

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

México

Delegación de autoridad de FOMIN a las oficinas de los países

Plan de operaciones

1. INFORMACIÓN GENERAL.

| | | |
|----|--------------------------------------|---|
| A. | <i>Título del Proyecto</i> | Fortalecimiento de la Empresa Social |
| B. | <i>TC#</i> | ME-M1108 |
| C. | <i>Agencia Ejecutora</i> | Fundación del Empresariado en México, A.C. (Fundemex) |
| D. | <i>Beneficiarios</i> | Los beneficiarios directos del proyecto son aquellos socios de 15 “Empresas Sociales ¹ ” quienes están en situación de pobreza. Dado que se estima que cada Empresas Social tiene alrededor de 100 socios, el número de los beneficiaos directos podría alcanzar a 1.500. Por otra parte, el proyecto beneficiará de forma indirecta a los empleados y miembros de las familias de dichas Empresas Sociales, así como los proveedores, productores, distribuidores, además de las asociaciones y comunidades rurales donde operan las Empresas Sociales. Se podría estimar que 400 personas se podrían beneficiar por cada Empresa Social, por lo que el número de los beneficiarios indirectos alcanzaría a unas 6.000 personas de 15 comunidades en total. |
| E. | <i>Fuente de Financiamiento</i> | Costo Total: US\$524.000 Contribución FOMIN: US\$150.000 (28.6%) Recursos de Contrapartida: US\$374.000 (71.4%) |
| F. | <i>Objetivo General y Especifico</i> | El objetivo general del proyecto 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. Los objetivos específicos son: (i) contribuir al desarrollo de capacidad gerencial y expansión de negocios de las Empresas Sociales a través de alianzas (cooperación, estratégicas y de integración) con Empresas Privadas integradas a los organismos del Consejo Coordinador del Empresariado (CCE); (ii) Identificar los servicios financieros disponibles (costos, requisitos), para las Empresas Sociales; (iii) Incidir en la construcción de un ecosistema favorable que fomente y fortalezca a las Empresas Sociales; y (iv) creación y difusión del conocimiento generado en el proyecto. |
| G. | <i>Periodo de Ejecución</i> | Periodo de Ejecución: 18 meses Periodo del Ultimo Desembolso: 24 meses |

¹ Favor referir a la definición en el párrafo 2.4.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

- 2.1 En México las últimas cifras muestran 53.4 millones de personas en situación de pobreza (CONEVAL, 2015). Estas cifras son más contundentes cuando se contrastan con el coeficiente de Gini, 0,49 para México en el 2014 donde se observa que hay pocas condiciones que propicien la movilidad social. El 48% de la población que nace en el quintil socioeconómico más bajo, permanece ahí, con pocas posibilidades de subir (CEEY, 2013). La desigualdad representa un alto costo social, ya que no contribuye al desarrollo económico y daña la estabilidad social y política (CEPAL, 2011). El país es una de las economías con mayor informalidad en el continente. De los 52,1 millones de personas que conforman la población económicamente activa, 49,8 millones declaran estar empleados o auto-empleados, mientras alrededor del 58% se encuentra en la economía informal bajo diversas modalidades. Es decir 6 de cada 10 trabajadores o empleados operan sin pagar impuestos, pero tampoco reciben las prestaciones mínimas que la ley establece (OIT, 2012).
- 2.2 A lo largo de los años, se han encontrado innumerables esfuerzos por parte de distintos actores para atacar dichas problemáticas: El gobierno ha destinado importantes sumas de dinero a programas sociales, los cuales no han tenido resultados significativos; por parte de la sociedad civil organizada se han identificado ciertos modelos novedosos con un conocimiento de las problemáticas locales, pero con alcances limitados; el sector empresarial tradicional ha hecho cuantiosas aportaciones económicas, y en los últimos años se ha involucrado cada vez más en los temas sociales. No obstante, la pobreza y desigualdad persiste de forma importante.
- 2.3 **Economía Social y Empresa Social.** Ante esta complejidad persistente, los desafíos particulares- el desempleo, la exclusión, la desigualdad y la pobreza – han obligado a reconsiderar la forma en la que se hacen negocios. El acercamiento de fomentar “Economía Social” – que se puede definir como un tipo de economía con valores democráticos que sitúa a la persona en el lugar preferente, además de apoyar el fomento del desarrollo sostenible y de la innovación social, medioambiental y tecnológica - cobra cada vez más importancia tanto a nivel conceptual como en términos de rendimiento real, contribuyendo a fortalecer la democracia industrial y económica (Toia, 2009). Precisamente el dictamen del Comité Económico y Social Europeo (CESE) sobre “La Economía Social en América Latina”, publicado en 2012, establece: “La Economía Social y Solidaria en América Latina tiene el potencial de resolver graves situaciones de falta de equidad social, económica y de vulneración de derechos fundamentales”.²
- 2.4 Al conjugar rentabilidad y solidaridad se requeriría una figura que desempeña un papel esencial al permitir la creación de empleos de calidad, el refuerzo de la cohesión social, económica y territorial, la generación de capital social, el fomento de la ciudadanía activa y la solidaridad. En esta línea un producto de este replanteamiento ha sido el surgimiento de la **Empresa Social** – negocios que principalmente tienen objetivos sociales –que también incluye las actividades económicas de las organizaciones voluntarias y comunitarias (OIT, 2011). Es de suma importancia aclarar que la definición de la Empresa Social en este proyecto difiere de aquella definición de la Empresa Social más comúnmente utilizada³: Con base en el enfoque de Economía Social, la Empresa Social en este proyecto es aquella empresa formal rentable que genera valor social, económico y ambiental en donde **las personas en pobreza o vulnerabilidad participan en la propiedad, en la gobernabilidad y en la gestión empresarial.**
- 2.5 En México las personas buscan a través de la creación de Empresas Sociales, alternativas económicas propias que les generen ingresos permanentes y empleos dignos. A la vez, que desarrollan capacidades, competencias y conocimientos y acceden a mercados y tecnología. De esta forma buscan con seriedad la vía productiva para el desarrollo sostenible (Oulhaj, et.al, 2013). Aun cuando está comprobado que en las economías más sólidas, las Empresas Sociales construyen y distribuyen riqueza, y además aproximan a las

