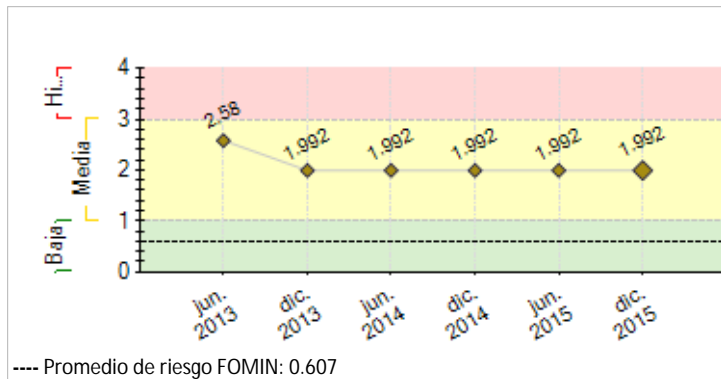
CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Riesgo

Administración Financiera: Media

Adquisiciones: Media

Capacidad Técnica: Baja



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Actualización y difusión del portal. Desarrollo Programa de Asesores MiPyMEs (reclutar-capacitar asesores y asesorar a MiPyMEs). Nueva campaña de comunicación y mercadotecnia para atraer MiPyMEs. Documentación casos de éxito de PyMEs aplicando ecoeficiencia. Se impartió la 1era etapa del programa de asesoría a 90 MiPyMEs y la 2da a 45. Se desarrolló y actualizó la autoevaluación en uso de recursos y los contenidos de la 2da etapa del programa de asesoría. Se analizaron resultados de la autoevaluación en uso de recursos de PyMEs que terminaron etapas 1 y 2 del programa. Se desarrollan últimos materiales multimedia de la etapa 2 del Programa. Se integraron TOKS, CANAIVE, BIMBO Y ANTAD como nuevos socios al proyecto.

Atrasos: Tiempo no contemplado en procesos iniciales; compromiso e involucramiento de empresas ancla (mitigado por nuevas estrategias comunicación/difusión); re-autorización del proyecto por la agencia ejecutora; dificultad para lograr la participación de proveedores MiPyMEs Walmart; encontrar consultores con la experiencia y conocimientos necesarios. Perspectiva moderada: a pesar de riesgos se hacen esfuerzos en comunicación, seguimiento a empresas e integración de nuevos socios.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

La atracción de Mipymes al proyecto ha sido bastante escasa poniendo en riesgo la misma viabilidad del proyecto. Las nuevas estrategias para revertir esta situación podrían no ser suficientes y oportunas para revertir el mal desempeño del proyecto. Se esperaría que una vez sentadas las bases del ecosistema, este pueda replicarse y escalarse de manera importante en el mediano plazo.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Resultados: (1) Se impartió la segunda etapa del Programa de Asesoría a 35 empresas proveedoras de FEMSA y se desarrollaron 32 propuestas de proyectos de ecoeficiencia para implementar a corto y largo plazo; (2) como parte de la etapa 3 del programa de asesoría, se realizó un análisis financiero de la viabilidad de inversión para dos proyectos en fase de implementación; (3) se recibieron y analizaron los resultados de la autoevaluación en uso eficiente de los recursos de las empresas de FEMSA que terminaron satisfactoriamente la primera y segunda etapa del programa; (4) se continúa el desarrollo de los materiales multimedia de la segunda etapa del programa; (5) se reclutó y capacitó a 20 asesores para MiPyMEs; (6) TOKS, CAINVE, BIMBO, ANTAD se integraron como nuevos socios al proyecto para integrar a su vez a sus proveedores MiPyMEs al programa.

