PÚBLICO

Documento del Banco Interamericano de Desarrollo  
Fondo Multilateral de Inversiones

México

El Proyecto Piloto para la competitividad de la MIPYME a través de la Implementación de Prácticas Sostenibles

(ME-M1077)

|  |
| --- |
| Este documento fue preparado por el equipo del proyecto conformado por: Gregory Watson (FOMIN/ABS) Líder de equipo, Guillermo Aguilar (FOMIN/CME), Ruben Doboin (FOMIN/DEU), Sonia Puente (FOMIN/KSC), Carrie McKellogg (FOMIN/ABS), Jennifer Baldwin (FOMIN/ABS) e Ignacio Barragan (LEG/NSG). |

Memorándum para donantes

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

[Anexos i](#_Toc333825271)

[Abreviaturas ii](#_Toc333825272)

[I. Resumen ejecutivo - 1 -](#_Toc333825273)

[II. Antecedentes y justificación - 3 -](#_Toc333825274)

[A. MIPYMES, empresas ancla y sostenibilidad. - 3 -](#_Toc333825275)

[B. Contexto en México - 4 -](#_Toc333825276)

[C. El problema - 5 -](#_Toc333825277)

[D. Justificación del proyecto propuesto - 6 -](#_Toc333825278)

[E. Valor agregado - 7 -](#_Toc333825279)

[III. Objetivos y descripción - 7 -](#_Toc333825280)

[A. Meta y propósito del programa - 7 -](#_Toc333825281)

[B. Descripción de componentes - 7 -](#_Toc333825282)

[IV. Costo, financiamiento y sostenibilidad - 12 -](#_Toc333825283)

[A. Tabla de resumen de costos - 12 -](#_Toc333825284)

[B. Agencia y mecanismo ejecutor - 13 -](#_Toc333825285)

[A. Agencia ejecutora - 13 -](#_Toc333825286)

[B. Mecanismo ejecutor - 14 -](#_Toc333825287)

[V. Seguimiento, evaluación y retorno del conocimiento - 15 -](#_Toc333825288)

[A. Supervisión y evaluación - 15 -](#_Toc333825289)

[B. Estrategia de comunicaciones y conocimiento - 17 -](#_Toc333825290)

[VI. Beneficios y riesgos del programa - 18 -](#_Toc333825291)

[A. Beneficios del programa e impacto en el desarrollo - 18 -](#_Toc333825292)

[B. Riesgos - 18 -](#_Toc333825293)

[VII. Aspectos ambientales y sociales - 18 -](#_Toc333825294)

# Anexos

Anexo I Marco lógico

Anexo II Presupuesto detallado del programa

Anexo III Tabla de etapas preliminares del proyecto

Anexo IV Plan de adquisiciones

Anexo V Diagnóstico de las necesidades de la agencia ejecutora (DNA)

Anexo VI Calendario de ejecución

Anexo VII Plan de evaluación

Anexo VII Carta de compromiso de FEMSA

Anexo VIII Carta de compromiso de Banorte

Anexo IX Carta de compromiso de Walmart México

# Abreviaturas

Siempre que se hace referencia en un documento a cualquiera de los términos mencionados más abajo, se entenderá que tienen el siguiente significado:

| **Término** | **Significado** |
| --- | --- |
| **Plan Operativo Anual** | Plan Operativo Anual |
| **B2B** | Negocio a Negocio |
| **B2C** | Negocio a Consumidor |
| **DNA** | Diagnóstico de necesidades del comité de auditoría y evaluación |
| **AE** | Agencia ejecutora |
| **UE** | Unidad de ejecución |
| **PPE** | Plan para proyecto de ejecución |
| **BID** | Banco Interamericano de Desarrollo |
| **ITESM** | Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Tec de Monterrey) |
| **GHG** | Gases de efecto invernadero |
| **GIS** | Instituto Global para Sostenibilidad en ITESM |
| **FOMIN** | Fondo Multilateral de Inversiones |
| **MIPYME** | Micro, Pequeña y Mediana Empresa |
| **NAFIN** | Nacional Financiera |
| **PROFEPA** | Procuraduría Federal para la Protección Ambiental |
| **ISP** | Informe sobre la situación del proyecto |

**El Perfil de proyecto para la competitividad de la MIPYME a través de la Implementación de prácticas sostenibles[[1]](#footnote-2)**

(MICROEMPRESAS-M1077)

# Resumen ejecutivo

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Países beneficiarios:** | México | |
| **Agencia ejecutora:** | Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) | |
| **Beneficiarios objetivo:** | Los beneficiarios del Proyecto serán: 3,000 micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en la cadena de suministro de dos empresas ancla en México (FEMSA y Wal-Mart)[[2]](#footnote-3). | |
| **Financiamiento:** | **Modalidad:**  **FOMIN:**  **Contrapartida**  **TOTAL:** | **No reembolsable**  **US$ 2,282,666**  **US$ 2,189,051[[3]](#footnote-4)**  **US$ 4,471,717** |
| **Objetivos** | El objetivo general del proyecto es incrementar la competitividad de las MIPYMES en las cadenas de suministro de las empresas más grandes a través de la implementación de prácticas sostenibles. Los objetivos específicos son entrenar a las MIPYMES acerca de los beneficios de la eficiencia energética y gestión ambiental, implementar estos factores en sus negocios, desarrollar instrumentos financieros para eficiencia energética nueva e implementar tecnología para tener energía limpia y diseñar un centro de provisión de servicio de asesoría virtual para MIPYMES que sean proveedoras de empresas ancla y que estén interesadas en adoptar ambas prácticas ambientales y herramientas de evaluación que permitan a las empresas ancla verificar que sus proveedores cumplen con los requerimientos de sostenibilidad.[[4]](#footnote-5) | |
| **Cronología de ejecución** | Cuarenta y dos meses para la ejecución del proyecto y 48 meses para el desembolso. | |
| **Condiciones contractuales especiales** | Como condiciones precedentes al primer desembolso de fondos, el ITESM presentará, para satisfacción del banco, evidencia de que: (i) las directrices operativas para el proyecto fueron aprobadas y (ii) un Director de proyecto ha sido seleccionado. | |
| **Excepciones a las políticas del Banco:** | Ninguna. | |
| **Revisión  socio-ambiental** | La División de Garantías Ambientales revisó el Resumen del proyecto el 27 de marzo de 2012 y le asignó la clasificación C. | |
| **Coordinación con otras instituciones:** | Los siguientes socios han confirmado su contribución al proyecto: FEMSA, Walmart México, Banorte. Las cartas de compromiso están incluidas en los apéndices. Las negociaciones en curso son con el gobierno de la Ciudad de México y con NAFIN; sin embargo, las cartas todavía no están disponibles de ninguna de estas partes. Otras empresas ancla han expresado su interés en unirse al proyecto cuando este se haya presentado a otras empresas en la última etapa del proyecto. | |