² Pueden observar como en España, la economía social participa con el 10% del PIB, en Italia con el 7%, y en Colombia con el 6%. En el caso de México no cuentan con datos confiables. Cabe señalar que según la Secretaría de la Reforma Agraria las organizaciones sociales rurales poseen poco más de 100 millones de hectáreas, equivalentes al 51% del territorio nacional (INAES, 2013).

³ Por ejemplo puede referirse a la definición de G8 Social Impact Investment Task Force.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

personas a una convivencia más fraterna y solidaria, en México, no se han consolidado como un medio para la inclusión productiva y laboral de las personas y comunidades en situación de pobreza (INAES, 2013), debido a los aspectos descritos a continuación.

2.6 Las Empresas Sociales enfrentan una serie de debilidades internas, así como un entorno adverso, especialmente, durante los primeros años de su vida, los cuales se exponen a continuación:

- (i) No cuentan con una identidad colectiva común (en parte debido a sus distintas figuras legales). Puede señalarse que la inmensa mayoría de las Empresas Sociales (85%) no están integradas a estructuras de representación, que les permita desplegar estrategias colectivas y con ello beneficiarse de una economía de escala, de una capacidad de convocatoria y una mayor capacidad de negociación. Tienen una notoria invisibilidad, debido a que sus logros no son difundidos o socializados adecuadamente (INAES, 2013);
- (ii) Las debilidades identificadas en términos gerenciales son: (a) limitada incorporación de tecnología e innovación al proceso productivo; (b) baja calidad de los productos y servicios ofrecidos; (c) dificultad para ampliar los mercados a sus productos o servicios; (d) un nivel de ventas incierto o volátil; (e) falta de visión y competencias empresariales; (f) escasa asesoría técnica apropiada y especializada, y además costosa (no se encuentra en sus comunidades); (g) desarticulación o dispersión de las propias Empresas Sociales; (h) falta de cuadros gerenciales calificados; (i) falta de formación en sus órganos de gobierno y directivos; (j) dificultades para procesar con métodos unitarios sus conflictos internos; (k) desvinculación con el Sector Empresarial tradicional y establecido; y (l) baja capacidad para concretar encadenamientos productivos duraderos;
- (iii) El acceso a financiamiento e inversión es limitado. Las Empresas Sociales, en su mayoría no tienen claridad sobre cómo acceder a créditos o fondos por parte del gobierno u otras organizaciones incluyendo entidades financieras. La oferta financiera no coincide con la realidad, necesidades y posibilidades de las Empresas Sociales, en general resulta escasa y costosa; y
- (iv) En términos generales el marco jurídico para las Empresas Sociales es inapropiado y contradictorio, obstaculizando los procesos de organización colectiva y condenando a la economía social a la informalidad y a la marginalidad permanente. No existe una política de estímulos - como otorgamiento de incentivos por sus resultados en términos de protección del medio ambiente, de atención a necesidades vitales de grupos vulnerables, de generación de empleo y riqueza, de formación de ciudadanos democráticos y responsables - que ayude al desarrollo y consolidación de Empresas Sociales.

