



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO JULIO 2018 - DICIEMBRE 2018

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Lean Startups MX

Nro. Proyecto: ME-T1321 - Proyecto No.: ATN/ME-16065-ME

Propósito: El proyecto propuesto se enfocará en desarrollar emprendimientos con alto potencial de crecimiento que utilicen nuevas tecnologías para ofrecer soluciones a grandes problemáticas sociales y medioambientales de prioridad nacional. Aunque las problemáticas todavía serán especificadas durante la ejecución del proyecto, esto se hará con la participación gubernamental (nacional y subnacional), de grandes empresas y representantes del sector privado, de la academia, y de diferentes actores en el ecosistema emprendedor mexicano.

País Administrador

MÉXICO

País Beneficiario

MÉXICO

Agencia Ejecutora:

UNIVERSIDAD ANAHUAC

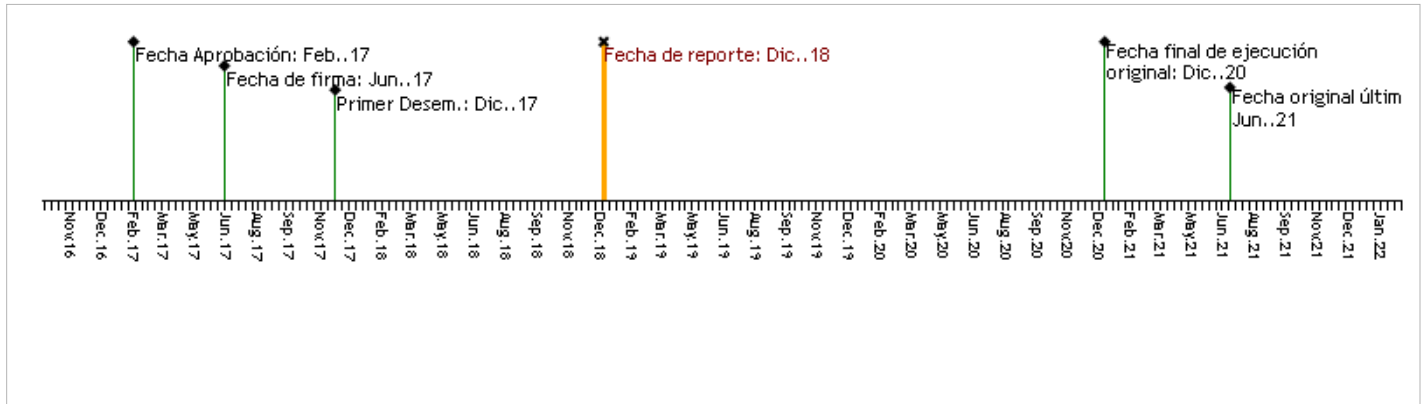
Líder equipo de diseño:

RUBEN DOBOIN

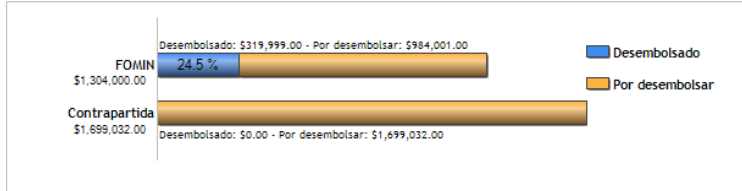
Líder equipo de supervisión:

TATIANA VIRVIESCAS

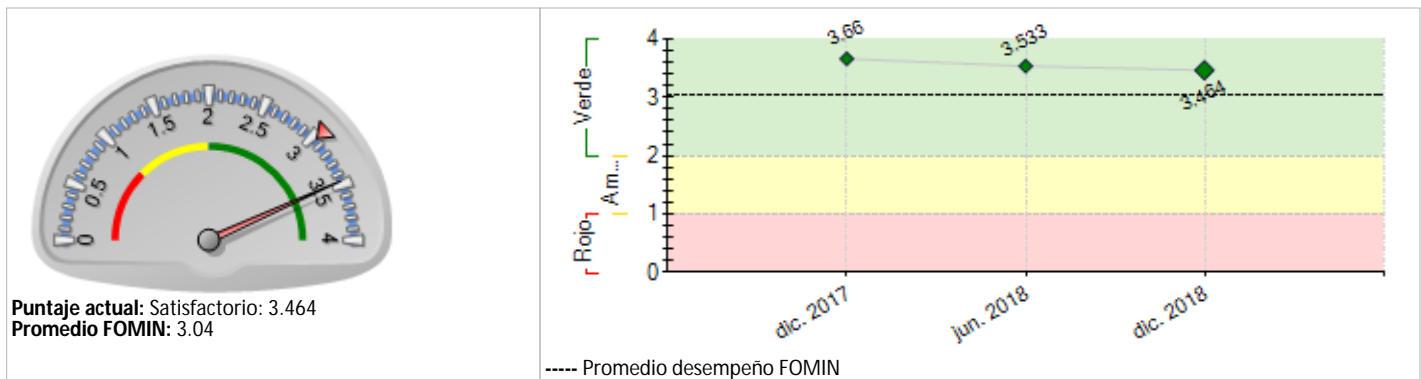
CICLO DEL PROYECTO



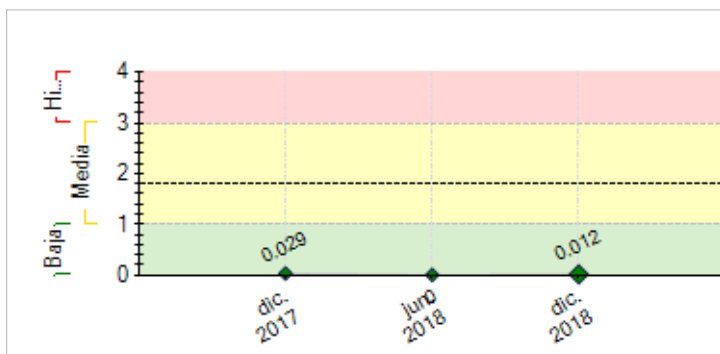
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



RIESGOS EXTERNOS



CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Riesgo

Administración Financiera: Media

Adquisiciones: Baja

Capacidad Técnica: Baja

---- Promedio de riesgo FOMIN: 1.8

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

A pesar de los retrasos iniciales por cambios internos tanto en el FOMIN/BID como en la Unidad Ejecutora, y los cambios coyunturales de nuestro país, sobre todo en el ámbito político debido a las elecciones Presidenciales de 2018, el Programa ha ido avanzando conforme a lo estipulado, llegando al cumplimiento de las metas de desempeño, hitos y KPI's, incluso rebasando las expectativas en varios de los indicadores.

En este año se llevó a cabo la fase preoperativa del programa, con la capacitación de instructores (Train de trainers), la atracción de fondeo y aliados estratégicos, así como la adaptación de la metodología; en la fase operativa se corrió la primera Ronda con cuatro sedes en la República Mexicana, estratégicamente identificadas a través de un mapeo nacional de las oportunidades y necesidades del ecosistema de emprendimiento mexicano. Las dos etapas de la metodología (customer discovery y company building) se llevaron a cabo con mucho éxito, cumpliendo con los indicadores y cerrando con la constitución de las primeras empresas del programa.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Se está gestionando la atracción de fondeo y aliados estratégicos, se llevó a cabo la fase preoperativa del programa, con la capacitación de instructores (Train de trainers), así como la adaptación de la metodología, en la fase operativa se corrió la primera Ronda con cuatro sedes en la República Mexicana, identificadas a través de un mapeo nacional de las oportunidades y necesidades del ecosistema de emprendimiento mexicano. Las dos etapas de la metodología (customer discovery y company building) se llevaron a cabo cerrando con la constitución de las primeras empresas del programa. Los indicadores se han cumplido, pero con un desfase de 6 meses ya que el ejecutor solicitó ajustar estas fechas en el PSR.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante el segundo semestre del año 2018, iniciamos con la puesta en marcha de la Etapa I: Customer Discovery en los 60 equipos de las cuatro sedes en las que lanzamos convocatoria en semanas anteriores: Hidalgo, Estado de México, Yucatán y San Luis Potosí. Cada sede cobijó a 15 equipos de emprendedores que cursaron y finalizaron la etapa (de 9 semanas) y finalizando con un Demo Day, donde presentaron sus Modelos de Negocios Validados en el mercado ante un panel de expertos que los evaluaron; con base en estas evaluaciones seleccionamos los puntajes más altos para determinar los equipos que pasarían a la siguiente etapa. 24 equipos (6 por sede) fueron invitados a participar en la Etapa II: Company Building, en la que fueron asesorados en los temas fundamentales de la construcción de su empresa; 19 presentaron su Pitch final ante inversionistas y actores estratégicos del ecosistema. 10 empresas están constituidas formalmente ante notario y 7 más están en proceso de concretar su trámite de constitución en el primer trimestre de 2019.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Se encuentran atrasados en 2 indicadores; número de nuevas empresas creadas y en el número de empresas que reciben financiamiento externo.

