



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2016 - DICIEMBRE 2016

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Fortalecimiento de la Empresa Social

Nro. Proyecto: ME-M1108 - Proyecto No.: ATN/ME-15538-ME

**Propósito:** Los objetivos específicos son:(i) Contribuir al desarrollo de capacidad gerencial de las Empresas Sociales a través de alianzas (cooperación, estratégicas y de integración) con Empresas Privadas integradas a los organismos del CCE; (ii) Identificar y facilitar el acceso de las Empresas Sociales a servicios financieros; (iii) Incidir en la construcción de un ecosistema favorable (fomento y fortalecimiento) para las Empresas Sociales; (iv) y Creación y difusión del conocimiento generado en el proyecto.

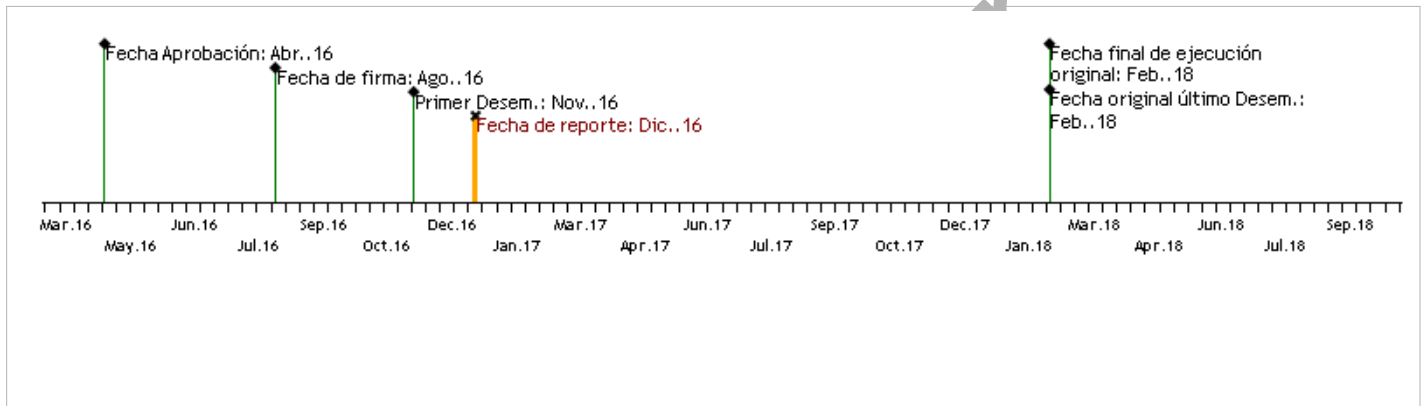
**País Administrador**  
MÉXICO

**País Beneficiario**  
MÉXICO

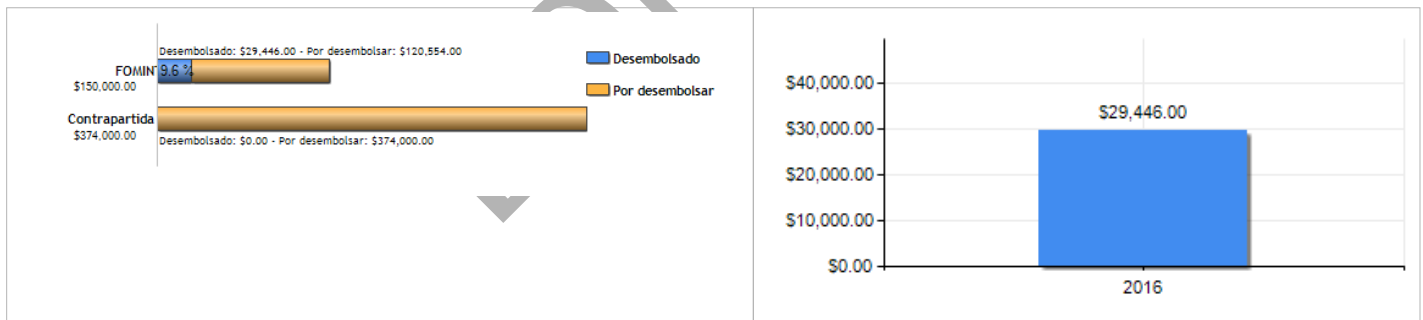
**Agencia Ejecutora:** Fundación del Empresariado en México, A.C.

