Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2015 - JUNIO 2015

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Proyecto de Sostenibilidad para PyMEs: Sensibilidad, Asesoramiento y Financiacio

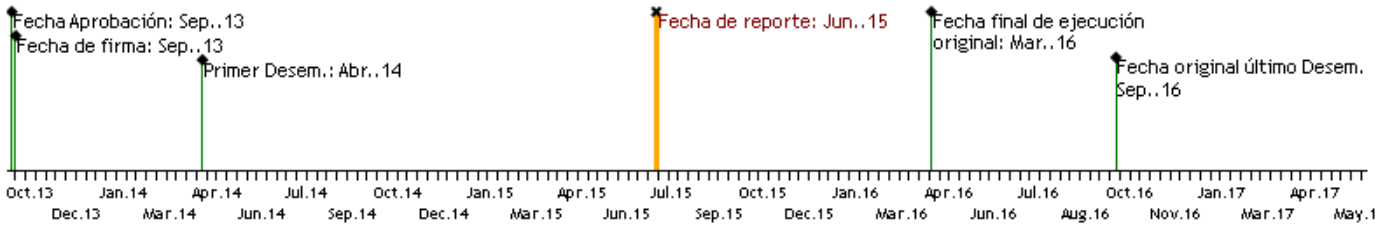
Nro. Proyecto: ME-M1088 - Proyecto No.: ATN/ME-14042-ME

Propósito: SMEs are more aware of energy efficiency practices and access finance to invest in energy efficient equipment

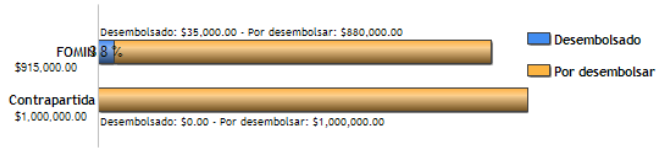
País Administrador	País Beneficiario
MÉXICO	MÉXICO

Agencia Ejecutora:	BANCO NACIONAL DE MEXICO, S.A. INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE	**Líder equipo de diseño:**	AVRIL BENCHIMOL
		Líder equipo de supervisión:	GUILLERMO AGUILAR

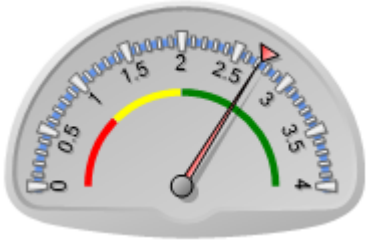
CICLO DEL PROYECTO



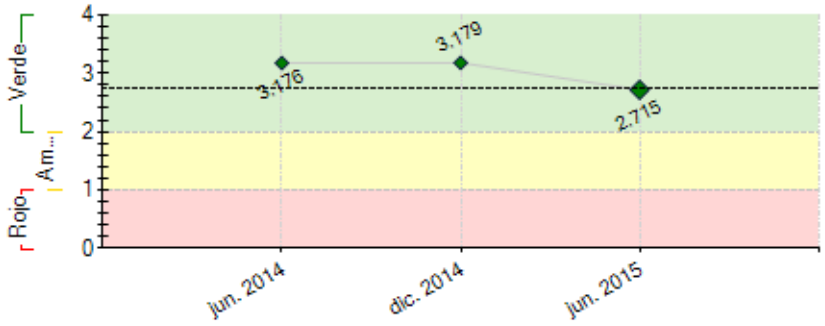
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO

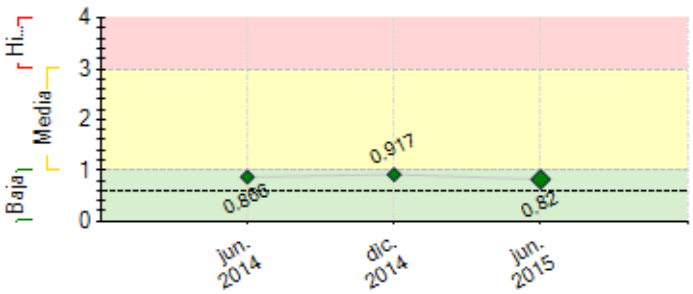


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.715
Promedio FOMIN: 2.73



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.605

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

1 Se han capacitado a más de 350 PYME y más de 475 ejecutivos de cuenta en eficiencia energética y reducción de costos, en diversas partes de la república. Se lanzó al mercado el Crédito Negocio Sustentable Banamex para adquisición de tecnología sustentable. Los hitos del proyecto se han logrado en tiempo y forma, en el 6 se sobrepasó expectativas logrando capacitar en 3 semanas a una tercera parte del total de los ejecutivos de cuenta PYME.