Dificultades: retrasos importantes con el proveedor multimedia del curso

A desarrollar: (1) impartición primera y segunda etapa del Programa de Asesoría a 200 empresas; (2) finalizar materiales multimedia de la segunda etapa; (3) recibir y analizar la autoevaluación en uso eficiente de recursos por parte de las empresas; (4) seguimiento a la implementación de los mejores proyectos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Magros resultados hasta el momento dando una relación costo/beneficio poco favorable al proyecto.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

| Indicadores | Línea de base | Intermedio 1 | Intermedio 2 | Intermedio 3 | Planificado | Logrado | Estado |
|---|---|--------------|--------------|--------------|-------------|-----------|--------|
| | | | | | | | |
| Propósito: MiPyMES implementan prácticas sostenibles en su producción. | R.1 3.000 MiPyMES están implementando prácticas sostenibles en su producción | 0 | 1500 | | 3000 | 90 | |
| | | Feb. 2013 | Ene. 2015 | | Ene. 2017 | Nov. 2015 | |
| | R.2 Reducción en el uso de energía en kWh | 0 | | | 1 | 0 | |
| | | | | | Ene. 2017 | | |
| | R.3 Reducción en el uso de agua en L | 0 | | | 1 | 0 | |
| | | | | | Ene. 2017 | | |
| | R.4 Reducción en residuos generados en toneladas | 0 | | | 1 | 0 | |
| | | | | | Ene. 2017 | | |
| | R.5 Reducción de emisión de gases de efectos invernaderos en toneladas métricas de CO2e | 0 | | | 1 | 0 | |
| | | | | | Ene. 2017 | | |
| | R.6 Reducción de emisión de gases contaminantes en toneladas métricas | 0 | | | 1 | 0 | |
| | | | | | Ene. 2017 | | |
| | R.7 Aumentos en cogeneración de energía | 0 | | | 1 | 0 | |
| | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|--|--------|--|--|--|--|-----------|--|--|
| | en kWh | | | | | Ene. 2017 | | |
|--|--------|--|--|--|--|-----------|--|--|

Componente 1: Mi PYMES intercambian información y experiencias sobre prácticas sustentables

Peso: 14%

Clasificación: Muy Insatisfactorio

| | | | | | | | | |
|--------------|---|---|--|--|--|-----------|-----------|----------|
| C1.I1 | 3.000 MiPyMES están usando comunidad virtual (portal) | 0 | | | | 3000 | 168 | Atrasado |
| | | | | | | Abr. 2015 | Dic. 2015 | |

Componente 2: Autoevaluación por parte de MiPyMES sobre su huella ecológica y sus usos de recursos naturales

Peso: 14%

Clasificación: Muy Insatisfactorio

| | | | | | | | | |
|--------------|---|---|--|--|--|-----------|-----------|----------|
| C2.I1 | 3.000 MiPyMES con autoevaluación completada de uso recursos naturales y huella ecológica de su producción | 0 | | | | 3000 | 33 | Atrasado |
| | | | | | | Jul. 2014 | Dic. 2015 | |

Componente 3: MiPyMES incrementan su conocimiento de sostenibilidad e implementando cambios ecológicos en sus procesos

Peso: 16%

Clasificación: Muy Insatisfactorio

| | | | | | | | | |
|--------------|--|---|--|--|--|-----------|-----------|----------|
| C3.I1 | 3.000 MiPyMES capacitadas en prácticas sostenibles | 0 | | | | 3000 | 90 | En curso |
| | | | | | | Ene. 2016 | Dic. 2015 | |

Componente 4: Información sectorial sobre sostenibilidad y MiPyMES está disponible para empresas

Peso: 14%

Clasificación: Satisfactorio

| | | | | | | | | |
|--------------|--|---|--|--|--|-----------|--|--|
| C4.I1 | Análisis sectorial disponible en el portal | 0 | | | | 1 | | |
| | | | | | | Jul. 2016 | | |

Componente 5: PYMES acceden a créditos diseñados para el proyecto

Peso: 14%

Clasificación: Satisfactorio

| | | | | | | | | |
|--------------|---|---|--|--|--|-----------|--|--|
| C5.I1 | PYMES acceden a créditos diseñados para el proyecto | 0 | | | | 1 | | |
| | | | | | | Ene. 2017 | | |
| C5.I2 | 1 reporte sobre la rentabilidad de cartera | 0 | | | | 1 | | |
| | | | | | | Ene. 2017 | | |