# Antecedentes y justificación

## MIPYMES, empresas ancla y sostenibilidad.

1. Las pequeñas y medianas empresas son contribuyentes clave con respecto a la emisión de gases de efecto invernadero (GHG). En efecto, en el evento reciente Rio+20 todos los conferencistas de Siemens, Mars y Calvert Investments manifestaron que las MIPYMES contribuyen aproximadamente en un 60% con todas las emisiones de gases de efecto invernadero a nivel mundial. Las empresas ancla reconocen que la mayoría de emisiones ocurren en las primeras y últimas partes de la cadena de valor. De acuerdo con Siemens, solo el 6% del total de las emisiones de sus productos se encuentran bajo control de las empresas ancla; el 80% de las emisiones de la cadena de valor del producto provienen de las primeras MIPYMES en la cadena.[[5]](#footnote-6)
2. Los efectos acumulativos de la gestión ambiental deficiente y la importancia de las MIPYMES en la economía mexicana[[6]](#footnote-7)sugieren un gran impacto ambiental de las MIPYMES en México. No obstante, hay muy poca información disponible acerca de la gestión ambiental para MIPYMES en el país y no hay información estándar disponible en el todo el sector.
3. Bajo la presión de los accionistas y la administración, las corporaciones grandes en México como Walmart y Femsa están analizando, de una manera creciente, no sólo la sostenibilidad de operaciones esenciales, sino también las de las cadenas de suministro de sus micro, pequeñas y medianas empresas. Por ejemplo: Walmart requiere que sus proveedores completen una evaluación de sostenibilidad, lo que le permite clasificar a las compañías con base en los resultados finales, lo cual es un paso adelante en su relación comercial. Las MIPYMES que no cuentan con sistemas de gestión ambiental obtienen puntuación baja y, de esa manera, son menos competitivas que los otros proveedores. Otras empresas grandes en México, tales como FEMSA, reconocen el valor de trabajar con sus proveedores con el fin de lograr que su cadena de suministros sea de calidad ambiental y reducir su huella ecológica, lo que incluye las emisiones de gases de efecto invernadero.

## Contexto en México

1. Como muchas otras ciudades, México se encuentra en el proceso de instituir políticas para promover el consumo sostenible y la producción de prácticas, algunas de las cuales resultan de compromisos internacionales tales como el Proceso Marrakech, una campaña de acción que comenzó en el año 2003 para alentar la producción y los patrones de consumo que ayudan a desvincular el crecimiento económico que parte de la degradación ambiental. México ya ha definido una versión preliminar de la Estrategia Nacional para la Producción Sostenible y Consumo, que busca mejorar el uso eficiente de recursos y materiales tóxicos así como la reducción de residuos y las emisiones de carbono.[[7]](#footnote-8) Otras acciones del gobierno dirigidas de una manera más específica a las MIPYMES incluyen el programa entre NAFINSA y el Ministerio de Energía que ofrece créditos de hasta 20,000 dólares americanos para la sustitución de bombillas y de equipo de refrigeración y aire acondicionado por otros más eficientes.[[8]](#footnote-9)
2. A pesar de estos esfuerzos, el hecho de encontrar maneras efectivas de entrenar a compañías más pequeñas para lograr que adopten prácticas sostenibles es un reto grande para México. A diferencia de la situación en compañías grandes, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) no solamente tienen recursos limitados, sino que, además, tienden a no estar conscientes de la conexión creciente que existe entre la gestión ambiental y la competitividad económica. La adopción de sistemas de gestión ambiental o programas de certificación tales como ISO 14000 pueden ser financieramente difíciles para las MIPYMES, y aquellos sistemas que pueden responder efectivamente a necesidades específicas y peculiaridades de las empresas pequeñas son escasos.
3. El hecho de entrenar a las empresas en eficiencia energética, uso del agua y gestión de residuos ha sido identificado por el gobierno Mexicano como un medio para mejorar la competitividad económica del país al mismo tiempo que se alcanzan las metas de desarrollo ambiental del país. Trabajar con compañías grandes tales como Alpura, Jumex, Nestle, Vitro, Johnson Controls, Colgate Palmolive y BASF y sus proveedores se ha convertido en prioridad para el Ministerio del Medio Ambiente. A través de talleres presenciales de 40 horas organizados con las universidades locales, el Programa de Liderazgo Ambiental para la Competitividad de la Procuraduría Federal para la Protección Ambiental (PROFEPA) ha dado entrenamiento a aproximadamente 3,000 compañías en México. Sin embargo, el programa, que fue lanzado en el 2007, trabaja con empresas con más de 25 empleados que solo son el 5% de un total de 370,000 establecimientos de fabricación existentes en México.
4. El reto es desarrollar una herramienta educativa de bajo costo que sea accesible para MIPYMES, en particular para aquellas que cuentan con menos de 25 empleados y comprenden un 95% de todas las empresas en México, y que puedan alcanzar una proporción significativa del total de MIPYMES en México en un período de tiempo corto. Tal herramienta debe ayudar a: 1) incrementar la concienciación de las MIPYMES acerca de la gran importancia de prácticas sostenibles para su competitividad y supervivencia, 2) permitir mejorar sus prácticas ambientales de una forma fácil y a un costo razonable, de modo que las hagan competitivas y atractivas como proveedoras sostenibles, 3) mejorar la competitividad de la cadena de suministro de empresas ancla para las cuales ellas provean productos y / o servicios; y 4) generar información acerca del estado actual de sostenibilidad y MIPYMES, la cual a la fecha es un muy limitada y previene que las empresas grandes y el gobierno definan estándares de sostenibilidad apropiados y diseñados específicamente para negocios pequeños sin poner en peligro su viabilidad económica.