Fue puesta en marcha la Etapa I: Customer Discovery de 60 equipos en cuatro sedes Hidalgo, Estado de México, Yucatán y San Luis Potosí. Cada sede cobijó a 15 equipos de emprendedores al finalizar 24 equipos (6 por sede) fueron invitados a participar en la Etapa II: Company Building.

El 1 de noviembre, el ejecutor solicitó al BID lab utilizar los recursos desembolsados de BID Lab para cubrir temporalmente gastos originalmente presupuestados a ser cubiertos con contrapartida ya que no se contaba con dichos fondos. El 30 de noviembre se les envió una carta en donde no se autoriza el uso de dichos fondos y se les da un plazo de 3 meses para la presentación de la evidencia de contrapartida, ya que si no cuentan con esto, corre riesgo el proyecto de no alcanzar sus objetivos. Adicionalmente, el proyecto había tenido un desembolso que no había sido justificado por un periodo de 12 meses, el cual debe ser utilizado dentro de los 6 meses siguientes al desembolso. El 18 de diciembre presentaron su justificación de gastos sólo por un 72% en relación con el primer anticipo que se les otorgó, queda pendiente que envíen otra justificación de gastos para llegar por lo menos al 80% de gastos comprobados y estar en posibilidades de poder realizar un anticipo de fondos.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores		Línea de base		Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
Fin: El objetivo del proyecto es fortalecer el ecosistema de emprendimiento mexicano a través de la adopción y difusión de la metodología Lean Startup y su aplicación para promover el surgimiento de nuevos emprendimientos dinámicos e innovadores.	I.1	Número de actores claves que adoptan nuevas prácticas o tecnologías. (CRF 450300)	0				20	0	
			Jun. 2017				Dic. 2020		
	I.2	Nuevos productos, servicios o innovaciones introducidos al mercado (CRF 450100)	0				50	0	
			Jun. 2017				Dic. 2020		
Propósito: El proyecto propuesto se enfocará en desarrollar emprendimientos con alto potencial de crecimiento que	R.1	Nuevos empleos generados (CRF 330301)	0				250	0	
							Dic. 2020		
	R.2	Promedio de empleos netos creados por empresas (CRF 330300)	0				5	0	
							Dic. 2020		

