Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2014 - DICIEMBRE 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Programa Piloto de Competitividad de PyMEs a traves de Practicas Sostenibles

Número de proyecto: ME-M1077 - Nro. Operación: ATN/ME-13405-ME

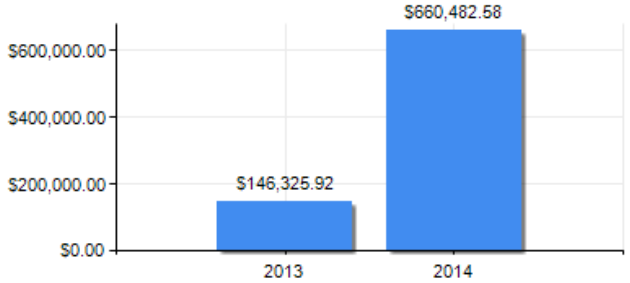
Resultado: MiPyMES implementan prácticas sostenibles en su producción.

País Administrador	País Beneficiario
MÉXICO	MÉXICO

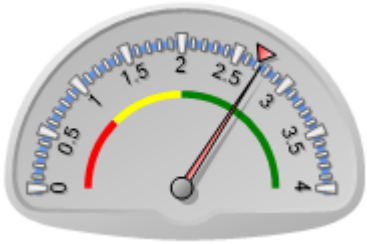
Agencia ejecutora:	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	**Líder equipo de diseño:**	Watson, Gregory
		Líder equipo de supervisión:	Aguilar, Guillermo

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

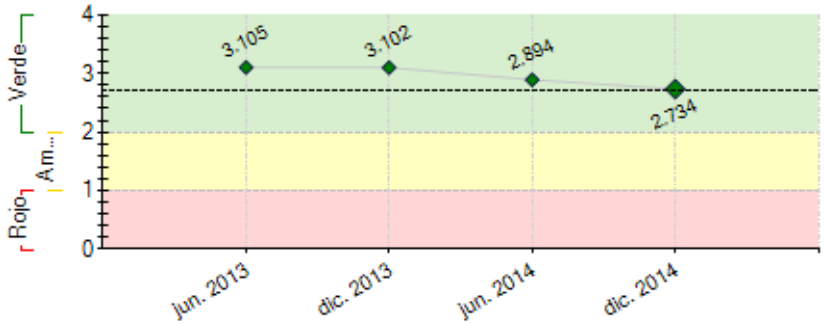
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.734
Promedio FOMIN: 2.698

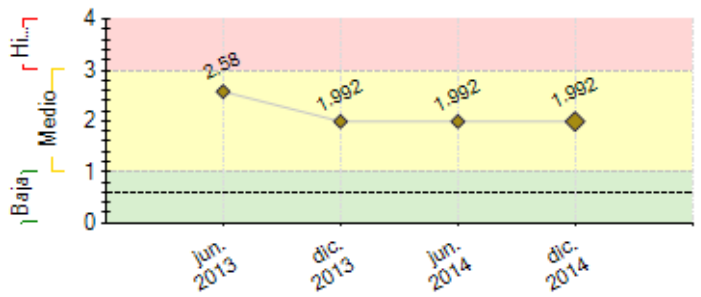


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.601

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Lanzamiento, actualización y difusión de portal y comunidad virtual. Desarrollo programa de asesores MiPyMEs (involucra reclutar y capacitar asesores y asesorar a MiPyMEs). Se depuró base de datos proveedores MiPyMEs de empresas ancla y se desarrolló campaña de comunicación a toda la base. Se documentaron 26 casos de éxito de MiPyMEs aplicando ecoeficiencia. Se impartió 1era etapa programa de capacitación (20 hrs online) a 60 MiPyMEs, se documentaron testimoniales y se realizaron grupos de enfoque para identificar necesidades y oportunidades de mejora. Se desarrollaron campañas de comunicación para atraer PyMEs. Se desarrolló y actualizó la autoevaluación en uso de recursos y los contenidos de la 2nda etapa del programa de capacitación.
Continúa vinculación sector privado y público para atraer más empresas (mitigar riesgo MiPyMEs no dispuestas a participar en el programa), se busca incorporar nuevos socios y empresas ancla. El proyecto se consolidó como estratégico de EGADE Business School.
Atrasos: Tiempo no contemplado en procesos iniciales; compromiso e involucramiento de empresas ancla (se desarrollan nuevas estrategias de comunicación/difusión); incumplimiento de contrato por consultor de diseño instruccional 2nda etapa. Perspectiva moderada: a pesar de riesgos (reto de mantener a MiPyMEs durante el programa y capacidad limitada de empresas ancla para interesar a sus proveedores) 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 proyecto presenta un desfase en varias actividades, debido principalmente a la problématica enfrentada para atraer a Mipymes al proyecto. La colaboración con las empreasas ancla, en este punto, no ha resultado ser tan exitosa como se me pensaba en un inicio.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Resultados: (1) Se impartió 1era etapa del Programa de Capacitación a 60 empresas; (2) Coordinación asesores y seguimiento a MiPyMEs para finalizar capacitación; (3) Desarrollo de sesiones presenciales a MiPyMEs para presentar programa, asesores, comunidad virtual y entregar membresías, presentar caso de éxito de ecoeficiencia en PyMEs y profundizar tema ecoeficiencia para aumentar productividad; (4) Portal actualizado, se documentaron testimonios de MiPyMEs que concluyeron 1era capacitación; (5) se mejoró herramienta de autoevaluación; (6) se desarrollaron grupos de enfoque con PyMEs y asesores para recopilar mejoras y reforzar campaña de comunicación.
Dificultades: (1) Reto mantener a MiPyMEs cursando el programa por su carga laboral, temporada alta de ventas y falta de personal, para atenderlo desarrollamos grupos de enfoque para entender razones que les permitan continuar; (2) Las políticas internas del Tecnológico de Monterrey cambiaron en materia de investigación y esto condujo a la agencia ejecutora a proponer un cambio en partidas presupuestales y plan de adquisiciones implicando ajustes administrativos; (3) El consultor responsable del diseño instruccional (2nda etapa del programa) incumplió su contrato y generó atrasos.
A desarrollar: Impartir programa a mayor número de empresas; desarrollar materiales online para la 2nda etapa y comenzar su impartición. Buscar nuevos socios (incluyendo tractoras de otros sectores como automotriz) para ampliar universo de MiPyMEs