## El problema

1. Existe una demanda creciente de parte de empresas grandes y, potencialmente, de entidades gubernamentales, de que las empresas más pequeñas en las cadenas de suministro de las empresas ancla mejoren su sostenibilidad y reduzcan su contribución al impacto ambiental. Si las MIPYMES no se adaptan y participan en prácticas sostenibles, corren el riesgo de perder su competitividad y, potencialmente, de llegar a su fin.
2. Las MIPYMES en México carecen de habilidades técnicas, finanzas e información acerca de la contribución de competitividad sostenible. De hecho, un estudio[[9]](#footnote-10) reveló que las MIPYMES son, la mayor parte del tiempo, incapaces de aprovechar los beneficios de los sistemas de gestión ambiental debido a las siguientes barreras:
   1. falta de conocimiento o negación de que los negocios de las micro, pequeñas y medianas empresas causan impactos ambientales significativos,
   2. falta de conocimiento del uso de recursos/ahorros potenciales/beneficios potenciales incrementados,
   3. restricciones financieras (costo del proceso y el equipo),
   4. restricción de recursos humanos (tiempo y personal),
   5. tecnología inapropiada,
   6. falta de conocimiento especializado y habilidades, y
   7. falta de guía y soporte.
3. Para superar estos retos, es necesario incrementar el conocimiento de los beneficios económicos de la sostenibilidad, proveer asistencia técnica para auditorías de energía/agua, proveer guía y soporte de alta calidad y desarrollar mecanismos financieros de mercado para permitir que las MIPYMES puedan implementar métodos de producción más sostenibles y que beneficien el medio ambiente. Este proyecto busca solucionar estos cuatro desafíos.
4. Además, el diseño e implementación de herramientas de auto-evaluación para las MIPYMES que adopten buenas prácticas de sostenibilidad ayudarán a las empresas ancla a cumplir con los requisitos corporativos y, así, hacer estas MIPYMES más competitivas en relación con las otras en sus operaciones de venta. Un efecto secundario de este programa será el desarrollo de una base de datos de información de las prácticas de sostenibilidad de las MIPYME, lo cual se espera que también ayude con el desarrollo de políticas públicas.

## Justificación del proyecto propuesto

1. El proyecto incrementará la competitividad de las MIPYMES Mexicanas, particularmente aquellas que cuentan con menos de 25 empleados. La adopción de prácticas de sostenibilidad y herramientas de evaluación ayudarán a las MIPYMES a reducir sus costos de energía, agua y materiales; reducir sus riesgos de litigación debido al incumplimiento con regulaciones nacionales y locales, educarlas acerca de los beneficios de mercadeo de los sistemas de gestión ambiental y en B2B[[10]](#footnote-11) y valor de marca B2C[[11]](#footnote-12). Los negocios pequeños que sean entrenados y adopten herramientas de evaluación incrementarán su sostenibilidad a los ojos de las empresas aliadas: Walmart y Femsa, y de esta manera será más probable que mantengan una relación fuerte con estos clientes poderosos al mismo tiempo que podrán ayudar a sus aliados a cumplir con sus propias medidas de sostenibilidad. Los nuevos productos financieros ayudarán a las MIPYMES a tener acceso a tecnología limpia y eficiente a más bajo costo, que de otra manera no podrían obtener y, así, incrementar sus ganancias.
2. Este proyecto está en la Agenda de "Energía Limpia y Eficiente" y ayudará a “[crear] un mercado para obtener energía más limpia y eficiente para individuos y MIPYMES” por medio de provisión de educación a las MIPYMES en tecnología de eficiencia energética para reducir el uso de electricidad, agua y combustibles. El proyecto también ayudará a los negocios a incrementar su habilidad para invertir en tales tecnologías a través de la creación de productos financieros apropiados que puedan adaptarse a las necesidades de la MIPYME. Al incrementar el número de MIPYMES invirtiendo en tecnologías limpias y eficientes, el proyecto “[mejorará] indirectamente la habilidad de [otras] MIPYMES para producir, distribuir o servirse de estas tecnologías” debido a que la actual instalación y aplicación de las nuevas tecnologías se realizará por otras empresas locales.

## Valor agregado

1. El FOMIN apoyará con la producción de materiales de entrenamiento y el curso, el sitio web, entrenamiento de estudiantes expertos, diseño de productos financieros y el conocimiento y actividades de difusión. Estos costos serán compartidos con la agencia ejecutora. El financiamiento del FOMIN es necesario porque permite a la agencia ejecutora desbloquear los fondos de contraparte y trae la participación de NAFINSA y Banorte como socios financieros.

# Objetivos y descripción

## Meta y propósito del programa

* 1. El objetivo general del proyecto es incrementar la competitividad de las MIPYMES en las cadenas de suministro de las empresas ancla a través de la implementación de prácticas sostenibles. Los objetivos específicos son entrenar a las MIPYMES acerca de los beneficios de eficiencia energética y gestión ambiental; implementar estos factores en sus negocios; desarrollar instrumentos financieros con respecto a la implementación de una eficiencia energética nueva y tecnologías de energía limpia; y diseñar herramientas de autoevaluación personalizadas para las MIPYMES, lo que permitirá que las empresas ancla verifiquen que sus proveedores cumplan con los requisitos de sostenibilidad.