2.7 Por todo lo anterior, el proyecto propuesto trata de definir e implementar un nuevo enfoque de trabajo que busca el fomento y fortalecimiento de la Empresa Social, cuya actividad crítica debe resumirse como: "Impulsar una vinculación eficiente entre los sectores Empresarial (empresas tradicionales y establecidas) y Social para el desarrollo y fortalecimiento de las Empresas Sociales, como un modelo eficiente y sostenible que contribuye a la creación de empleos dignos y formales, la generación y distribución de la riqueza y al desarrollo sostenible". Dicho enfoque surgió por parte del compromiso y participación activa de las empresas establecidas afiliadas (Empresas Privadas) a los organismos del Consejo Coordinador Empresarial de México (CCE): El CCE, a través de su brazo social, la Fundación del Empresariado en México (Fundemex), ha liderado esta iniciativa a fin de impactar en la generación de competencias empresariales, ingresos y empleos dignos de manera sostenible en comunidades en situación de pobreza. En enero de 2015 Fundemex realizó un proceso de análisis y reflexión, en donde se determinó el acercamiento estratégico de lograr la vinculación entre el sector Empresarial y el sector Social.

2.8 Habiendo reconocido la etapa todavía incipiente de la Empresa Social en términos tanto del concepto como de las prácticas, es necesario explorar distintos modelos de intervención; el proyecto propuesto promueve un modelo donde la vocación, talento y solidaridad de los Empresarios contribuya a generar valor social, económico y ambiental, a través del fortalecimiento de las Empresas Sociales como medio para mitigar la

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

pobreza en el país, articulando nuevos recursos y colaboraciones para extender el impacto a toda la región –donde se ubica la Empresa Social-, para lo cual también se fortalecerá a un número significativo de asociaciones y comunidades rurales del país.

3. AGENCIA EJECUTORA Y BENEFICIARIOS

- 3.1 La Fundación del Empresariado en México, A.C. (Fundemex) será la agencia ejecutora del proyecto. Fundemex es una organización sin fines lucro creada en el 2004 por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) – que es un socio estratégico crítico de este proyecto- y los organismos empresariales que conforman el CCE, quienes ante la preocupante situación social que vive México, decidieron jugar un papel activo para promover un desarrollo equitativo e incluyente. A lo largo de su historia, Fundemex ha impulsado más de 140 proyectos en 32 entidades federativas donde se otorgaron 2.000 becas de capacitación para el trabajo, fortaleciendo a más de 1.000 organizaciones de la sociedad civil. Impactando positivamente en la vida de más de 100.000 personas. Para lo cual se ha movilizadado 119 millones de pesos (aproximadamente 7,4 millones de dólares estadounidenses).
- 3.2 El objetivo del CCE es coordinar las políticas y acciones de los organismos Empresariales, e identificar posiciones estratégicas con soluciones específicas, que contribuyan a diseñar políticas públicas para elevar el crecimiento económico y el nivel de competitividad, tanto de las Empresas como del país. Como representante e interlocutor del Empresariado mexicano, el CCE trabaja para impulsar el libre mercado, la democracia plena, la responsabilidad social y la equidad de oportunidades para la población. El CCE es miembro activo del Comité Nacional de Productividad, que atiende la estrategia transversal prioritaria del gobierno federal: Democratizar la Productividad. Dado su origen Empresarial y su carácter de brazo Social del CCE, consciente de la contribución que el Empresariado puede y debe tener, Fundemex se ha enfocado desde su creación a impulsar el desarrollo de México a través de diferentes modelos de intervención que promueven el desarrollo de personas y comunidades que viven en situación de pobreza y marginalidad.
- 3.3 **Beneficiarios.** Los beneficiarios directos del proyecto son los socios de 15 “Empresas Sociales⁴” quienes se encuentran en situación de pobreza. El proyecto beneficiará de forma indirecta a los proveedores, productores, distribuidores, empleados y los miembros de las familias de dichas Empresas Sociales así como asociaciones y comunidades rurales donde operan las Empresas Sociales. Además las Empresas Privadas que tengan alianzas con las Empresas Sociales cuyo desempeño de operación será más eficiente siendo inclusivo serán también los beneficiarios directos.
- 3.4 En su mayoría las Empresas Sociales que participarán en el proyecto están formadas por un amplio número de miembros de la comunidad, haciendo que su alcance en cuanto al número de beneficiarios sea amplio y su relación con la comunidad muy estrecha.⁵ Bajo un cálculo conservador, las Empresas Sociales tienen alrededor de 100 socios cada una, por lo que se podría estimar 1.500 beneficiarios directos. Como beneficiarios indirectos los empleados, productores, familias y otras asociaciones. Un cálculo estimado de los beneficiarios indirectos se puede contar 400 personas por Empresa Social; por lo que se beneficiarán de forma indirecta unas 6,000 personas y 15 comunidades en total, aunque no se puede establecer un número más certero hasta que se establezcan las alianzas.

4. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS DEL PROYECTO

- 4.1 El modelo de intervención de la propuesta es fortalecer su capacidad empresarial de las Empresas Sociales emergentes y ayudar a su expansión de negocios a través de la alianza de cooperación, estratégica y de

4 Favor referir a la definición en el párrafo 2.4.

5 Para ejemplificar se puede tomar el caso de la Empresa Agroproductos Ecológicos de México S.C. De R.L. (AGROMEX); está formada por 400 socios (todos miembros de la comunidad) y 60 empleados. Se dedica a la producción y comercialización de ajonjolí orgánico y a la elaboración de productos derivados como son el aceite de ajonjolí, galletas, harinas y dulces. La empresa compra el ajonjolí a 5.000 productores de la zona, bajo el esquema de comercio justo. Al fortalecerse Agromex y aumentar sus ingresos, se beneficia toda la comunidad de Magdalena Tequisitlán en Oaxaca.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

negocios con las medianas y grandes empresas privadas que pertenecen a doce organismos empresariales que conforman el Consejo Coordinador Empresarial (CEE) - una entidad cúpula empresarial de México. El modelo promueve el acercamiento y compromiso de dichos empresarios (Empresas Privadas) a las Empresas Sociales, para que compartan su visión y vocación natural hacer negocios; se espera que las Empresas Sociales tengan una experiencia práctica “hands-on” de fortalecimiento de la gerencia de negocios a través de alianzas de diferentes tipos.

4.2 Las Empresas Sociales son aquel modelo empresarial rentable que genera valor social, económico y ambiental a personas y comunidades en situación de pobreza, cuyas características se mencionan a continuación:

- (i) Incluyen a las personas en situación de pobreza en la propiedad, la gobernabilidad y la gestión;
- (ii) Generan empleos dignos ;
- (iii) Cuentan con esquemas de distribución equitativos y reinversión importante de utilidades;
- (iv) Cuentan con demanda de mercado en sus productos y servicios; y
- (v) Generan capacidades y conocimiento en las personas en situación de pobreza y/o vulnerabilidad.

4.3 El objetivo general del proyecto 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. 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.; y
- (iv) Creación y difusión del conocimiento generado en el proyecto.

Componente 1. Diagnóstico y Construcción de Alianzas entre Empresas Sociales y Empresas Privadas para su Fortalecimiento.

4.4 En respuesta a las debilidades internas que enfrentan las Empresas Sociales, este componente busca contribuir al fortalecimiento y desarrollo de Empresas Sociales, identificando las necesidades, aprendizajes y posibilidades para crear herramientas y servicios adecuados para su desarrollo en una etapa posterior. Como resultado de este componente, 15 empresas sociales serán seleccionadas por el Comité Directivo de Fundemex. El requisito principal para dicha selección será que la propiedad, la gobernabilidad y la gestión estén en manos de personas en situación de pobreza o vulnerabilidad. Así como la posibilidad de estos negocios por generar empleos dignos, esquemas de distribución equitativos y reinversión de utilidades. Es necesario que sus productos y servicios cuenten con demanda en el mercado y que se generen capacidades y conocimiento en las personas (inciso 4.3). Sin perjuicio de la selección final, y mientras es sabido que el mayor número de Empresas Sociales corresponde al sector agrario (se estima que son alrededor de 30.000 empresas y entidades asociativas), los productos o servicios de las Empresas Sociales meta en este proyecto varían desde ajonjolí orgánico y sus derivados como son aceite, galletas y barras, hasta comercio al por menor, invernaderos de hortalizas; cacao orgánico y sus derivados; ecoturismo, en diferentes estados como son Puebla, Chiapas, Jalisco, entre otros.

