



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2017 - JUNIO 2017

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

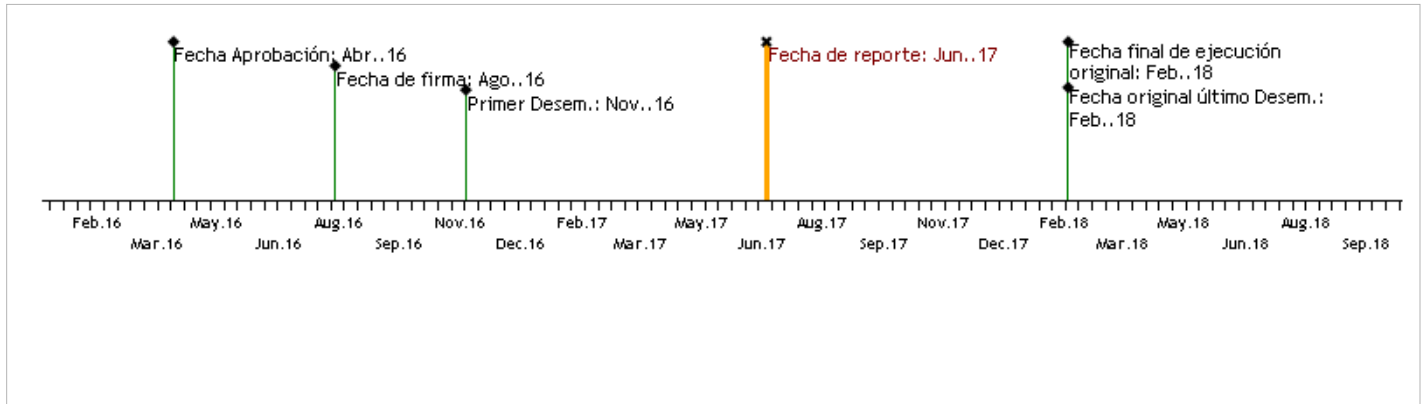
MÉXICO

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

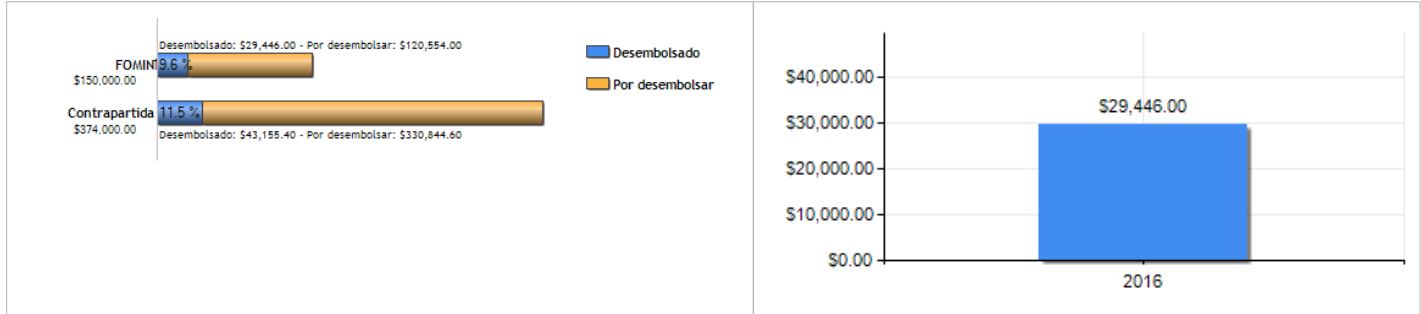
Líder equipo de diseño: NOBUYUKI OTSUKA

Líder equipo de supervisión: NOBUYUKI OTSUKA

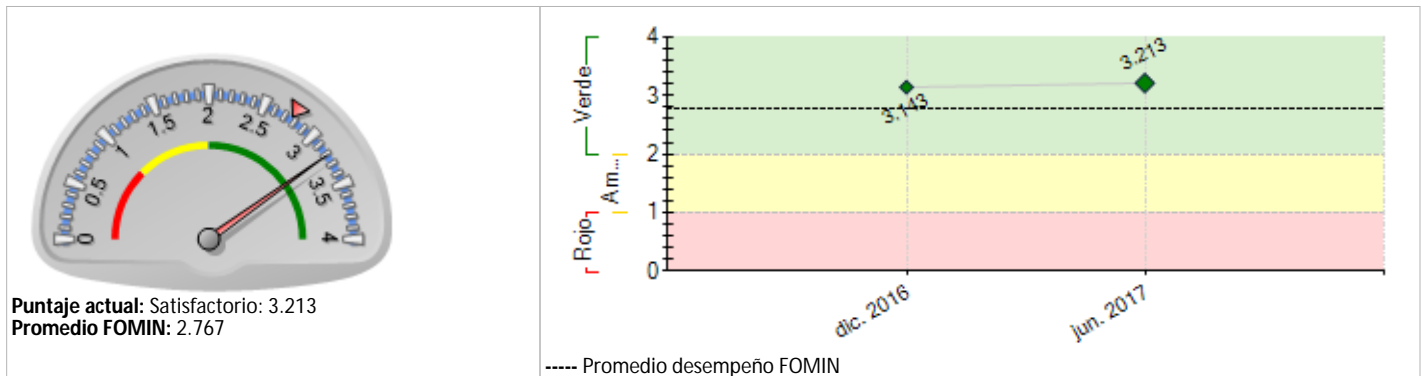
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



RIESGOS EXTERNOS

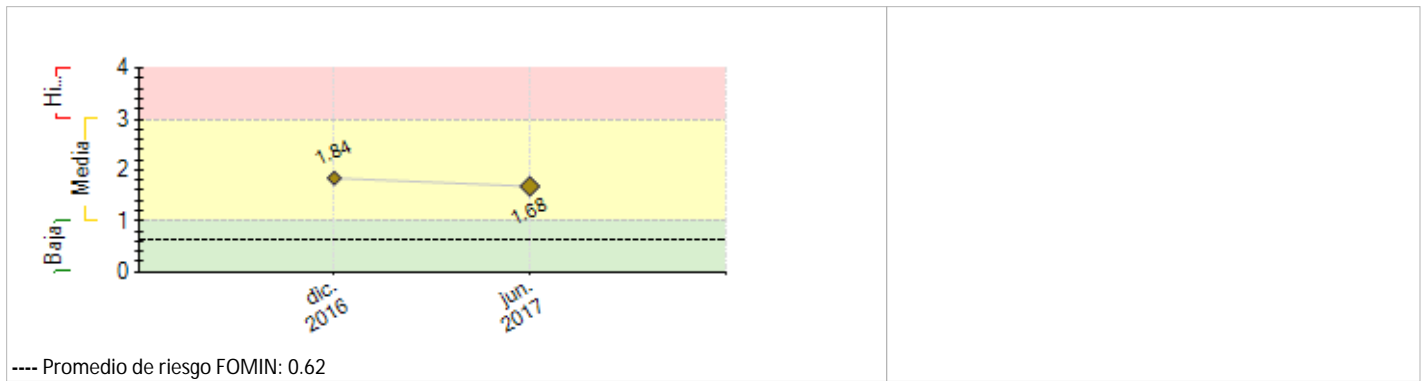
CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Riesgo

Administración Financiera: Media

Adquisiciones: Media

Capacidad Técnica: Media



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

C1) i. L: Formalización de 13 vinculaciones entre ES-EP. 12 están en proceso de ejecución de actividades (siguiendo Plan de Trabajo), y 1 ha finalizado exitosamente su ejecución. Se ha realizado Asistencia Técnica a 8 empresas sociales. *CIPH: 80%. DRR:* 2 alianzas de tipo estratégica, en formalización, que se encuentran en procesos internos de las EP para formalizar alianza, Fundemex apoya a la ES con la información y/o análisis requeridos por EP. 1 Alianza de cooperación, en proceso de formalización, Fundemex otorga seguimiento puntual para formalizar alianza. **ii. L:** Fundemex y U. Mondragón (consultor) han comenzado proceso de documentación del proyecto de manera integral y de cada Alianza, para conjuntar lecciones aprendidas y retos. *CIPH: 50%. DRR:* el tiempo para documentar el proceso que ha llevado el proyecto debe adaptarse a las entregas programadas. **C2) L:** El Mapa Servicios Financieros, finalizado y disponible para consulta web. *CIPH: 100%. C3) L:* Consultor desarrolló documento de análisis para fortalecer el ecosistema de la Empresa Social, éste es revisado por Fundemex. Posteriormente desarrollará un seminario con tomadores de decisiones para discutir la propuesta. *CIPH: 70%. DRR:* Encontrar un consultor con el expertise para desarrollar la propuesta llevó varios meses, por lo cual el desarrollo de ésta inició en primer trimestre del 2017.