3.2 Para lograr este objetivo, el Proyecto incluirá los siguientes 7 componentes clave: (i) crear una comunidad virtual y desarrollar análisis técnico-económicos de cadenas productivas, (ii) evaluar la condición de sostenibilidad de las MIPYMES participantes, (iii) implementar proyectos piloto, (iv) contribuir al portal con información de sostenibilidad y competitividad de las MIPYMES, (v) crear instrumentos financieros, (vi) definir estándares y herramientas de auto-evaluación e indicadores, y (vii) proporcionar conocimiento y diseminación. Se ofrece una descripción de cada componente en la siguiente sección.

## Descripción de componentes

**Componente 1: Crear una comunidad virtual y desarrollar análisis técnico-económicos de cadenas productivas**

* 1. El componente 1 creará el centro virtual para MIPYMES sostenibles. Primero, un portal en línea será creado, que servirá como plataforma para la administración y operación de la red sostenible de la MIPYME, será un instrumento para que las MIPYMES tengan acceso a entrenamiento y las herramientas de evaluación, y servirá como base de datos para las iniciativas de sostenibilidad de la MIPYME. Se desarrollará un plan para la administración y gestión del portal. El Proyecto trabajará, además, con las empresas ancla para identificar y seleccionar a las MIPYMES en su cadena de suministro, para ser participantes en el proyecto piloto. Una vez que hayan sido seleccionadas, las MIPYMES serán invitadas a unirse al sitio web. La red de participantes se solidificará más adelante debido al flujo constante de información, publicación de noticias, recursos y mejores prácticas útiles para las MIPYMES, y que ayudan a incrementar el conocimiento del interés creciente que tienen las compañías grandes y el gobierno en desarrollar estándares de sostenibilidad. El programa será mejorado constantemente para que se acople mejor a las necesidades de las MIPYME.
  2. Los resultados de este componente incluyen: un centro virtual para la sostenibilidad de MIPYMES creado, una red de candidatos de MIPYME sostenible establecida, una base de datos de iniciativas de sostenibilidad de MIPYME creada, relaciones establecidas con empresas ancla, 3.000 MIPYMES seleccionadas para participar en los proyectos piloto.

**Componente 2: Evaluar la condición de sostenibilidad de las MIPYMES participantes**

3.5 En el componente 2, la metodología para la medición de la huella ecológica será diseñada e integrada al sitio web. Esta auto-evaluación estará entonces disponible para los 3,000 participantes seleccionados que llenen los estándares de evaluación. La evaluación incluirá consumo de energía y agua, generación de residuos y análisis de la huella de carbono. La información obtenida será analizada por el ITSEM para determinar las áreas de prioridad en las que deberán concentrarse. El ITESM utilizará estos resultados para crear un informe acerca de la sostenibilidad de MIPYME en México.

3.6 Los resultados de este componente incluyen: una metodología de evaluación de la huella ecológica desarrollada; una auto-evaluación de sostenibilidad desarrollada; 3.000 MIPYMES logran la auto-evaluación de sostenibilidad completa; un informe completo de la sostenibilidad de la MIPYME en México.

**Componente 3: Implementar proyectos piloto y capacitación**

3.7 En el Componente 3, las 3.000 MIPYMES seleccionadas serán divididas en subgrupos por sector productivo y ubicación de acuerdo a los resultados de la auto-evaluación terminada en el Componente 2. Se diseñará y mejorará, entonces, para cada subgrupo, entrenamiento, una metodología de huella ecológica detallada y planes para la recopilación de datos. 30 estudiantes universitarios avanzados y de posgrado en campos relacionados[[12]](#footnote-13) serán entonces entrenados para proveer soporte técnico a las MIPYMES participantes a través de la metodología de capacitación de instructores. Cada entrenador será responsable de ser el tutor y asesor de 100 negocios. Se desarrollará un curso de 40 horas para las MIPYMES, el cual será completado en línea. Además, recibirán tutorías individualizadas de su tutor correspondiente. Al final del programa de entrenamiento, 1.000 MIPYMES tomarán la auto-evaluación nuevamente para determinar si se logró el ahorro de energía y otros mejoramientos ambientales.

3.8 Los resultados de este componente incluyen: un curso de entrenamiento de 40 horas desarrollado, 3.000 MIPYMES completan el curso de entrenamiento de sostenibilidad y gestión ambiental en línea, 30 entrenadores entrenados y que provean asesoría a 3.000 negocios en proyectos de sostenibilidad, auto-evaluaciones para 1000 MIPYMES al final del curso de entrenamiento para calcular cualquier progreso por sector específico.

**Componente 4: Contribuir al portal de comunidad virtual con información de sostenibilidad y competitividad de las MIPYMES.**

3.9 En este componente los resultados del programa piloto de entrenamiento serán analizados por subgrupo (sector y/o ubicación). La información de ahorro eficiente de energía, reducción de uso de agua y reducción de generación de residuos serán agregadas y analizadas por sector. Los resultados de estos estudios serán presentados en el portal en línea. Se desarrollará material multimedia para difundir estos resultados y las mejores prácticas a audiencias múltiples, que incluyan las MIPYMES, empresas ancla y el gobierno. Se crearán subredes de actores de distintos sectores que alcancen los mejores resultados en energía, agua, y/o residuos, para compartir las mejores prácticas en estos temas de sostenibilidad. Se desarrollarán guías especializadas por sector para compartir las mejores prácticas.

3.10 Los resultados de este componente incluyen: material multimedia acerca de resultados y mejores prácticas diseñadas y diseminadas; contenido virtual de los resultados y mejores prácticas diseñadas y publicadas en el portal; cinco guías específicas por sector serán diseñadas y distribuidas.