2 La implementación del crédito, para poder lanzarlo de manera exitosa era importante revisar todas las posibles aplicaciones se superó tras un largo proceso de investigación y sensibilización de áreas involucradas.

3 Uno de los principales riesgos es que no se logre la colocación de los 5,000 créditos, no porque no exista el potencial sino por el corto lapso de tiempo.

4 Medianamente optimistas, el objetivo de la colocación de créditos y capacitación de PYMES en el poco tiempo restante del proyecto resultan bastante retadoras. Para mitigarlo se implementará una estrategia de masificación para dar a conocer el producto a nivel nacional y lograr llegar a más clientes potenciales.

5 Estrategia de marketing para la masificación del crédito y sensibilización de más PYMES. Alianzas: asociaciones (Asociación Nacional de ESCO) e instituciones gubernamentales (Comisión Nacional Uso Eficiente de Energía). Desarrollo de calculadora energética para asesoramiento de clientes potenciales. Desarrollo de talleres en conjunto con cámaras y secretarías.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El logro de indicadores del proyecto comienza a materializarse, pero siguen existiendo retrasos importantes en la ejecución que ponen en riesgo las metas finales del mismo. El enfoque del ejecutor es 100 por ciento al mercado lo que hace un tema de análisis interesante versus iniciativas del FOMIN en la temática más académicas. El proyecto presenta muy bajos desembolsos, debido a la complejidad de una y otra organización para el manejo de los temas financieros y de adquisiciones.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

En mayo de 2015 se lanzó el Crédito Negocio Sustentable Banamex al mercado PYME en México, un crédito para la adquisición de activo fijo que represente una eficiencia energética en la empresa, es decir, para adquirir equipos de alta eficiencia como motores, iluminación, calentadores solares, calderas, paneles solares, etc.

Se ha logrado capacitar a más de 450 ejecutivos de cuenta PYME Banamex a nivel nacional en temas de eficiencia energética y en la venta del Crédito Negocio Sustentable Banamex.

La implementación del producto financiero fue muy tardada dado a que las áreas involucradas (como riesgo, gerencia de producto, comercialización, etc) tomaron mucho tiempo en alinearse y lograr un producto flexible y adecuado a las necesidades del mercado. Tras varias acciones de investigación de mercado y desarrollo de producto se logró lanzar el crédito.

Para el siguiente semestre se continuará reforzando la creación de capacidades a través de varios talleres presenciales de eficiencia energética para PYMES en varias ciudades en el interior de la república y también se continuará capacitando a la fuerza de ventas vía telefónica y a través de webex (herramienta en línea) hasta lograr tener capacitado al 100% de la fuerza de ventas de PYME Banamex.

Para el mes de septiembre se espera tener la calculadora energética en línea y funcionando para lograr dar una asesoría y acompañamiento a los clientes en sus decisiones hacia la eficiencia energética de sus empresas.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
En el pasado semestre se han visto los logros más importantes del proyecto hasta la fecha. Hay que considerar que cualquier actividad a realizar con el ejecutor, quien además es una institución altamente regulada por la CNBV, que afecte directamente el área de negocio, involucra a diversas áreas y departamentos que toman su tiempo para actuar.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