utilicen nuevas tecnologías para ofrecer soluciones a grandes problemáticas sociales y medioambientales de prioridad nacional. Aunque las problemáticas todavía serán especificadas durante la ejecución del proyecto, esto se hará con la participación gubernamental (nacional y subnacional), de grandes empresas y representantes del sector privado, de la academia, y de diferentes actores en el ecosistema emprendedor mexicano.	R.3	Nuevas ventas anuales generadas (USD)	0				5000000	0	
							Dic. 2020		
Componente 1: Adaptación de la Metodología Lean Startup									
Peso: 30%	C1.11	Número de nuevos mentores (instructores) formados en la metodología Lean Startup (CRF 110200)	0	40	60		80	49	En curso
			Jun. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019		Dic. 2020	Jun. 2018	
	C1.12	Adaptación metodológica de manuales, guías u otros materiales (CRF 160100)	0				1	1	Finalizado
			Jun. 2017				Dic. 2018	Jun. 2018	
Clasificación: Satisfactorio	C1.13	Plataforma digital para la promoción, registro, selección y seguimiento de los equipos participantes desarrollada	0				1	1	Finalizado
			Jun. 2017				Dic. 2018	Dic. 2018	
	C1.14	Mapeo de actores claves del ecosistema emprendedor realizado	0				1	1	Finalizado
			Jun. 2017				Dic. 2018	Jun. 2018	
Componente 2: Capacitación de Emprendedores en Lean Startup									
Peso: 30%	C2.11	Número de aliados identificados para el financiamiento de las corridas del proyecto (CRF 150101)	0	2	6		10	6	En curso
			Jun. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019		Dic. 2020	Dic. 2018	
	C2.12	Número de aliados identificados para la ejecución del proyecto (CRF 150101)	0	20	30		40	40	En curso
			Jun. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019		Dic. 2020	Jun. 2018	
Clasificación: Satisfactorio	C2.13	Número de equipos registrados	0	400	1200		2000	588	En curso
			Jun. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019		Dic. 2020	Jun. 2018	
	C2.14	Número de equipos emprendedores (futuras empresas) formados (CRF 130100)	0	60	180		300	60	En curso
			Jun. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019		Dic. 2020	Dic. 2018	
	C2.15	Número de emprendedores formados (CRF 110100)	0	210	630		1050	218	En curso
			Jun. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019		Dic. 2020	Dic. 2018	
	C2.16	Número de equipos emprendedores que pasan a la etapa de incubación acelerada	0	24	72		120	24	En curso
			Jun. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019		Dic. 2020	Dic. 2018	
	C2.17	Número de convocatorias (rondas) ejecutadas	0	1	3		5	1	En curso
			Jun. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019		Dic. 2020	Jun. 2018	
Componente 3: Creación de Nuevas Empresas (Incubación Acelerada)									
Peso: 30%	C3.11	Número de equipos emprendedores que completan la fase de incubación (CRF 230100)	0	20	60		100	23	En curso
			Jun. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019		Dic. 2020	Dic. 2018	
	C3.12	Número de nuevas empresas creadas (CRF 230300)	0	10	32		64		Atrasado
			Jun. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019		Dic. 2020		
Clasificación: Satisfactorio	C3.13	Número de empresas que reciben financiamiento externo (CRF 230400/500)	0	10	30		50		Atrasado
			Jun. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019		Dic. 2020		
Componente 4: Generación y Difusión de Conocimiento									
Peso: 10%	C4.11	Número de estudios de casos realizados	0	1	5		20	3	En curso
			Jun. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019		Dic. 2020	Dic. 2018	
	C4.12	Lecciones aprendidas en la ejecución del proyecto identificadas y sistematizadas	0				1		
			Jun. 2017				Dic. 2020		
Clasificación: Satisfactorio									

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H0 Condiciones previas	8	Dic. 2017	8	Oct. 2017	Logrado
H1 Mapeo de actores del ecosistema	1	Dic. 2018	1	Jun. 2018	Logrado
H2 Metodología Lean Startup adaptada	1	Dic. 2018	1	Jun. 2018	Logrado
H3 Plataforma digital	1	Dic. 2018	1	Dic. 2018	Logrado
H4 60 mentores capacitados (20 nuevos)	60	Dic. 2019	49	Jun. 2018	
H5 1,200 equipos de emprendedores registrados	1200	Dic. 2019	588	Jun. 2018	
H6 5 rondas completadas	5	Dic. 2020	1	Dic. 2018	
H7 80 empresas creadas (16 nuevas en el periodo)	80	Dic. 2020			