**Componente 5: Crear instrumentos financieros**

3.11 En este componente, la AE trabajará con Banorte, Walmart y Femsa para identificar clientes comunes/miembros de la cadena de suministro. Se creará un curso para los oficiales de crédito de Banorte acerca de cómo la sostenibilidad impacta la competitividad y las finanzas de los negocios. Se discutirá un criterio financiero apropiado con los oficiales de crédito acerca de la información requerida para evaluar una inversión sostenible. Banorte creará productos financieros tomando en cuenta las necesidades de los negocios pequeños por sector y tipo de negocio. Los instrumentos financieros se presentarán, entonces, a los 1.500 pequeños negocios participantes, para que los usen en inversiones de iniciativas sostenibles. Banorte hará el seguimiento del número de negocios que accedan a los instrumentos de crédito. Los resultados y la metodología serán publicados en el portal del proyecto.

3.12 Los resultados de este componente incluyen: 30 oficiales de Banorte reciben un curso sobre implicaciones financieras de prácticas de negocios sostenibles, cinco productos financieros diseñados y disponibles para ser usados por los negocios, por lo menos 300 negocios acceden a un producto financiero nuevo para inversiones en sostenibilidad.

**Componente 6: Definir estándares y procesos de certificación**

3.13 En el Componente 6 el progreso de la auto-evaluación será evaluado por cada negocio participante. La información será recopilada y analizada a gran escala y presentada a las empresas ancla. Los resultados serán sistematizados para informar acerca del desarrollo de las herramientas de auto-evaluación de la MIPYME sostenible, los estándares y procesos de certificación que pueden ser usados por los reguladores de políticas y otras empresas ancla en entrenamiento de MIPYMES.

3.14 Los resultados de este componente incluyen: Informe: “Validación del progreso alcanzado por MIPYMES en sostenibilidad”, Informe: “Recomendaciones a empresas ancla acerca de estándares de sostenibilidad”; Informe: “Sostenibilidad y Competitividad de la MIPYME en México: La cadena de valor”; Propuesta para el programa de certificación; Informe: “Recomendaciones acerca de política pública”; y un taller de cierre.

**Componente 7: Conocimiento y difusión**

3.15 En el Componente 7 los resultados serán comunicados a las redes sociales, y al público en general a través de radio, televisión y anuncios de prensa escrita, así como a través de talleres de diseminación y conferencias. El objetivo de estas intervenciones es compartir las lecciones aprendidas, involucrar a más empresas ancla y a las MIPYMES en el proyecto en curso, y compartir las mejores prácticas con respecto a eficiencia de las MIPYMEs a largo plazo.

3.16 Los resultados de este componente incluyen: 50 entrevistas generadas por radio y las veces que son transmitidas, 20 entrevistas generadas por televisión y las veces que son transmitidas, 40 anuncios publicados en la prensa escrita, 30 presentaciones en talleres y conferencias, difusión de los estándares e informes desarrollados en componentes 2 y 6, incluido el currículo, la metodología del producto financiero y los informes de resultados, los resultados de los entrenamientos, el portal virtual, los videos multimedia y los estándares e informes del proceso de certificación.

# Costo, financiamiento y sostenibilidad

## Tabla de resumen de costos

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Descripción** | **FOMIN**  **US$** | **Contraparte local ITESM en US$** | **Total**  **US$** |
|
| Componente 1. Crear una comunidad virtual y desarrollar análisis técnico-económicos de cadenas productivas | 268,107.77 | 325,615.69 | 593,723.46 |
| Componente 2. Evaluar la condición de sostenibilidad de las MIPYMES participantes | 343,018.59 | 240,861.58 | 583.880,17 |
| Componente 3. Implementar proyectos piloto | 489,917.40 | 874.036,90[[13]](#footnote-14) | 1,363,954.30 |
| Componente 4. Creación de un centro de asesoría virtual para sostenibilidad y competitividad para MIPYMES | 203.288,81 | 142.059,75 | 345.348,57 |
| Componente 5. Creación de Instrumentos Financieros | 40,531.15 | 87,740.29 | 128,271.44 |
| Componente 6. Definir herramientas de auto-evaluación, estándares y proceso de certificación | 330.255,54 | 114.351,89 | 444.607.43 |
| Componente 7. Conocimiento y difusión | 88.936,93 | 55.585,57 | 144.522,50 |
| Administración del proyecto | 210.298,77 | 348.799,51 | 559.098,28 |
| Audits | 54.041,53 | 0 | 54.041,53 |
| Contingencias (3%) | 126.523,43 | 0 | 126.523,43 |
| **SUBTOTAL** | **2,154,919.93** | **2,189,051.18** | **4.343.971,11** |
| **% de financiamiento** | **49%** | **51%** |  |
| Cuenta de evaluación de impacto (5%) | 107,746.00 | 0 | 107,746.00 |
| Cuenta de agenda | 20.000,00 | 0 | 20.000,00 |
| **TOTAL FINAL** | **2,282,666** | **2,189,051** | **4,471,717** |

* 1. **Sostenibilidad:** la sostenibilidad de este proyecto está basada en las presiones intrínsecas para que las empresas ancla que operan en México trabajen con sus proveedores, un componente importante de la cual tienden a ser las MIPYMES, para introducir prácticas ambientales como una manera de mejorar su competitividad general. La demanda de introducción de tales prácticas estará también vinculada a las políticas gubernamentales a nivel local y nacional, que serán adoptadas como un resultado de presiones globales que consideran los desafíos de sostenibilidad ambiental. Debido al elevado número de MIPYMES, su impacto agregado a la economía mexicana, y su capacidad financiera limitada, particularmente de las empresas más pequeñas, se garantizará una demanda para entrenamiento y asesoría en prácticas sostenibles. El ITESM buscará fondos adicionales del gobierno y fuentes privadas para cubrir, por lo menos parcialmente, las tarifas de entrenamiento y asesoría. Las MIPYMES participantes también pagarán una tarifa pequeña para participar en el programa a fin de compensar algunos de los costos en curso. El ITESM espera incluir en el proyecto a otras empresas ancla y sus cadenas de suministro después de que el proyecto piloto dé resultados, y se espera que estos socios contribuyan a la sostenibilidad a largo plazo.[[14]](#footnote-15)