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: MiPyMES implementan prácticas sostenibles en su producción.	**R.1**	3.000 MiPyMES están implementando prácticas sostenibles6 en su producción	0 Feb. 2013	1500 Ene. 2015			3000 Ene. 2017	0	
	R.2	Reducción en el uso de energía en kWh	0				1 Ene. 2017	0	
	R.3	Reducción en el uso de agua en L	0				1 Ene. 2017	0	
	R.4	Reducción en residuos generados en toneladas	0				1 Ene. 2017	0	
	R.5	Reducción de emisión de gases de efectos invernaderos en toneladas métricas de CO2e	0				1 Ene. 2017	0	
	R.6	Reducción de emisión de gases polutantes en toneladas métricas	0				1 Ene. 2017	0	
	R.7	Aumentos en cogeneración de energía en kWh	0				1 Ene. 2017	0	
Componente 1: Mí PYMES intercambian información y experiencias sobre prácticas sustentables	**C1.I1**	3.000 MiPyMES están usando comunidad virtual (portal)	0				3000 Abr. 2015		

Peso: 14% **Clasificación:** Satisfactorio									
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 Jul. 2014		Atrasado
Componente 3: MiPyMES incrementan su conocimiento de sostenibilidad e implementando cambios ecológicos en sus procesos **Peso:** 16% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	3.000 MiPyMES capacitadas en prácticas sostenibles	0				3000 Ene. 2016		
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 aceden a créditos diseñados para el proyecto **Peso:** 14% **Clasificación:** Satisfactorio	**C5.I1**	PYMES aceden 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	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	1	Jul. 2013	1	Feb. 2013	Logrado
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			
H6	[*] Capacitación	1	Oct. 2015			
H7	Publicacíon material sobre Mejores Prácticas	1	Dic. 2015			
H8	Creación de Instrumentos Financiareos	1	Ene. 2016			
H4	[*] Reporte "Sostenibilidad MiPyMEs en México"	1	Ene. 2016			
H9	Publicación de Reportes: "Sostenibilidad y Competitividad...", "Certificación...", "Políticas..."	3	Jun. 2016			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Diseño del proyecto/Componentes

[X] Otros, cuáles?: Compromiso de aliados del proyecto

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 sosteniblidad	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	Medio	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.	Project Coordinator

		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	Medio	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	Medio	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, Subirector 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.	Medio	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: Medio **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: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[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	Durante el proyecto, es imperativo crear el ecosistema de competitividad ambiental para Mipymes en México (auditores, empresas, gobierno, consultores, certificaciones, etc.) para hacer el modelo sostenible en el largo plazo.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Continúan acciones para: (i) conseguir recursos adicionales para capacitación; (ii) sentar las bases que permitan el escalamiento del proyecto en México y replicación en otros países; (iii) posicionar el proyecto como iniciativa innovadora para mejorar la competitividad de MiPyMEs. Se continúan además 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) para impulsar el proyecto dentro de los sectores de tiendas departamentales, textil y automotriz

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Difícil contar con la atención de las MiPyMEs para permanecer durante todo el programa de asesoría debido a falta de tiempo, temporada alta de ventas y prioridades urgentes repentinas. Aprendimos que el seguimiento por parte de los asesores es indispensable para mantener a las empresas en el programa de capacitación	Implementation	Herros García, Mónica Patricia
2. Difícil corroborar las credenciales de ciertos consultores. Se debe mitigar a través de mejores controles al realizar la evaluación de su historial profesional y legal con más detalle y solicitando más de dos referencias de trabajo similar	Implementation	Herros García, Mónica Patricia