4.5 Una vez que se han seleccionadas las Empresas Sociales, se harán perfiles empresariales y diagnósticos los cuales harán un análisis cuidadoso de las oportunidades y retos de dichas empresas sociales. Con lo cual se desarrollará un plan estratégico de alianza con miras a la expansión de negocios. A su vez, se identificará a la Empresa Privada del CCE, con interés y vocación en fortalecer a la Empresa Social. La alianza entre la Empresa Privada y la Empresa Social se formalizará a través de un convenio, que especifique el tipo de alianza, el plan de trabajo e indicadores establecidos.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

- 4.6 Los resultados esperados de este componente son: (i) La selección de 15 Empresas Sociales que cuentan con las características del modelo Fundemex; (ii) La elaboración de 15 perfiles empresariales que identifican las oportunidades para establecer las alianzas; y (iii) La construcción y formalización de 15 alianzas entre Empresas Privadas del CCE y Empresas Sociales. Este componente está siendo financiado por el CAF, Promotora Social y Fundemex.

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

- 4.7 Bajo este componente se efectuarán las actividades definidas bajo el componente previo a través de tres tipos diferentes de alianzas: (i) **Alianzas de cooperación:** en donde se ofrecerá capacitación, asistencia técnica y vinculación a través de distintas modalidades como: (a) mentorías; (b) pasantías; (c) transferencia directa de “know how” y de redes de contacto (capital social) de las Empresas Privadas aliadas; (ii) **Alianzas estratégicas:** busca el desarrollo de la cadena de valor con la participación de las Empresas Sociales como proveedores, distribuidores y comercializadores en relación a las necesidades de la Empresa Privada a través de identificación, facilitación y canalización del acceso de las Empresas Sociales a los servicios; y (iii) **Alianza de negocio integral:** teniendo como propósito la asociación de la Empresa Privada con la Empresa Social, en algún ámbito de forma integral y co-creación. Algunos de los aspectos en los cuales se puede fortalecer a la Empresa Social bajo cualquier tipo de alianza, incluyen: (a) estudios de mercado; (b) planes de negocio; (c) fortalecimiento de gobierno corporativo; (d) planes de comunicación; (e) planes de mercadotecnia; (f) asesoría fiscal y financiera; (g) desarrollo logístico; y (h) desarrollo de nuevos productos, entre otros.
- 4.8 Se monitorearán el desempeño de las alianzas de forma continua y se sistematizarán las experiencias concretas de cada caso. La sistematización buscará identificar logros (avances en los indicadores) y aprendizajes, y documentar las experiencias. Para tal cometido se realizarán las siguientes actividades: (i) Se contratará a una institución académica o consultores especialistas; (ii) Se realizará una revisión documental a lo largo de todo el proceso (15 perfiles, 15 convenios, 15 planes de trabajo, metas, reportes de avances, reporte final); (iii). Se entrevistarán a los principales actores involucrados en las 15 alianzas; y (iv) Se visitarán las Empresas Sociales.
- 4.9 Asimismo, bajo este componente se identificará y facilitará el acceso de las Empresas Sociales a los servicios financieros a través de la elaboración de un mapa de servicios financieros disponible para las Empresas Sociales. El mapa tiene dos propósitos: (i) Identificar, reunir y acercar de forma clara la información (requisitos para acceder y condiciones) de los servicios financieros para las Empresas Sociales; y (ii) Disponer de información actualizada y confiable de los instrumentos y servicios financieros que permita hacer un análisis de las áreas de oportunidad. Fundemex enviará el mapa de servicios financieros a las 15 Empresas Sociales con la que se trabajará. Además lo publicará en la página web. Lo compartirá con los organismos del CCE. Lo compartirá con el INADEM, con el INAES, Indesol. También se contempla la difusión en el seminario organizado bajo el componente 4 (véase abajo).
- 4.10 Los recursos dedicados por parte del FOMIN a este componente financiarán un porcentaje de: (i) Los servicios de consultoría quienes harán el monitoreo cercano de las 15 alianzas a lo largo de 10 – 12 meses; (ii) Dependiendo del tipo de alianza, los consultores también podrán dar acompañamiento a las Empresas Sociales; (iii) También se destinarán recursos para proporcionar asistencia técnica especializada y capacitaciones empresariales, a las 15 Empresas Sociales seleccionadas y sus miembros de acuerdo a las metas establecidas en las alianzas; y (iv) Los recursos se destinarán al pago de la sistematización y documentación de las 15 alianzas. Por acompañamiento se refiere cuando un consultor externo apoya el proceso o la construcción. Es una especie de asistencia técnica que va enfocada en el proceso de negocios.
- 4.11 Los resultados esperados en este componente son: (i) La ejecución y monitoreo de 15 alianzas; (ii) La sistematización y documentación de 15 alianzas plasmada en los planes de negocios; y (iii) Mapa de servicios financieros para Empresas Sociales.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