## Agencia y mecanismo ejecutor

## Agencia ejecutora

* 1. El proyecto será ejecutado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), una institución educativa privada fundada en 1943 que cuenta con 33 sedes en todo México y más de 8.400 profesores calificados. El ITESM ha desarrollado varios programas sociales y empresariales a través del Vicerrectorado de Desarrollo Social y el Vicerrectorado de Desarrollo Empresarial en conjunto con la Universidad Virtual. Por más de 20 años el ITESM ha sido pionero en educación en línea, con un gran número de cursos para programas de bachillerato universitario, posgrado y educación para adultos, sirviendo actualmente a aproximadamente 200.000 estudiantes en línea. La infraestructura física, técnica y humana del ITESM es adecuada para la implementación de este proyecto, tal como se mostró en los otros tres proyectos que FOMIN ya ha financiado. El desarrollo sostenible ha sido identificado en el plan de la Misión 2015 de la institución como una meta estratégica para educar y capacitar a ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político, social y cultural de México. El Instituto Global de Sostenibilidad (IGS) fue establecido en la Ciudad de México en octubre del año 2011 como una sociedad entre el Tecnológico de Monterrey y la Universidad Estatal de Arizona, con la visión de entrenar a la nueva generación de empresarios en México para que creen negocios combinando el uso racional de los recursos naturales y la gestión ambiental y, de esta manera, alinear la cultura empresarial de ambas universidades con la meta común de promover la sostenibilidad. El IGS está asociado con el Legado de Sostenibilidad del Tecnológico de Monterrey, y a través de esta alianza estratégica con la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey, ha desarrollado proyectos para entrenar en línea a un gran número de oficiales públicos del gobierno, académicos y ONG acerca de los planes de cambio climático, inventarios de emisión y modelos para recrear escenarios de cambio climático.
  2. Una Unidad de Ejecución (UE) se creará en el Instituto Global de Sostenibilidad con las siguientes responsabilidades: a) aprobar el Plan de Ejecución del Proyecto (PPE) y el Plan Operativo Anual (POA), ambos a ser desarrollados por la UE, este último a ser actualizado anualmente y aprobado por el FOMIN previo a su implementación; y b) evaluar el progreso logrado en cada componente. La UE estará en el Instituto Global de Sostenibilidad del ITESM y estará integrada por el Director del Proyecto, un Coordinador de Investigación, un Coordinador de Capacitación, y un Coordinador Administrativo, cada uno de los cuales tendrá un asistente. El Director del Proyecto será responsable de las funciones primarias de: a) Coordinación del planeamiento, ejecución y seguimiento del progreso alcanzado en los distintos componentes; b) preparar el Plan de Ejecución del Proyecto y el Plan Operativo Anual; c) controlar todos los procesos administrativos y financieros; y d) contratar consultorías y otros proveedores de servicios. El Director del Proyecto tomará ventaja de la red existente del campus del ITESM y otros recursos para coordinar las actividades contempladas y encontrar sinergias cuando sea apropiado.

## Mecanismo ejecutor

* 1. **Desembolso por resultados.** Los desembolsos del proyecto dependerán de la verificación de los hitos logrados. Estos hitos se verificarán a través de medios de verificación que serán acordados entre la Agencia Ejecutora y el FOMIN. El logro de los hitos no exime a la Agencia Ejecutora de la responsabilidad de alcanzar los indicadores del marco lógico y los objetivos del proyecto.
  2. De acuerdo con el enfoque de Gestión de proyecto basado en riesgos y resultados, los montos de los desembolsos se basarán en las necesidades de liquidez del proyecto por un período máximo de 6 meses. Estas necesidades deben acordarse entre el FOMIN y la Agencia Ejecutora, y reflejarán las actividades y costos programados en el ejercicio de planificación anual. El primer desembolso dependerá del alcance del hito 0 (condiciones previas). Los siguientes desembolsos se emitirán en tanto se hayan cumplido las siguientes dos condiciones: (i) que el FOMIN haya verificado que se han cumplido los hitos tal como se convino en el plan anual, y (ii) la Agencia Ejecutora ha justificado al menos el 80% de los avances acumulados.
  3. **Adquisiciones y contratación.** Para la adquisición de bienes   
     y contratación de servicios de consultoría, la Agencia Ejecutora aplicará las Políticas del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9). Debido a que el Diagnóstico de las Necesidades de la agencia ejecutora (DNA)[[15]](#footnote-16) generó una clasificación de nivel bajo en cuanto a necesidad/riesgo, el equipo del proyecto ha determinado, tal como está estipulado en Apéndice 4 de las políticas del Banco Interamericano de Desarrollo, que la Agencia Ejecutora, que pertenece al sector privado usará sus propios procedimientos de adquisiciones, lo cual ha sido calificado como compatible con las políticas del Banco Interamericano de Desarrollo. Además, la revisión de los procesos de adquisición y contratación del proyecto serán efectuados ex post anualmente. Antes de que cualquier proceso de adquisición y contratación del proyecto se realice, la Agencia Ejecutora debe entregar el Plan de Adquisiciones (PA) al IDB/MIF para su aprobación. El PA será actualizado anualmente y cada vez que haya cambios en los métodos o bienes o servicios a ser adquiridos.

# Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento

## Monitoreo y evaluación

1. El Especialista del país del FOMIN en México será responsable de la supervisión técnica del proyecto, que incluye el procesamiento de los desembolsos. El ITESM desarrollará un Plan Operativo Anual por cada año calendario de ejecución del proyecto, que definirá los resultados buscados para el año, que se derivan del marco lógico del proyecto, un programa de actividades planeadas que incluirá las fechas previstas para el logro de los hitos acordados, y las adquisiciones y desembolsos proyectados en relación con el logro de los hitos del proyecto.
2. **Informes de progreso del proyecto:** La Agencia Ejecutora será responsable de presentar los Informes de Progreso del proyecto (PSR) al FOMIN dentro de treinta (30) días después del final de cada semestre o más frecuentemente según sea determinado por el FOMIN y con una notificación previa de al menos sesenta (60) días a la Agencia Ejecutora. El PSR contiene información sobre el progreso de ejecución del proyecto, el logro de los hitos y el cumplimiento de los objetivos del proyecto tal como se indica en el marco lógico y en otros instrumentos de planificación operativa. El PSR describirá, además, desafíos del proyecto encontrados durante la ejecución, y definirá posibles soluciones. Dentro de los noventa (90) días posteriores al final del período de ejecución, la Agencia Ejecutora presentará un Informe de Progreso Final al FOMIN, que destacará los resultados obtenidos, la sostenibilidad del proyecto, los hallazgos de la evaluación y las lecciones aprendidas.
3. **Gestión financiera y supervisión:** La Agencia Ejecutora establecerá y será responsable de mantener adecuadas cuentas de sus finanzas, controles internos y archivos del proyecto de acuerdo con la política de gestión financiera del IDB/FOMIN. Debido a que el Diagnóstico de las necesidades de la agencia ejecutora (DNA)[[16]](#footnote-17)generó un **nivel bajo de necesidad/riesgo** en gestión financiera, la evaluación de la documentación de desembolsos se llevará a cabo **ex post** y una vez al **año**.
4. La Agencia Ejecutora contratará auditores independientes para llevar a cabo las revisiones ex post de los procesos de adquisición y la documentación de soporte de desembolsos. Las evaluaciones ex post incluirán un análisis de los estados financieros que el especialista de adquisiciones debe preparar como parte de la gestión financiera. Los costos asociados con este contrato serán financiados con los recursos de contribución del FOMIN de acuerdo con los procedimientos de IDB.
5. Durante la ejecución del proyecto, la frecuencia de las evaluaciones ex post de los procesos de adquisición y la documentación de soporte de desembolsos, como así también la necesidad de informes financieros adicionales, puede ser modificada por el FOMIN con base en los resultados de las revisiones ex post llevadas a cabo por los auditores externos durante la ejecución del proyecto.
6. **Evaluaciones**. El Banco usará los recursos provenientes de la contribución del FOMIN para contratar evaluadores independientes que realicen dos evaluaciones del proyecto. Se hará una evaluación intermedia una vez que se haya desembolsado el 50% de los recursos o haya transcurrido la mitad del período de ejecución, lo que ocurra primero. En la evaluación intermedia se considerarán los siguientes aspectos: (i) el avance del proyecto y el resultados en general; (ii) si los indicadores cuantitativos y cualitativos establecidos en el marco lógico son adecuados, y su evolución positiva; (iii) el grado de implementación de cooperativas y prácticas agrícolas; (iv) el uso adecuado de fondos del FOMIN; y (v) incluirá recomendaciones específicas necesarias para mejorar el cumplimiento de las metas y objetivos del programa.
7. Se hará una evaluación final dentro de los tres meses previos al final del período de ejecución, o al 95% del desembolso de los recursos. La evaluación final revisará, entre otros aspectos: (i) la medida en que se completaron las actividades; (ii) el nivel de logro de objetivos del proyecto y los indicadores correspondientes descritos en el marco lógico, incluidos los beneficios logrados con la implementación del proyecto; (iii) el rendimiento de la agencia ejecutora; (iv) la calidad de las consultas; (v) los obstáculos principales encontrados para aumentar la capacidad de formar cooperativas y adoptar nuevas prácticas agrícolas, y cómo se manejaron los obstáculos; (vi) el nivel de satisfacción de los beneficiarios finales con los servicios recibidos; y (vii) las lecciones aprendidas y las mejores prácticas identificadas.
8. El ITESM será responsable del desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación para conocer el progreso de acuerdo a los indicadores del marco lógico. Este sistema incluirá, además, la línea de base del proyecto para evaluar los cambios en los beneficiarios meta antes, durante y después de la ejecución de proyecto. El ITESM trabajará, además, con el FOMIN para desarrollar una evaluación de impacto del proyecto, y pondrá a disposición del evaluador del impacto todos los materiales e información necesarios para el diseño apropiado y ejecución de la evaluación de impacto.
9. Los resultados de cada evaluación realizada serán evaluados por el líder del equipo de proyecto y el ITESM, y las lecciones aprendidas relevantes con respecto al diseño del proyecto y otros factores que impactan se extraerán para su difusión.
10. **Cierre del taller.** Al menos cuatro (4) meses antes del final de período de ejecución se organizará un taller de cierre con la participación del ITESM, los beneficiarios, el personal del BID/FOMIN, los miembros del Consejo Administrativo, los miembros del Comité Consultor, representantes del sector, y cualquier otra persona acordada por el BID/FOMIN para evaluar conjuntamente los resultados del proyecto, identificar tareas adicionales que aseguren la sostenibilidad de las acciones iniciadas bajo el proyecto, e identificar las lecciones aprendidas.

## Estrategia de Comunicaciones y Conocimiento (KSC)

1. La propiedad intelectual pertenecerá al FOMIN, y será compartida con el ejecutor. Un miembro de tiempo completo del equipo del ITESM estará a cargo del plan de conocimiento y estrategia de comunicaciones, el cual incluye el uso de redes sociales, anuncios en prensa escrita, entrevistas en radio, televisión y medios digitales, particularmente cuando los hitos del proyecto sean logrados. La difusión al público en general será complementada con actividades de comunicación para foros especializados a través de presentaciones en talleres, conferencias y seminarios. Se desarrollará una base de datos de contactos en México y América Latina y materiales de información al comienzo del proyecto, y será actualizada constantemente para su difusión a través del portal y otros medios de comunicación. Las audiencias más importantes para este proyecto serán: empresas ancla, MIPYMES, gobierno, ONG sostenibles y otras cadenas de suministro de las empresas ancla participantes en otras regiones del mundo.[[17]](#footnote-18)
2. Los productos de conocimiento a completarse incluyen, entre otros: un portal virtual, metodología y plataforma de auto-evaluación de sostenibilidad para las MIPYME, currículo de entrenamiento, materiales de entrenamiento específico por sector, informes agregados de MIPYMES a gran escala, certificación y estándares, metodología financiera y resultados del producto, y los informes finales del proyecto.