L: Logros; CIPH: Cumplimiento de acuerdo a los indicadores, propósitos e hitos; DRR: Dificultades, retrasos o riesgos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

C1) i. Fundemex logró formalización de 11 vinculaciones entre ES-EP, que, sumadas a 2 vinculaciones del semestre anterior, resultan 13. De éstas hay 9 Alianzas de cooperación (capacitación-mentorías): 2 estratégicas (cadena de valor como proveedor); y 2 de cooperación-estratégica. Una alianza finalizó su proceso de ejecución, las 12 restantes siguen las actividades del Plan de Trabajo e indicadores establecidos. Hay tres alianzas (2 estratégicas-1 cooperación), que se encuentran en proceso de formalización, y han resultado tener retrasos debido a que las EP con las cuales se vincularán han solicitado análisis de productos y necesidades, para establecer alcances de alianza. A fin de que esto no se convierta en riesgo para la vinculación, Fundemex ha colaborado de la mano con las 3 ES, para desarrollar la información requerida, compartirla y dar seguimiento con cada EP. **ii.** Se han desarrollado tres documentos de cinco de la sistematización del proyecto; estos nos ayudan a identificar el avance en los indicadores, logros, y lecciones, así como necesidades y potencial de las ES. **C2) Mapa Servicios Financieros** finalizado y disponible en web. Ayudó a identificar, facilitar y analizar los servicios financieros para Empresas Sociales. **C3) Fundemex** revisa propuesta de fortalecimiento al ecosistema de las Empresas Sociales. Asimismo, sensibiliza a tomadores de decisiones sobre importancia de conocer sus puntos de vista y generar sinergias, a través de reuniones de trabajo.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El cambio de directivos ha permitido fortalecer a la unidad ejecutora, lo cual se vera reflejado en las acciones de vinculacion con el sector privado en los proximos meses.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores	Linea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado	
Fin: 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			15	0	
			Ago. 2016			Jul. 2018		
	I.2	La información relevante para realizar cambios en el ecosistema para las Empresas Sociales presentada en base al dialogo y sensibilización a los tomadores de decisiones	0			1	0	
						Feb. 2018		
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	R.1	15 empresas sociales fortalecidas en sus capacidades gerenciales	0	10		15	0.1	
			Ago. 2016	Ago. 2017		Ago. 2018	Jul. 2017	
	R.2	Propuesta para incidir de forma favorable en el ecosistema de Empresas Sociales	0			1	75	
			Ago. 2016			Ago. 2017	Jul. 2017	

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.

Componente 1: Diagnostico y Construcción de Alianzas entre Empresas Sociales y Empresas Privadas para su Fortalecimiento

Peso: 35%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C1.11	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	10			15	100	Finalizado
		Ago. 2016	Feb. 2017			Feb. 2018	Dic. 2016	
C1.12	Establecimiento de 15 alianzas (colaboración, estratégicas y de integración) entre Empresas Privadas del CCE y Empresas Sociales	0	10			15	13	En curso
		Ago. 2016	Feb. 2018			Feb. 2018	Dic. 2016	

Componente 2: Implementación y sistematización de Alianzas entre Empresas Sociales y Empresas Privadas. Elaboración de Mapa de servicios financieros para Empresas Sociales

Peso: 45%

Clasificación: Satisfactorio

C2.11	El número de las Empresas Sociales que implementen los planes de trabajo establecidos en las Alianzas.	0	5			15	1	En curso
		Ago. 2016	Ago. 2017			Jul. 2018	Dic. 2016	
C2.12	Mapa que identifica los servicios financieros disponibles para las Empresas Sociales. Junto con un análisis de las oportunidades.	0				1	100	Finalizado
		Ago. 2016				Ago. 2017	May. 2017	

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	70	En curso
		Ago. 2016				Feb. 2018	Jun. 2017	

