



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# 

## 

### 

#### 

##### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

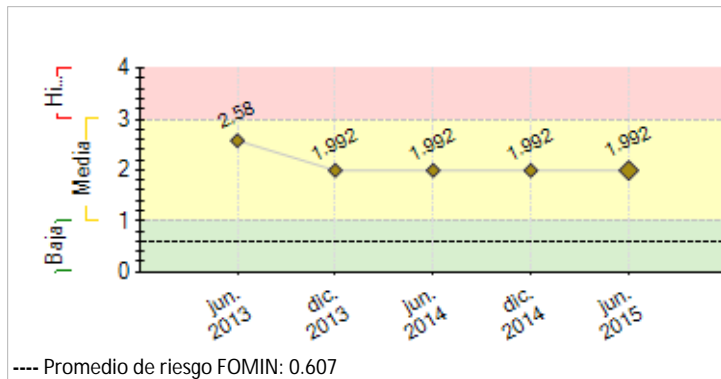
###### 

###### 

###### 

###### 

######



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Actualización y difusión del portal y comunidad virtual. Desarrollo del programa de asesores para MiPyMES (reclutar y capacitar). Se desarrolló campaña de comunicación a MiPyMES. Se documentaron casos de éxito de MiPyMES aplicando ecoeficiencia. Se impartió 1era etapa programa de asesoría a 90 MiPyMES, se documentaron testimonios y se realizaron grupos de enfoque. Se desarrolló y actualizó la autoevaluación en uso de recursos y los contenidos de la 2da etapa del programa de asesoría. Se realizaron sesiones presenciales para dar la 2da etapa del programa a PyMES que terminaron satisfactoriamente la 1era. Se analizaron los primeros resultados de la autoevaluación en uso de recursos de las PyMES que terminaron las etapas 1 y 2 del programa. Se desarrolló el diseño instruccional de la 2da etapa del programa y se desarrollan los materiales multimedia de la misma. Continúa vinculación sector privado y público para atraer más empresas y se busca incorporar nuevos socios y empresas ancla.

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

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El gran reto hasta ahora ha sido atraer empresas MIPYMES al proyecto. Se están buscando nuevos socios y estrategias para cumplir con la meta planteada.

### Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Resultados: 1. Se impartió la 1era etapa del Programa de Asesoría a 40 empresas proveedoras de FEMSA; 2. se coordinó a los asesores y se dio seguimiento a cada PYME para finalizar la impartición; 3. se realizaron sesiones presenciales para impartir la 2da etapa del Programa a PyMES que terminaron satisfactoriamente la 1era; 4. se recibieron y analizaron los primeros resultados de la autoevaluación en uso de recursos de PyMES que terminaron satisfactoriamente la 1era y 2da etapa del programa; 5. se continúa el desarrollo de los materiales multimedia de la segunda etapa del programa; 6. se lanzó una segunda convocatoria para reclutar más asesores MiPyMES; 7. a nivel administrativo, debido a cambios estructurales en la unidad ejecutora, se logró la re-autorización del proyecto; 8. se tuvieron conversaciones con la CONUEE, ANTAD, SECTUR y TOKS para integrarlos como nuevos socios e integrar a su vez a sus proveedores MiPyMES al programa. Dificultades: 1. reautorización del proyecto al más alto nivel generó atrasos de 7 meses; 2. encontrar coordinador de comunicación efectivo.

A desarrollar: 1. impartición segunda etapa del Programa de Asesoría a empresas de FEMSA; 2. finalizar los materiales multimedia de la 2da etapa; 3. recibir y analizar la autoevaluación en uso eficiente de recursos por parte de las empresas para avanzar en el análisis de la sostenibilidad de las MiPyMES; 4. ajuste estrategia de mercadotecnia para MIPYMES de Walmart; 5. casos de éxito de empresas asesoradas.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Han existido algunos problemas con los consultores seleccionados. Desde la perspectiva del FOMIN, el inicio en la impartición del programa a MIPYMES es una de las actividades más relevantes del semestre.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Linea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
<b>Propósito:</b> MiPyMES implementan prácticas sostenibles en su producción.	R.1	3.000 MiPyMES están implementando prácticas sostenibles en su producción	0	1500			3000	0	
	R.2	Reducción en el uso de energía en kWh	Feb. 2013	Ene. 2015			Ene. 2017	1	0
	R.3	Reducción en el uso de agua en L	0				Ene. 2017	1	0
	R.4	Reducción en residuos generados en toneladas	0				Ene. 2017	1	0
	R.5	Reducción de emisión de gases de efectos invernaderos en toneladas métricas de CO2e	0				Ene. 2017	1	0
	R.6	Reducción de emisión de gases contaminantes en toneladas métricas	0				Ene. 2017	1	0
	R.7	Aumentos en cogeneración de energía en kWh	0				Ene. 2017	1	0
<b>Componente 1:</b> Mi PYMES intercambian información y experiencias sobre prácticas sustentables	C1.I1	3.000 MiPyMES están usando comunidad virtual (portal)	0				3000		Atrasado
							Abr. 2015		