	Indicadores		Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
Propósito: SMEs are more aware of energy efficiency practices and access finance to invest in energy efficient equipment	R.1	Número de PYME que han solicitado un Eco-Crédito	0	7500			15000	0	
			Sep. 2013	Mar. 2015			Mar. 2016		
	R.2	Número de PYME que han recibido un Eco-Crédito	0	2000			5000	0	
			Sep. 2013	Mar. 2015			Mar. 2016		
	R.3	Se desembolsan al menos US$15 millones en la cartera de Eco-Crédito	0	7500000			15000000	0	
			Sep. 2013	Mar. 2015			Mar. 2016		
	R.4	Número de PYME que han recibido capacitación en línea sobre eficiencia energética	0				45000	0	
			Sep. 2013				Nov. 2015		
	R.5	Número de PYME que han utilizado el calculador virtual de	0				30000	0	

		eficiencia energética	Sep. 2013				Nov. 2015		
Componente 1: Definición del mercado previsto para financiamiento de la eficiencia energética de las PYME **Peso:** 9% **Clasificación:**	**C1.I1**	Se completa un informe que contiene el análisis y la segmentación de la cartera de las PYME	0				1 Oct. 2013	1 Abr. 2014	Finalizado
	C1.I2	Se completa un informe sobre la identificación del mercado previsto del Eco-Crédito	0				1 Dic. 2013	1 May. 2014	Finalizado
	C1.I3	Se crea una hoja de ingreso con el registro de Eco-crédito para la identificación del financiamiento que se brinde a través de este producto.	0				1 Mar. 2014	1 Ago. 2014	Finalizado
Componente 2: Desarrollo del producto Eco-Crédito **Peso:** 17% **Clasificación:**	**C2.I1**	Un nuevo programa de productos de Eco-Crédito	0				1 Nov. 2015	1 May. 2015	Finalizado
	C2.I2	Se cuenta con una nueva estrategia comercial para el equipo de ventas	0				1 Feb. 2015	1 Feb. 2015	Finalizado
	C2.I3	Se incluye un diagrama de flujo del programa de proveedores dentro del programa de productos	0				1 Feb. 2015	1 Feb. 2015	Finalizado
Componente 3: Sensibilización y capacitación de las PYME en materia de eficiencia energética **Peso:** 44% **Clasificación:**	**C3.I1**	45.000 PYME se han inscrito en el curso virtual	0				45000 Jun. 2015	134 Nov. 2014	En curso
	C3.I2	30.000 PYME usan la herramienta para determinar los ahorros de energía	0				30000 Jun. 2015		Atrasado
	C3.I3	PYMES contactadas por el equipo de ventas de Banamex	0				15500 Mar. 2015	130 Nov. 2014	En curso
	C3.I4	Seis talleres de PYME-proveedores-banco	0				6 Mar. 2015	6 Nov. 2014	Finalizado
	C3.I5	Conferencias sobre sensibilización y difusión de resultados / estudios de casos	0				3 Ago. 2015		
Componente 4: Fortalecimiento de la capacidad del personal de Banamex **Peso:** 15% **Clasificación:**	**C4.I1**	Ejecutivos de clientes de Banamex reciben capacitación sobre el concepto de eficiencia energética	0				300 May. 2015	475 May. 2015	Finalizado
	C4.I2	Ejecutivos de clientes de Banamex reciben capacitación sobre los argumentos de venta para los clientes	0				193 May. 2015	475 May. 2015	Finalizado
	C4.I3	Empleados de Banamex reciben capacitación en formación de instructores para los proveedores	0				43 Jun. 2015	101 May. 2015	Finalizado
Componente 5: Desarrollo de un programa de proveedores con socios estratégicos **Peso:** 11% **Clasificación:**	**C5.I1**	Se firma por lo menos un contrato con un proveedor	0				1 Feb. 2015	1 Dic. 2014	Finalizado
	C5.I2	Al menos 10 proveedores asociados reciben capacitación de parte del personal de Banamex en los procesos de créditos	0				10 Jun. 2015		Atrasado
Componente 6: Gestión del conocimiento y estrategia de difusión **Peso:** 4% **Clasificación:**	**C6.I1**	Se crea y se difunde un producto de conocimiento	0				1 Sep. 2016		
	C6.I2	Se crea y se difunde una guía ilustrativa.	0				1 Sep. 2016		
	C6.I3	Participación en eventos internacionales para difundir las lecciones aprendidas	0				3 Sep. 2016		