Componente 6: Estándares propuestos presentados a las empresas líderes junto con certificación y política pública al gobierno

Peso: 14%

Clasificación: Satisfactorio

| | | | | | | | | |
|--------------|------------------------------------|---|--|--|--|-----------|--|--|
| C6.I1 | 1 propuesta presentada al gobierno | 0 | | | | 1 | | |
| | | | | | | Ene. 2017 | | |

Componente 7: Otras compañías líderes y MiPyMES adoptan las metodologías del proyecto

Peso: 14%

Clasificación: Satisfactorio

| | | | | | | | | |
|--------------|--|---|--|--|--|-----------|--|--|
| C7.I1 | Por lo menos 2 Empresas tractoras no beneficiarias del proyecto se aniden al proyecto e incentivan sus cadenas productivas a adoptar practicas sostenibles | 0 | | | | 1 | | |
| | | | | | | Ene. 2017 | | |

| Hitos | Planificado | Fecha Vencimiento | Logrado | Fecha en que se logró | Estado |
|---|-------------|-------------------|---------|-----------------------|---------------|
| H1 [*] Portal operativo | 1 | Oct. 2013 | 90 | Jul. 2013 | Logrado |
| H2 [*] Selección de MiPyMES | 1 | Oct. 2013 | 70 | Jun. 2013 | Logrado |
| H5 Modulo de capacitación | 1 | Jul. 2014 | 98 | Jul. 2014 | Logrado |
| H3 [*] Evaluación de la sostenibilidad MiPyMES y generación de línea base | 1 | Ago. 2015 | 5 | Nov. 2015 | Logrado tarde |
| H6 [*] Capacitación | 1 | Oct. 2015 | 10 | Jun. 2015 | Logrado |
| H7 Publicacion material sobre Mejores Prácticas | 1 | Dic. 2015 | 0 | Nov. 2015 | No Logrado |
| H8 Creación de Instrumentos Financieos | 1 | Ene. 2016 | | | |
| H4 [*] Reporte "Sostenibilidad MiPyMES en Mexico" | 1 | Ene. 2016 | | | |
| H9 Publicación de Reportes: "Sostenibilidad y Competitividad...", "Certificación...", "Políticas..." | 3 | Jun. 2016 | | | |
| H0 Condiciones previas | 5 | Ago. 2016 | 2 | Sep. 2015 | |

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

- [X] Falta de compromiso de la Agencia Ejecutora
- [X] Dificultades en adquisiciones
- [X] Insuficiencia de fondos de contrapartida

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

| | Nivel | Acción de mitigación | Responsable |
|--|-------|--|---------------------|
| 1. MiPyMES no están dispuestas a compartir información sobre indicadores de sostenibilidad | High | Esto sería un requisito para participar en el proyecto y a las empresas líderes se les pedirá que compartan esta información de sus cadenas. | Project Coordinator |
| 2. Atraer a las MIPYMES para su participación en el proyecto | Media | Se planteó un primer curso de concientización para mostrar las ventajas de la ecoeficiencia en las empresas y se han documentado | Project Coordinator |