**Líder equipo de diseño:** NOBUYUKI OTSUKA  
**Líder equipo de supervisión:** ALBERTO BUCARDO

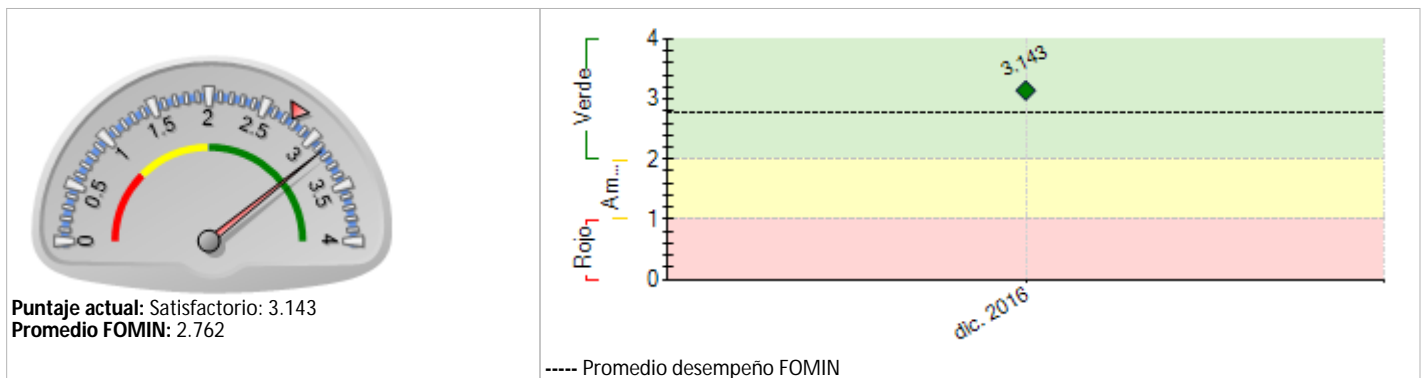
### CICLO DEL PROYECTO



### RECURSOS



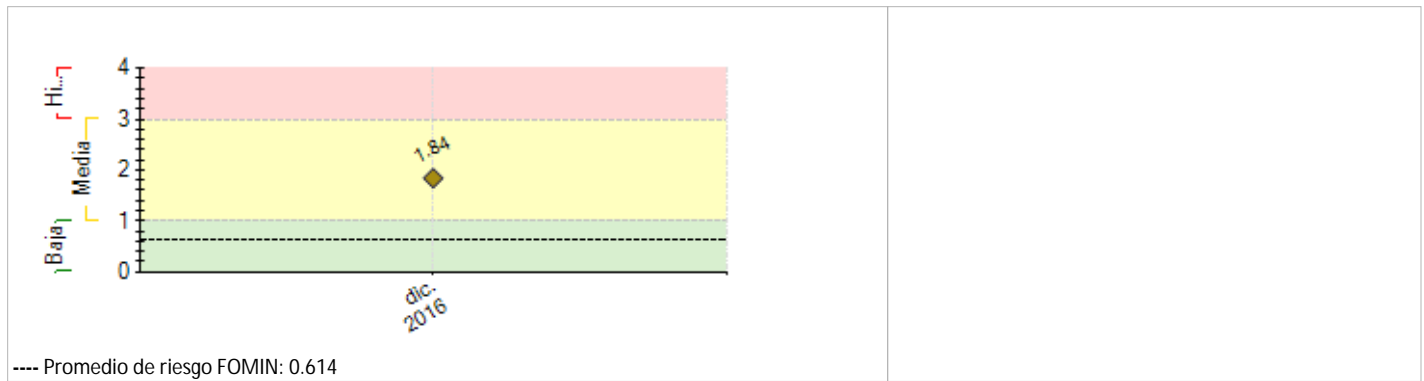
### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