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

- 4.12 Las políticas públicas orientadas a su fortalecimiento y expansión de la Empresa Social son limitadas. Este componente tiene por objeto identificar los distintos puntos de vista de actores del sector público, privado, academia y social para formular en un proceso participativo una alternativa/s eficiente, que incida en la construcción de un ecosistema favorable para las Empresas Sociales. Concretamente el proceso iniciará con entrevistas a profundidad a actores clave de distintos sectores, en donde se identificarán las oportunidades. Fundemex elaborará un primer borrador de alternativa, la cual se pondrá a discusión en distintos grupos de trabajo incluyendo los representantes de los gobiernos, con el propósito de formular una propuesta de incidencia generando sinergia entre los distintos actores.
- 4.13 Los recursos de este componente se destinarán al pago de la institución que facilitará y elaborará el documento que contenga la propuesta. A pesar de que aún no se ha definido quien lo hará, se ha construido el primer borrador de los ToR y se han identificado varias instituciones que cuentan con conocimientos y experiencia en el tema de Economía Social o en la incidencia en políticas públicas. Hay pocas organizaciones dotadas con ambos *expertise*. Fundemex está en conversaciones con la Universidad Autónoma de Puebla, Ethos Laboratorio de políticas públicas y la consultoría México Evalúa.
- 4.14 El resultado esperado de este componente es una propuesta para incidir en el ecosistema de las Empresas Sociales, la cual ha sido consensuada y construida por diversos actores. Se busca que la propuesta se construya de forma consensuada por distintos actores, identificando puntos de convergencia (es decir se busca impedir que sólo Fundemex la apoye para que tenga mayor viabilidad o posibilidades). Por otro lado se busca una propuesta con posibilidades de avanzar.

Componente 4. Difusión de la información y conocimiento generado en el proyecto

- 4.15 El objetivo es sistematizar, documentar y diseminar la experiencia y el conocimiento generado por los 3 componentes:(i) La sistematización del modelo de expansión de la Empresa Social y documentación de los 15 casos (experiencia, hallazgos, lecciones y logros); (ii) El Mapa de mecanismos financieros para Empresas Sociales; (iii) la Investigación participativa que identifica la/s mejor y más viable alternativa/s para mejorar el ecosistema de las Empresas Sociales. El propósito es contribuir a generar herramientas y conocimiento que contribuya al fomento y fortalecimiento de las Empresas Sociales y posicionar el tema con actores clave.
- 4.16 Se realizará un seminario como estrategia de difusión, el cual busca convocar a los actores clave de distintos sectores –academia, gobierno, empresas privadas, sector social, y Empresas Sociales- con el objetivo de dar a conocer los resultados del proyecto y crear un espacio de diálogo y reflexión que contribuya al posicionamiento y fortalecimiento de la Empresa Social.
- 4.17 Las audiencias estratégicas del proyecto son: (i) Empresas Privadas de distintos rubros, pertenecientes a los 12 organismos del CCE, con interés de participar en una alianza, o brindar apoyo financiero al proyecto en el marco de sus programas de responsabilidad social;(ii) Empresas Sociales, participantes y no participantes del proyecto, que se vinculen, reciban y compartan información y aprendizajes; (iii) Gobierno y legisladores interesados en la Empresas Sociales; (iv) Entidades financiadoras; y (v) Organizaciones de la sociedad civil, academia, organismos multilaterales y redes de expertos con interés en las Empresas sociales.
- 4.18 Los recursos de este componente se destinarán a pagar los servicios de: consultoría que se encargarán de hacer la sistematización del Seminario (resultados y conclusiones); la logística y comunicación.