| | | | |
|---|-------|---|---------------------|
| | | casos de éxito de MIPYMES que han adoptado prácticas de ecoeficiencia como una vía para mejorar su productividad. Se capacitará además a asesores que darán seguimiento a las empresas. Adicionalmente, se está trabajando con las empresas tractoras en estrategias de comunicación y se están haciendo esfuerzos de comunicación y seminarios presenciales para explicar el proyecto a proveedores MIPYMES de Femsa y Walmart y clientes MIPYMES de Banorte. Se desarrollaron Grupos de Enfoque con MiPyMEs para identificar necesidades y desarrollar nuevas estrategias de comunicación y mercadotecnia. Se desarrolló una nueva campaña donde se invita a las empresas a realizar su autoevaluación de eficiencia en uso de recursos de manera gratuita para posteriormente tomar el primer nivel del programa de capacitación/asesoría. | |
| 3. Se tiene una falta de información de contacto de las empresas debido a las leyes de protección de datos por parte de las empresas ancla | Media | Se está trabajando en una estrategia de comunicación para atraer a las empresas directamente por el IGS y que compartan información de su consumo de recursos y no por información proporcionada por las empresas ancla. | Project Coordinator |
| 4. Empresas no están dispuestas a realizar un pago por la capacitación | Media | El riesgo se mitigará a través de la búsqueda de recursos adicionales para este componente. Se han continuado las reuniones con funcionarios: del INADEM para explorar el acceso a las convocatorias del Fondo PYME; de la SEMARNAT, con la Ing. Silvia Treviño, Directora General de Industria, en particular buscando la vinculación del proyecto con el Programa de Producción y Consumo Sustentable del gobierno federal; del PNUMA en París, con Elisa Tonda, Jefe de Unidad de Industria y Empresas; con el Dip. Ignacio Pichardo, Presidente de la Comisión de Recursos Hidráulicos, en particular para vincular el proyecto con el Plan Estatal de Cambio Climático del gobierno de Estado de México; de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con Bosco Martí, Jefe de la Unidad de Asuntos Internacionales; de la CONUEE, con Odón de Buen, Director General; del FIDE, con José Antonio Urteaga, Subdirector de Operación; y del CAF con Octavio Carrasquilla, Ejecutivo Principal de la Dirección de Medio Ambiente | Project Coordinator |
| 5. MiPyMES no ven los beneficios del programa. | Media | Mitigado por el curso de concientización que mostrará y podrá en evidencia las ganancias que se obtienen por reducción de costos en producción que a su vez mejoran la productividad de las empresas. | Project Coordinator |
| NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 6 RIESGOS VIGENTES: 5 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 1 | | | |

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: PP - Poco Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor

[X] Falta de **compromiso** de la agencia ejecutora para continuar o expandir los servicios y/o actividades del proyecto

[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN

[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución

Comentarios

Ante restricciones presupuestarias del ejecutor, este proyecto es candidato a cancelarse

Si no se encuentran organismos que puedan aprovechar los productos del proyecto, el mismo no será sostenible en el tiempo.

La agencia ejecutora no tiene el interés para continuar con el proyecto.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Continúan acciones para:

(1) conseguir recursos adicionales para capacitación; (2) integración de nuevos socios al proyecto; (3) sentar las bases para el escalamiento del proyecto.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

| | Relativo a | Autor |
|--|----------------|--------------------------------|
| 1. Las micro y pequeñas empresas en México se encuentran con otros retos para sobrevivir que van más allá de mejorar sus procesos de producción con metodologías más limpias. Además, cuesta demasiado que los micro y pequeños empresarios dediquen tiempo y esfuerzo a capacitaciones, si no están forzados a ello. | Sustainability | Aguilar, Guillermo [FOMIN] |
| 2. Relativo a: Socios del proyecto | Implementation | Herros García, Mónica Patricia |
| Es importante ampliar el número de socios, empresas ancla o asociaciones empresariales de sectores industriales, ya que con esto mitigamos el riesgo de no contar con un amplio número de empresas. También es importante que exista un compromiso formal (mediante carta compromiso) para que cada socio consiga un número mínimo de proveedores PYME | | |
| 3. Relativo a: Programa de Asesoría, estrategias de comunicación y marketing | Implementation | Herros García, Mónica Patricia |
| Entendimos que el programa debemos orientarlo a los dueños o directores generales de las empresas, ya que en los ejercicios de enfoque de grupo entendimos que, de no ser así, se pierde la capacidad desarrollada o no se implementan los proyectos | | |