### RIESGOS EXTERNOS

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

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

**Logros** del semestre **C1:**(i)Selección de 15 ES que participan en proyecto de acuerdo a criterios del modelo Fundemex; (ii)Elaboración 15 perfiles empresariales e identificación de oportunidades para alianza; (iii)Inicio construcción de alianzas entre ES-EP, se formalizaron 2 a través de la firma de lineamientos generales, en los cuales ambas partes se comprometieron a trabajar de la mano; **C2:** (iv)Inicio proceso de sistematización alianzas; (v)Elaboración de TdR para mapa de servicios financieros(MSF); (vi)Selección de consultor para elaboración MSF; (vii) Inicio elaboración de MSF con 70% avance; **C3:**(viii) Diseño de TdR para propuesta de incidencia y mejora del ecosistema de las ES; **C4:**(ix)Participación del AE en Congreso para difundir avances del programa. Hubo **dificultades** en la formalización de alianzas entre ES-EP por factores como: el proceso lento y poco eficiente de toma de decisiones de las ES, debido a su estructura administrativa; resistencia de líderes o departamentos de compras de EP para abrir la cadena de valor; diferencias culturales entre Empresas, lo que nos enseñó que se requiere la sensibilización y diálogo sobre las oportunidades que genera la alianza. Los **esfuerzos** del próximo semestre se enfocarán en formalización de 13 alianzas (cooperación, capacitación/asistencia técnica, o estratégica), ejecución y monitoreo; aprobación del MSF; seguimiento sistematización; y selección de consultor que elabore propuesta de incidencia en el ecosistema de las ES.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El ejecutor está realizando un esfuerzo importante para lograr concretar las alianzas con las empresas sociales, por lo que es factible esperar que alcancen los resultados esperados.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
<b>Fin:</b> El fin es contribuir al desarrollo sostenible de comunidades que viven en situación de pobreza tratando de validar el potencial que tienen las Empresas Sociales como un medio eficiente y sostenible para reducir la pobreza.	I.1 El número de las Empresas Sociales mejoran en su desempeño de negocio, cuyos indicadores específicos que se buscan alcanzar están determinados en el plan de trabajo de cada una de las 15 alianzas.	0 Ago. 2016			15 Jul. 2018	0	
	I.2 La información relevante para realizar cambios en el ecosistema para las Empresas Sociales presentada en base al diálogo y sensibilización a los tomadores de decisiones	0			1 Feb. 2018	0	
<b>Propósito:</b> Los objetivos específicos son:(i) Contribuir al desarrollo de capacidad gerencial de las Empresas Sociales a través de alianzas (cooperación, estratégicas y de integración) con Empresas Privadas integradas a los organismos del CCE; (ii) Identificar y facilitar el acceso de las Empresas Sociales a servicios financieros; (iii) Incidir en la construcción de un ecosistema favorable (fomento y fortalecimiento) para las Empresas Sociales; (iv) y Creación y difusión del conocimiento generado en el proyecto.	R.1 15 empresas sociales fortalecidas en sus capacidades gerenciales	0 Ago. 2016	10 Ago. 2017		15 Ago. 2018	0 Dic. 2016	
	R.2 Propuesta para incidir de forma favorable en el ecosistema de Empresas Sociales	0 Ago. 2016			1 Ago. 2017	0 Dic. 2016	
<b>Componente 1:</b> Diagnóstico y Construcción de Alianzas entre Empresas Sociales y Empresas Privadas para su Fortalecimiento  <b>Peso:</b> 35%  <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	C1.I1 Análisis sistematizado de las 15 Empresas Sociales seleccionadas con información sobre oportunidades identificadas para impulsar alianzas (cooperación, estratégicas, integración) entre Empresas Privadas y Empresas Sociales.	0 Ago. 2016	10 Feb. 2017		15 Feb. 2018	100 Dic. 2016	Finalizado
	C1.I2 Establecimiento de 15 alianzas (colaboración, estratégicas y de integración) entre Empresas Privadas del CCE y Empresas Sociales	0 Ago. 2016	10 Feb. 2018		15 Feb. 2018	13 Dic. 2016	En curso
<b>Componente 2:</b> Implementación y sistematización de Alianzas entre Empresas Sociales y Empresas Privadas. Elaboración de Mapa de servicios financieros para Empresas Sociales	C2.I1 El número de las Empresas Sociales que implementen los planes de trabajo establecidos en las Alianzas.	0 Ago. 2016	5 Ago. 2017		15 Jul. 2018	1 Dic. 2016	En curso
	C2.I2 Mapa que identifica los servicios financieros disponibles para las Empresas Sociales. Junto con un análisis de las oportunidades.	0 Ago. 2016			1 Ago. 2017	70 Dic. 2016	En curso