5. PRESUPUESTO RESUMIDO O FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

- 5.1 El proyecto tiene un costo total de US\$524.000, de los cuales US\$150.000 (28.6%) serán aportados por el FOMIN y US\$374.000 (71.4%) de la contraparte. Por lo menos la mitad de la contrapartida será en efectivo. Este primer componente está siendo financiado por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

Promotora Social México. Del total de los recursos del FOMIN, la partida de revisiones ex post será deducida por el Banco sin requerir una solicitud de desembolso. La tabla resumida del presupuesto se describe en lo siguiente (todas las cifras son dólares estadounidenses):

| Componentes | MIF | Contrapartida | Total (US\$) |
|--|---------|---------------|--------------|
| Componente I: Formación de Alianzas | 0 | 109.722 | 109.722 |
| Componente II: Ejecución, monitoreo y sistematización de alianzas; mapa de servicios financieros | 70.000 | 92.326 | 162.326 |
| Componente III: Estudio e propuesta de incidencia en el ecosistema de las Empresas Sociales | 13.000 | 0 | 13.000 |
| Componente IV: Seminario | 6.000 | 9.230 | 15.230 |
| Gestión del Proyecto | 50.000 | 162.722 | 212.722 |
| Evaluación Final | 5.000 | 0 | 5.000 |
| Revisiones Ex post | 5.000 | 0 | 5.000 |
| Imprevisto | 1.000 | 0 | 1.000 |
| Total | 150.000 | 374.000 | 524.000 |

6. MECANISMO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

- 6.1 **Períodos de ejecución y desembolso.** El plazo de ejecución y desembolso del proyecto será de 18 y 24 meses, respectivamente. Para la preparación de la implementación, Fundemex designará al Coordinador Técnico del proyecto, quien tendrá responsabilidades en la implementación de actividades conforme al cronograma y reportes de avance al BID/FOMIN. La designación del Coordinador Técnico del proyecto deberá ser informada formalmente al Banco, lo cual representará una condición previa al primer desembolso del Proyecto.
- 6.2 **Preparación para la implementación del programa.** Se prevén incorporar las siguientes cuatro condiciones previas para el primer desembolso: (i) Selección/designación de coordinador del proyecto; (ii) Presentación de un cronograma para la utilización de los recursos del Aporte Local, correspondiente a la totalidad del proyecto; y (iii) Cualquier otra condición descrita en la Solicitud Desembolso estándar del Banco.
- 6.3 **Desembolsos por resultados.** Los desembolsos del proyecto estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de los hitos, de acuerdo a los medios de verificación acordados entre la Agencia Ejecutora y el FOMIN. El cumplimiento de los hitos no exime a la Agencia Ejecutora de la responsabilidad de cumplir los indicadores del marco lógico y los objetivos del proyecto. Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, los montos de los desembolsos del proyecto se determinarán de acuerdo a las necesidades de liquidez del proyecto, por un período máximo de 6 meses. Estas necesidades se acordarán entre el FOMIN y la Agencia Ejecutora y reflejarán las actividades y costos programados en el ejercicio de planificación anual. El primer desembolso estará condicionado al cumplimiento del Hito 0 (condiciones previas) y los sucesivos desembolsos se efectuarán siempre y cuando se cumplan las siguientes dos condiciones: (i) verificación por parte del FOMIN de que los hitos se han cumplido, según lo acordado en la planificación anual; y (ii) que la Agencia Ejecutora haya justificado el 80% de los avances de fondos acumulados.
- 6.4 **Adquisición de Bienes y contratación de consultores:** Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, la Agencia Ejecutora se registrará por las Políticas de Adquisiciones del BID (GN-2349-9

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

y GN-2350-9). Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo alto, el equipo de proyecto ha determinado que de acuerdo a lo establecido en el Apéndice 4 de dichas Políticas, la Agencia Ejecutora, perteneciente al sector privado, utilizará los métodos del sector privado detallados en el Anexo 1 de la Guía Operativa de Cooperaciones Técnicas (OP-639). Adicionalmente, la revisión de las contrataciones y adquisiciones para el proyecto se realizará por defecto en forma ex – post con una frecuencia anual. Sin embargo, atendiendo los resultados del análisis DNA, el equipo de proyecto ha definido algunas contrataciones y adquisiciones importantes para una revisión ex – ante. Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del proyecto, la Agencia Ejecutora deberá someter a aprobación del FOMIN el Plan de Adquisiciones del proyecto. Este plan deberá ser actualizado anualmente y cuando se produzca un cambio en los métodos y/o en el bien o servicio a adquirir.