**Peso:** 14%

**Clasificación:**

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

**Peso:** 14%

**Clasificación:**

<b>C2.I1</b>	3.000 MiPyMES con autoevaluación completada de uso recursos naturales y huella ecológica de su producción	0				3000	Jul. 2014	Atrasado
--------------	---	---	--	--	--	------	-----------	----------

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

**Peso:** 16%

**Clasificación:**

<b>C3.I1</b>	3.000 MiPyMES capacitadas en prácticas sostenibles	0				3000	10	En curso
						Ene. 2016	Jun. 2015	

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

**Peso:** 14%

**Clasificación:**

<b>C4.I1</b>	Análisis sectorial disponible en el portal	0				1		
						Jul. 2016		

**Componente 5:** PYMES acceden a créditos diseñados para el proyecto

**Peso:** 14%

**Clasificación:**

<b>C5.I1</b>	PYMES acceden a créditos diseñados para el proyecto	0				1		
						Ene. 2017		
<b>C5.I2</b>	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:**

<b>C6.I1</b>	1 propuesta presentada al gobierno	0				1		
						Ene. 2017		

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

**Peso:** 14%

**Clasificación:**

<b>C7.I1</b>	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
<b>H2</b> [*] Selección de MiPyMES	1	Oct. 2013	70	Jun. 2013	Logrado
<b>H1</b> [*] Portal operativo	1	Oct. 2013	90	Jul. 2013	Logrado
<b>H5</b> Modulo de capacitación	1	Jul. 2014	98	Jul. 2014	Logrado
<b>H3</b> [*] Evaluación de la sostenibilidad MiPyMES y generación de línea base	1	Ago. 2015			
<b>H6</b> [*] Capacitación	1	Oct. 2015	10	Jun. 2015	Logrado
<b>H7</b> Publicacion material sobre Mejores Prácticas	1	Dic. 2015			
<b>H8</b> Creación de Instrumentos Financiearos	1	Ene. 2016			
<b>H4</b> [*] Reporte "Sostenibilidad MiPyMES en México"	1	Ene. 2016			
<b>H9</b> Publicación de Reportes: "Sostenibilidad y Competitividad...", "Certificación...", "Políticas..."	3	Jun. 2016			
<b>H0</b> Condiciones previas	5	Ago. 2016	0	Jul. 2013	

[\*] Indica que el hito ha sido reformulado

#### FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Falta de compromiso de la Agencia Ejecutora

#### 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 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	Project Coordinator

		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
<b>NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:</b> Media <b>NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:</b> 6 <b>RIESGOS VIGENTES:</b> 5 <b>RIESGOS NO VIGENTES:</b> 0 <b>RIESGOS MITIGADOS:</b> 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 un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)

## Comentarios

Con los cambios en la alta gerencia de la entidad ejecutora, el proyecto estuvo cerca de cancelarse, retrasando por varios meses la ejecución del mismo.

Hasta ahora no se ven fuentes claras de financiamiento una vez que el recurso del BID se agote.

Las MIPYMES carecen de motivación, personal suficiente y tiempo para atender este tipo de cursos. la demanda es muy baja aun cuando existe cierta consciencia social.

## Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Continúan acciones para: (1) conseguir recursos adicionales para capacitación; (2) sentar bases para escalamiento del proyecto. Se continúan acciones de cabildeo con: Secretaría de Economía, INADEM, Fondo PYME; SEMARNAT, Bancomext; PNUMA, True Cost. Se han tenido reuniones con asociaciones y cámaras privadas (ANTAD, CANAIVE, AMIA), SECTUR, TOKS e ICA para impulsar el proyecto dentro de los sectores de servicios como hoteles y restaurantes, construcción y automotriz.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. Proyecto diseñado con un enfoque muy académico, el cual en la vida real de negocios ha costado bastante para vender y promocionar con el empresariado MIPYME. Se vuelve imprescindible buscar mecanismos alternos de comunicación para atraer a la MIPYMES	Design	Aguilar, Guillermo [FOMIN]
2. La dependencia en empresas socias del proyecto (Ancla) y la dificultad de atraer a la MIPYMES al proyecto, han hecho que el proyecto se encuentre con baja probabilidad de alcanzar las metas planteadas. En futuros proyectos sobre la materia habrá que dedicar especial atención a estos temas.	Implementation	Aguilar, Guillermo [FOMIN]
3. Dificultad para encontrar un coordinador de comunicación efectivo que integre amplias habilidades en marketing y comunicación necesarias para dar difusión amplia del proyecto y llegar al mercado objetivo. Es necesario contar con una visión comprensiva del mercado meta	Implementation	Herros García, Mónica Patricia