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		En curso
						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 período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Empresas Sociales no cumplan con el plan de trabajo acordado en la formalización de la alianza.	Media	Se otorga 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
2. Empresas Privadas no cumplan con el plan de trabajo acordado en la formalización de la alianza.	Media	Se otorga 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
3. 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	Fundemex, de la mano con un consultor, ha desarrollado un documento-propuesta de análisis del ecosistema de las empresas sociales. Partiendo de éste, se convocará a actores clave, de diversos sectores, a participar en mesas de trabajo en las cuales se revise la propuesta y se propongan alternativas eficientes para mejorar el ecosistema de las empresas sociales.	Project Coordinator
4. No lograr una amplia convocatoria para el seminario de presentación de resultados del componente 1, 2 y 3.	Media	Se convocará a las Empresas Sociales, Privadas, al Consejo Coordinador Empresarial, Aliados y Donantes que participaron en el programa, y al sector público, social y academia, a que asistan a la presentación de resultados y hallazgos del programa. Asimismo, se lanzará convocatoria para una rueda de prensa con medios de comunicación nacionales y extranjeros, con la finalidad de darle mayor cobertura y difusión al evento y sus resultados.	Project Coordinator
5. 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 ha otorgado acompañamiento adecuado a cada Empresa Social para formalizar la Alianza. En el caso de las tres Alianzas que se encuentran en proceso de formalización, Fundemex, ha otorgado seguimiento minucioso con el	Project Coordinator

objetivo de lograr la vinculación.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 6 RIESGOS VIGENTES: 5 RIESGOS NO VIGENTES: 1 RIESGOS MITIGADOS: 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy 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:

Como se mencionaba en el reporte anterior, los perfiles empresariales de las 15 empresas sociales que participan en el proyecto otorgaron, a Fundemex, un panorama amplio del potencial de crecimiento e impacto que cada empresa tiene en sí misma y en su comunidad. Esto fue de gran apoyo para el establecimiento de las Alianzas, pues éstas se encuentran determinadas por las áreas de oportunidad y necesidades de las Empresas Sociales. Con lo antes mencionado, consideramos que las Alianzas serán sostenibles, debido a que son el principio de relaciones con gran beneficio para ambas partes; en algunos casos las empresas sociales entrarán en la cadena de valor como proveedores de empresas privadas, mientras que, en otros casos, las empresas privadas comenzarán a ejecutar sus habilidades de responsabilidad social, al otorgar capacitaciones y mentorías a empresas sociales.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a Risk	Autor
1. Dentro del componente 1, en la actividad de formalización de la Alianzas, Fundemex aprendió que la vinculación mediante firma de convenios entre empresas sociales y privadas resulta un obstáculo para la formalización de la Alianza, debido a las implicaciones jurídicas internas que el convenio tiene para las EP; por dicho motivo, Fundemex implementó la firma de Lineamientos de Alianza, los cuales simplifican el alcance jurídico, son más flexibles, y promueven la vinculación de manera eficaz.		Landero, Francisco
2. Antes de establecer Alianzas las Empresas Sociales, en mayor o menor medida, requieren fortalecimiento en diversas áreas. Por dicho motivo, aprendimos que es necesario considerar un periodo que permita este fortalecimiento, para con ello dotar a las Empresas Sociales de herramientas que faciliten la vinculación con una empresa privada.	Design	Landero, Francisco
3. Resulta indispensable diseñar una metodología para la recolección y presentación de la información de la empresa social, que nos permita identificar sus características e impacto social dentro de su comunidad. Asimismo, es necesario realizar un análisis empresarial, que nos ayude a identificar áreas de oportunidad, potencial de negocio de la empresa social, y mercado existente; con esta información, será más eficaz la búsqueda, promoción y negociación de alianzas con Empresas Privadas.	Design	Landero, Francisco
4. Dentro del componente 1, en la integración del portafolio de empresas sociales participantes en el proyecto, aprendimos qué es importante comunicar, de manera adecuada, a cada empresa social, el valor y oportunidad que representa participar en el Programa; pues existe el riesgo de que las empresas sociales no muestren interés en colaborar en un programa que no se orienta en otorgar apoyos financieros.	Implementation	Landero, Francisco