	Hitos	**Planificado**	**Fecha Vencimiento**	**Logrado**	**Fecha en que se logró**	**Estado**
H1	Convenio de colaboración con el ITESM firmado	1	Mar. 2014	1	Mar. 2014	Logrado
H1	Condiciones previas	10	Mar. 2014	10	Mar. 2014	Logrado
H2	Cartera de créditos a PYME segmentada	1	Jun. 2014	1	Mar. 2014	Logrado
H3	[*] Convenio(s) de colaboración con firma(s) que substituirán los servicios de NAFIN	1	Sep. 2014	1	Ago. 2014	Logrado
H4	Tener el producto Eco-Crédito dado de alta en Productoteca	1	Oct. 2014	1	Oct. 2014	Logrado
H5	Al menos un convenio con un distribuidor	1	Feb. 2015	1	Dic. 2014	Logrado
H6	300 ejecutivos reciben capacitación sobre el concepto de eficiencia energética	300	Jul. 2015	475	Jun. 2015	Logrado
H7	45,000 pymes han recibido capacitación en temas de eficiencia energética	45000	Nov. 2015			
H8	Guía ilustrativa para el financiamiento destinado a las pyme sobre eficiencia energética	1	Nov. 2015			
H9	5,000 pymes han recibido financiamiento para sustitución de equipo	5000	Nov. 2015			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Dificultades en adquisiciones

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	**Acción de mitigación**	**Responsable**
1. Las PYME no aprenden a usar la herramienta virtual de diagnóstico de la eficiencia energética	Media	A efectos de completar la concientización, se requerirá un buen dominio de la herramienta virtual de autodiagnóstico de la eficiencia energética y determinación del índice de desempeño energético de la empresa, lo cual implica la adquisición de conocimientos y aptitudes en esta materia. Se buscará la manera de hacer una herramienta fácil de utilizar y útil. También se programarán videos que expliquen de manera sencilla el uso de la herramienta.	Invitado Proyecto

2. Logística de chatarrización de los equipos sustituidos por tecnologías sustentables.	Media	Dado a que existen pocas empresas dedicadas a la chatarrización de equipos eléctricos en México y que la logística para el desplazo de los materiales destinados a este proceso presenta complicaciones porque los agentes no disponen de suficientes medios para lograrlo. Se buscará negociar un convenio con los distribuidores de las tecnologías sustentables y con las empresas chatarrizadoras para facilitar el proceso y poder cumplir con la desintegración de los equipos sustituidos para evitar su reutilización.	Invitado Proyecto
3. Dificultad para crear conciencia sobre las oportunidades existentes para lograr la eficiencia energética.	Media	Banamex destinará tiempo y recursos a comprender las necesidades económicas de los clientes previstos en el Componente I, de tal forma que la campaña comercial se oriente hacia las PYME que posean mayor interés en este tipo de productos. Las capacitaciones de PYMEs se dan por medio de un curso claro y conciso que se complementa tanto con el uso de la herramienta en donde la comparación con empresas del mismo rubro facilitará la creación de conciencia energética, como con las asesorías energéticas que realiza un consultor experto de manera presencial en donde se emiten las recomendaciones y mediciones del estado energético de la empresa.	Invitado Proyecto
4. Las iniciativas de comercialización de los ejecutivos de Banamex resultan insuficientes.	Media	El proyecto establecerá vínculos entre Banamex y los proveedores, lo cual dará lugar a una iniciativa comercial adicional para promover el proyecto entre los clientes. Los esfuerzos conjuntos que realicen los proveedores y Banamex se materializarán en los talleres banco-PYME-proveedor y en las conferencias de sensibilización que demostrarán los beneficios económicos que se repetirán con otros clientes. La labor de venta de los ejecutivos de cuenta Banamex será una acción indispensable para lograr el objetivo. Es importante mencionar que algunos de los despachos consultores y proveedores realizarán labor de venta para la atracción de empresas potenciales para el Eco-crédito y con esto lograr complementar la oferta.	Invitado Proyecto
5. El uso de equipos energéticamente eficientes no se traduce en una disminución de los gastos de energía debido a que los equipos se usan más tiempo o se amplía la actividad empresarial	Baja	Este proyecto, ME-M1088, está destinado a beneficiarios diferentes (PYME) que en principio deberían estar motivados por los beneficios y la eficiencia en la estructura de costos. Para mitigar el riesgo de que al realizar un cambio el consumo energético aumente se desarrollaron 2 caminos. Para las empresas que decidan contratar asesoría energética presencial, que realiza el consultor asignado, se determinará al iniciar y al finalizar el índice de desempeño energético que estandariza las unidades producidas con la energía consumida lo que permite unificar las mediciones. El segundo camino dirigido al mercado general se basará en un catálogo de productos y una calculadora energética que determinará el indice energético de acuerdo a la información que brinde el cliente, esta calculadora se recomienda utilizar antes de la sustitución de equipos y después de esta.	Invitado Proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 15 **RIESGOS VIGENTES:** 10 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 4