# Beneficios y riesgos del programa

## Beneficios del programa e impacto en el desarrollo

1. **Beneficiarios objetivo**. Los beneficiarios directos serán 3.000 MIPYMES que sean proveedoras de empresas ancla tales como Walmart y Femsa, y quienes mejorarán sus prácticas de sostenibilidad ambiental por medio de un mejoramiento de sus indicadores de eficiencia de uso de agua y energía, así como de sus sistemas de gestión de residuos. Además, se beneficiarán de los productos financieros desarrollados para permitir la adopción e implementación de dichas prácticas. Otros beneficiarios directos incluyen empresas ancla, particularmente Walmart, Femsa y Banorte, para las cuales las MIPYMES representan un porcentaje importante en sus operaciones de negocios y clientela, respectivamente. Los beneficiarios indirectos incluirán al gobierno Mexicano y al ITESM, debido a que el desarrollo de una base de datos de información sobre las prácticas sostenibles de la MIPYME puede ayudar al desarrollo de políticas públicas específicamente dirigidas a las MIPYMES y generar conocimiento e investigación que pueda fomentar mercados que no dañen el medio ambiente y que sean de innovación en México.

## Riesgos

1. Si las empresas ancla no son capaces de reclutar un total de 3.000 MIPYMES que cuenten con un número menor a 30 empleados en su cadena de suministro, esto representa un riesgo mayor. Por esta razón, el ITESM establecerá vínculos con otras empresas ancla tales como Siemens, Nestlé, Jumex, las que podrían estar interesadas en participar en el proyecto. El ITESM considerará la posibilidad de llevar a cabo una investigación paralela e independiente acerca de la relevancia de las MIPYMES en la cadena de suministro de las empresas ancla, que son líderes en la incorporación de sostenibilidad en sus modelos de negocios.
2. La participación de NAFINSA se llevará a cabo en etapas posteriores del proyecto debido a los cambios que han estado surgiendo en el gobierno mexicano este año. El ITESM busca firmar un memorando de entendimiento con NAFIN y, de esta manera, incrementar sus posibilidades de participación al inicio del proyecto.

# Aspectos ambientales y sociales

1. Con base en las políticas del Banco Interamericano de Desarrollo sobre el cumplimiento y protección del medio ambiente, la clasificación relevante del ESG para este proyecto es Categoría ‘C’. La Unidad de Salvaguardias Ambientales revisó la operación el 27 de marzo de 2012 y le dio su aprobación sin revisión o acciones adicionales necesarias.

1. Las prácticas sostenibles incluyen eficiencia energética, instalación de energía renovable, mejoramiento en el uso del agua, mejoramiento en la gestión de residuos, reducción del uso de recursos naturales y reducción del impacto ambiental. [↑](#footnote-ref-2)
2. Las MIPYMES en este proyecto serán empresas con 25 empleados o menos. Estos incluirán un rango de sectores que incluyen agricultura, manufactura y servicios. [↑](#footnote-ref-3)
3. $1.589.051 de Tecnologico de Monterrey, $600,000 de las MiPyMES participando. [↑](#footnote-ref-4)
4. Esta operación está alineada con la Estrategia del Banco en el País 2010-2012, en particular en cuanto a los objetivos de “Apoyar la implementación de la agenda de adaptación y mitigación del cambio climático, tanto a nivel federal como subnacional” y de “Aumentar el acceso de las MIPYMES al financiamiento”. [↑](#footnote-ref-5)
5. Figuras de discursos en el Foro de Sostenibilidad Corporativa del 17 de junio, Rio+20. [↑](#footnote-ref-6)
6. De acuerdo con el Ministerio de Economía, mientras que las MIPYMES representan el 99% de todos los negocios en México, también representan el 80% de todos los empleos en el país y aproximadamente del 35% de GDP (<http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>). [↑](#footnote-ref-7)
7. [↑](#footnote-ref-8)
8. 5 http://www.semarnat.gob.mx/temas/pycs/Paginas/borrador.aspx

   De Acuerdo con la Comisión Federal de Electricidad (CFE), existen alrededor de 3.5 millones de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) de las cuales el consumo de electricidad representa la mitad de todo su consumo de energía. http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/88917.html [↑](#footnote-ref-9)
9. OECD, “”Artículo núm. 3: PYMES y crecimiento con el medio ambiente: Promover la manufactura sostenible y la eco-innovación en pequeñas empresas”, Noviembre 2010. [↑](#footnote-ref-10)
10. 8 Negocio a negocio

    9 Negocio a cliente [↑](#footnote-ref-11)
11. [↑](#footnote-ref-12)
12. Se espera que la mayor parte de estos asesores sean estudiantes de Doctorado o que se encuentren en la etapa posterior al Doctorado. [↑](#footnote-ref-13)
13. Incluye US$600.000 de contribuciones de las MiPyMES. [↑](#footnote-ref-14)
14. Por ejemplo, el proyecto ha comenzado a tener conversaciones con Siemens, Nestlé, y Jumex; y estas empresas han expresado su interés en unirse a la siguiente fase del proyecto. [↑](#footnote-ref-15)
15. http://FOMIN.iadb.org/projects/prjrissummary.aspx?proj=ME-M1077. [↑](#footnote-ref-16)
16. http://FOMIN.iadb.org/projects/prjrissummary.aspx?proj=ME-M1077. [↑](#footnote-ref-17)
17. Walmart, por ejemplo, ha expresado su interés en repetir este modelo en sus cadenas de suministro en Sudáfrica una vez que el modelo haya dado resultados. [↑](#footnote-ref-18)