**Peso:** 45%  
**Clasificación:** Satisfactorio

**Componente 3:** Formulación de un proceso para desarrollar una propuesta para mejorar el ecosistema para las Empresas Sociales.

**Peso:** 10%

**Clasificación:** Satisfactorio

C3.11	Propuesta que presenta una alternativa viable de incidencia en el ecosistema que fortalezcan a las Empresas Sociales La cual ha sido consensuada y construida a partir de la participación de diversos actores del sector privado, público y social.	0				1	10	En curso
		Ago. 2016				Feb. 2018	Dic. 2016	

**Componente 4:** Knowledge management and strategic communication

**Peso:** 10%

**Clasificación:** Satisfactorio

C4.11	Seminario que convoca a actores del sector público, privado, academia y social, con el objetivo de dar a conocer los resultados del proyecto, logros y aprendizajes, el cual busca generar un diálogo constructivo que posiciona a la Empresa Social.	0				1		
						Feb. 2018		

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H1 Condiciones previas	5	Feb. 2017	5	Sep. 2016	Logrado

**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. Falta de interés por parte de grandes empresas a ser aliadas	Media	La agencia ejecutora va a fortalecer los contactos con las grandes empresas a través de su propia red.	Project Coordinator
2. El proceso de toma de decisiones de las Empresas Sociales sea lento y poco eficiente, lo cual pause la firma de lineamientos de alianza con las Empresas Privadas.	Media	Se dará acompañamiento adecuado a cada Empresa Social, con la finalidad de agilizar éste proceso. Asimismo, en caso de ser necesario, se realizará lo necesario para explicar a las asambleas de las Empresas Sociales los beneficios de la formalización y ejecución de la alianza.	Project Guest
3. Empresas Sociales no cumplan con el plan de trabajo acordado en la formalización de la alianza.	Media	Se dará acompañamiento adecuado a cada alianza establecida entre Empresas Sociales y Privadas, con la finalidad de dar seguimiento puntual al Plan de Trabajo establecido en la etapa de Construcción y Formalización de alianzas, en donde se definieron los objetivos, actividades y alcances de la misma, asegurando con ello el éxito y cumplimiento de la alianza.	Project Guest
4. Empresas Privadas no cumplan con el plan de trabajo acordado en la formalización de la alianza.	Media	Se dará acompañamiento adecuado a cada alianza establecida entre Empresas Sociales y Privadas, con la finalidad de dar seguimiento puntual al Plan de Trabajo establecido en la etapa de Construcción y Formalización de alianzas, en donde se definieron los objetivos, actividades y alcances de la misma, asegurando con ello el éxito y cumplimiento de la alianza.	Project Coordinator
5. No lograr consenso y sinergias entre los actores clave (sector público, empresarial, social y academia, etc.) en cuanto a la(s) alternativa(s) más eficientes por incidir en un Ecosistema favorable para las Empresas Sociales.	Media	Se convocará a actores clave, de diversos sectores, a participar en mesas de trabajo que les permitan proponer alternativas eficientes para mejorar el ecosistema de las empresas sociales.	Project Coordinator

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 6 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

#### 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 periodo]*

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

Los perfiles empresariales de las 15 empresas sociales que participan en el proyecto, fueron desarrollados con el fin de destacar sus características como empresa, su potencial de negocio y el impacto social de la misma en la comunidad. Partiendo de lo anterior, se han diseñado y establecido los modelos de alianzas que cada empresa social requiere para contribuir al desarrollo de sus comunidades, con el objetivo de reducir la pobreza en éstas. Hasta el momento en el proyecto la formalización de las dos alianzas que se han logrado son un indicador del impacto positivo que éstas tendrán en las empresas sociales y en las comunidades.

#### SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	<b>Relativo a</b>	<b>Autor</b>
1. Etapa de Formulación de un proceso para desarrollar una propuesta para mejorar el ecosistema para las Empresas Sociales. Si bien la Fundación sólo han trabajado los términos de referencia para la presentación de propuestas por parte de un consultor, aprendimos qué es complicado encontrar un experto que abordé los temas de Empresa Social y Políticas Públicas, por lo cual la búsqueda de la propuesta acertada tomará tiempo.	Implementation	Landero, Francisco
2. Etapa de construcción de alianzas entre Empresas Sociales y Privadas. Qué aprendimos: es un proceso largo y complejo que conlleva un enorme trabajo de comunicación y acompañamiento de FUNDEMEX. Si bien el Modelo resulta atractivo, éste debe ser flexible y plantearse en etapas, pues en muchos de los casos se rebasa las posibilidades e intereses presentes en las empresas privadas. Aprendimos que las alianzas entre EP y ES son casos únicos, son procesos de mediano y largo plazo donde se construye la confianza e interés, también aprendimos que existen diferencias culturales entre la ES y la EP, por lo cual se requiere de sensibilización y diálogo de forma bidireccional - Importante el papel del facilitador (traductor de oportunidades). Que no funcionó: trabajar con empresas grandes, pues se emplea mucho tiempo para llegar al área correcta, aprendimos que colaborar con empresas medianas presenta mayores posibilidades.	Implementation	Landero, Francisco
3. Etapa análisis sistematizado de las 15 Empresas Sociales. Qué aprendimos: la elaboración de los perfiles tomó más tiempo del planeado, pues involucró tres partes: 1) Consultor quien visitaba a la Empresa Social para recolectar información mediante entrevistas y revisión documental, y después procesaba esta información para plasmarla en un documento. 2) Empresa Social, la cual revisaba y validaba el perfil. 3) FUNDEMEX, quien también lo revisaba y aceptaba. En algunos casos hubo necesidad de generar información que no estaba disponible atrasando los trabajos. Aprendimos que es necesario desarrollar un formato de relatoria adecuado para presentar a las empresas sociales destacando sus características como empresa, su potencial de negocio y el impacto social de la misma en la comunidad. Qué no funcionó: En algunas ES la revisión del perfil empresarial demoraba a consecuencia de factores como mala conectividad, periodos de mucho trabajo, o que la persona de contacto se encontraba saturada.	Implementation	Landero, Francisco
4. Etapa selección 15 Empresas Sociales que participarán en el proyecto. Qué aprendimos: encontrar empresas sociales con las características definidas por FUNDEMEX no fue sencillo, pues muchas no cumplían con lo que se solicitaba. Aprendimos que algunas empresas sociales tienen desconfianza de vincularse con la iniciativa privada, por experiencias previas, mientras que otras no mostraron interés de participar en un programa de fortalecimiento, ya que para ellos sus necesidades y prioridades estaban obtención de recursos. Entendimos que el proceso de formalización, en este caso entre la empresa social y FUNDEMEX, cuenta con más tiempo del esperado pues la dinámica de toma de decisiones al interior de las empresas sociales es largo y complejo, ya que se realiza de forma colectiva. Qué no funcionó: varias de las empresas sociales que integraban el portafolio elaborado por los consultores pertenecían a un mismo sector, lo cual no ayudaba a la diversificación que se buscaba desde FUNDEMEX.	Design	Landero, Francisco