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se detectó un gran potencial en las tecnologías renovables para el destino del Crédito Negocio Sustentable Banamex, esto principalmente en equipos como paneles solares, fotovoltaicos y calentadores solares.
Consideramos que impulsando la adquisición de este tipo de tecnologías a través del financiamiento a PYMES se puede logar reducir un porcentaje importante en costos de energía de las empresas lo que mejorara su competitividad y aumentará la eficiencia energética en la misma. Esto será posible principalmente en las empresas con altos consumos de energía y con equipos de alto consumo, que son las que tienen un potencial más alto de reducción de consumo de energía.
Tras una larga investigación al respecto, se detectó una necesidad importante de financiamiento en este tipo de proyectos, siendo esta una de las principales barreras que enfrenta el mercado para su posicionamiento en México. Consideramos que con la implementación de este financiamiento se puede impulsar mucho más el crecimiento de este mercado y a su vez la reducción de emisiones de CO_2 al medio ambiente.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. Cuando se trabaja con instituciones tan grandes como este banco en México, el cual además es altamente regulado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, se deberán de considerar, entre otros: i) tiempos más holgados para la consecución de las actividades, ii) implementar sus políticas de adquisiciones en lugar de las del BID (guía para sector privado) y iii) reconocer que el ímpetu versará principalmente sobre aspectos del negocio y no de investigación o académicos.	Design	Aguilar, Guillermo *[FOMIN]*
2. La recomendación de consultores para las asesorías a PyMEs en temas de eficiencia energética para reducción de costos y consumos energéticos es muy complicada, principalmente porque no existe una certificación oficial que delimite las calificaciones y cualidades con las que tienen que contar estos consultores. Esto hace muy complicada la selección de consultores calificados, lo que a su vez complica la recomendación de los mismos a los clientes. Por lo que se tomó la decisión de que en caso de que un cliente requiera asesoría para la sustitución de activos fijos por tecnologías sustentables y la implementación de medidas de gestión energética, se le facilitarían los datos de asociaciones como AMESCO (Asociación Mexicana de ESCOs) e instituciones gubernamentales como CONUEE (Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía) las cuales podrían emitir las	Implementation	Viesca, Mariana

recomendaciones de consultores calificados y reconocidos que puedan otorgarle el servicio de asesoría energética a los clientes		
3. Una de las principales lecciones aprendidas en el proyecto ha sido que el potencial de reducción de consumos energéticos a través de la sustitución de activo fijo por tecnologías renovables con el Crédito Negocio Sustentable Banamex, le aplica principalmente a las empresas de alto consumo. Es decir, si una PYME tiene consumos promedios menores a 10,000 pesos mensuales en su factura de CFE, el potencial de reducción es muy bajo y la adquisición del financiamiento podría no ser la solución más redituable para la empresa. Por lo que el mercado meta del financiamiento son principalmente las empresas con altos consumos de energía (eléctrica y/o térmica) y empresas con equipos de alto consumo de enegía, esto con el fin de que el ahorro obtenido pague una parte o el total del financiamiento.	Implementation	Viesca, Mariana