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**[No se reportaron factores para este periodo]****SECCIÓN 4: RIESGOS****RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. La deserción de los mentores ya capacitados.	Baja	Se mitigará este riesgo a través de la capacitación de mentores adicionales al mínimo requerido para llevar a cabo las rondas.	Project Coordinator
2. La deserción de los mentores ya capacitados.	Baja	Se mitigará este riesgo a través de la capacitación de mentores adicionales al mínimo requerido para llevar a cabo las rondas.	Project Coordinator
3. Dado que la Universidad Anáhuac tiene su propia incubadora de negocios que forma parte de la Red de Apoyo al Emprendedor del INADEM, algunos de los socios potenciales consideran la incubadora de la Anáhuac como competidor, lo cual les podría desanimar de sumarse al proyecto.	Baja	El proyecto se mitigaría este riesgo a través de convocatorias abiertas y conversaciones francas con los socios potenciales para asegurarles que los procesos serán transparentes mediante la participación de personas o entidades independientes de la Anáhuac. Asimismo se reiterará que el objetivo del proyecto es incrementar las capacidades de todos los actores del ecosistema emprendedor involucrados para que todos se beneficien.	Project Coordinator
4. Que las empresas que completan la fase	Baja	Se mitigará este último riesgo a través de un riguroso proceso de	Project Coordinator

de incubación acelerado no logren tener el financiamiento esperado o que las incubadoras seleccionadas para liderar esta segunda fase no cumplan con el programa de incubación acelerada.

selección con términos de referencia bien definidos y un seguimiento muy cercano. El riesgo de futuro financiamiento a los emprendedores se podrá mitigar mediante la vinculación con plataformas de crowdfunding como método alternativo a los canales tradicionales.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 5 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **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

[No se reportaron factores para este periodo]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Durante el segundo semestre de 2018 encaminamos esfuerzos a la ejecución y operatividad de las 4 sedes de la Ronda 1 del Programa en sus Etapas de Customer Discovery y Company Building, cuidando el cumplimiento de los lineamientos establecidos y acordados en el diseño y planeación del mismo. Se mantuvo el seguimiento permanente con los aliados y socios locales así como con el Consejo Consultivo del Programa: FOMIN/BID, la Universidad Anáhuac, Santander Universidades/Universia, el CITNOVA e INADEM; Se llevaron a cabo dos sesiones del consejo (julio y septiembre 2018) para actualizar información y presentar avances de la ejecución.

Por otro lado, se obtuvieron recursos de contrapartida en especie del INADEM, CITNOVA e IBM, y en especie de la Universidad Anáhuac y los socios locales en las sedes; también se continuó con la búsqueda de instituciones públicas y privadas que puedan aportar recursos de contrapartida o fungir como socios locales; se propusieron candidatos viables de diversas instancias públicas en las entidades de Aguascalientes, Jalisco, Tabasco, Tlaxcala, Municipio de Naucalpan e instituciones privadas como BIVA (Bolsa Institucional de Valores) y Nestlé.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. El cierre de la Etapa II Contempla la presentación del Pitch ante inversionistas con la finalidad de obtener fondeo de recursos financieros; sin embargo, observamos que hay muchos actores del ecosistema que pueden aportar y/o adquirir valor de las startups que se presentan ante ellos; es por esto, que ampliar el abanico de posibilidades de participación de actores generadores de valor en networking, ventas, socios estratégicos que complementen la propuesta del emprendedor y otros valores asociados es una buena práctica que nos lleva a un ganar-ganar para todos los participantes.	Implementation	Reyes Iturbide, Jorge
2. El apoyo por parte de los Aliados del Programa en el seguimiento y difusión a través de diversos canales institucionales y networking dentro del ecosistema es un catalizador de éxito, por lo que una buena práctica como esta es pieza fundamental en la vida del Programa. Otra buena práctica observada es que la agilidad de los procesos bidireccionales facilita el cumplimiento y la calidad de los resultados obtenidos.	Implementation	Reyes Iturbide, Jorge