7. MONITOREO Y EVALUACIÓN

7.1 Los indicadores del proyecto a nivel de impacto y a nivel de resultado incluyen:

- (i) (Impacto) 15 Empresas Sociales, a través de alianzas con Empresas Privadas integradas a los organismos del CCE, avanzan en el proceso de mejorar la producción, la calidad del producto, nuevos productos con valor agregado, administración, ampliación del mercado, comercialización, logística en vías a aumentar sus ingresos; se intenta medir el aumento de los ingresos (por promedio de 10% contra la línea de base), aunque es algo que no se verá en esta primera etapa, se estima en 36 meses. A nivel más macro, se espera la elaboración de propuesta consensuada y viable para incidir en la construcción de un ecosistema favorable para las Empresas Sociales;
- (ii) (Impacto) 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;
- (iii) (Resultado) La capacidad gerencial de 15 Empresas Sociales fortalecidas para la expansión de negocios, mientras se establecerán indicadores propios para cada una de las alianzas;
- (iv) (Resultado) La propuesta consensuada y viable para incidir en la construcción de un ecosistema favorable para las Empresas Sociales

7.2 **Informes del estado del proyecto.** La Agencia Ejecutora (AE) será responsable de presentar al FOMIN Informes de Avance del Proyecto (PSR, por sus siglas en inglés) dentro de los 30 (treinta) días siguientes al vencimiento de cada semestre o con mayor frecuencia, y en las fechas en que el FOMIN determine, informándole a la AE con por lo menos 60 días de anticipación. El PSR reportará el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto, en función a lo indicado en el marco lógico y a otros instrumentos de planificación operativa. También se reportarán los problemas encontrados durante la ejecución y las posibles soluciones. Dentro de los 90 (noventa) días después del plazo de ejecución, la Agencia Ejecutora presentará al FOMIN un Informe de Avance del Proyecto Final (PSR Final) en el que se priorizará los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad, hallazgos de la evaluación final, y las lecciones aprendidas.

7.3 **Evaluación:** El proyecto contempla una evaluación final de proceso, realizada por un consultor especializado seleccionado y contratado directamente por el Banco. Esta evaluación se realizará al culminar la ejecución del proyecto y considerará, entre otros, los siguientes aspectos: (a) la pertinencia de los componentes y actividades del proyecto para el logro de los objetivos definidos; (b) una apreciación de los avances experimentados durante la ejecución del proyecto; (c) los resultados alcanzados en la ejecución de los componentes; (d) las posibles desviaciones en el proceso de ejecución del proyecto; (e) la probabilidad de alcanzar los indicadores de impacto definidos en el Marco lógico; (f) las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto; (g) recomendaciones para la sostenibilidad de la iniciativa así como para el diseño de futuros proyectos similares; y (h) valoración del Modelo de mejora de las capacidades socioemocionales

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

a través de la práctica deportiva y su potencial de replicabilidad a nivel nacional y en otros países de la Región.

- 7.4 **Gestión y Supervisión Financiera:** La Agencia Ejecutora establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de gestión financiera del BID/FOMIN. Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo medio para la sección de gestión financiera, la revisión de la documentación soporte de los desembolsos será efectuada en forma ex-post y con una frecuencia semestral. El BID/FOMIN contratará auditores independientes para llevar a cabo tanto las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de desembolso. El alcance de las revisiones ex post incluirá el análisis de los Informes Financieros que la AE deberá preparar anualmente como parte de su gestión financiera. El costo de esta contratación se financiará con los fondos de la contribución del FOMIN según los procedimientos del Banco. Durante la ejecución del Proyecto, la frecuencia de las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de los desembolsos y la necesidad de informes financieros adicionales podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los hallazgos de las revisiones ex post realizadas por los auditores externos.

8. CONOCIMIENTO Y ESTRATEGIA DE DISEMINACIÓN

- 8.1 Debido al monto limitado del financiamiento y al alcance técnico del proyecto, el aspecto de Conocimiento y Estrategia de Disseminación se ha incorporado como un componente del proyecto. En este sentido los detalles de los productos de conocimiento, las audiencias y la estrategia de disseminación se describen en el Componente 4 en la Sección 4 arriba.

9. APROBACIÓN

- 9.1 Se recomienda y aprueba este proyecto para la financiación conforme al Programa del FOMIN de Delegación de Autoridad (FOMIN/GN-62-7).