



## Informe Final de Proyecto

### 1. INFORMACIÓN GENERAL

<b>Título completo</b>	Recuperación económica a través del desarrollo y crecimiento empresarial
<b>No. de proyecto</b>	00121543/00127626
<b>Asociado en la Implementación:</b>	Unidad de Desarrollo Social y Económico
<b>Presupuesto inicial (documento de proyecto)</b>	USD \$142,410.22
<b>Presupuesto final (última revisión firmada)</b>	USD \$142,410.22
<b>Duración del proyecto</b>	Del 01/12/2020 al 31/05/2022
<b>Resultado del Documento de Programa de País (CPD)</b>	Efecto Directo 4 (UNSDCF): Al 2025, el Estado mexicano cuenta con una estrategia de desarrollo productivo que promueve la asociatividad, la innovación, la productividad y la competitividad, así como el incremento de contenido nacional en los encadenamientos productivos con mejor gobernanza para la igualdad, basada en el marco de los derechos humanos y con perspectiva de género.
<b>Breve descripción del proyecto:</b> El proyecto tiene como propósito contribuir a que las personas de comunidades en situación de vulnerabilidad, idealmente priorizando a mujeres, jóvenes, población indígena, población LGBTTTI y personas con discapacidad, donde las oportunidades laborales son escasas, cuenten con capacidades para acceder a más y mejores oportunidades para participar en actividades económicas que incrementen sus ingresos de manera sostenible; ofreciendo alternativas integrales y de largo plazo.  Para ello, el proyecto cuenta con 2 actividades: 1. Empodérate que busca incidir y desarrollar emprendimientos en temprana edad; y, 2. En Marcha Digital que busca elevar la resiliencia de las microempresas en el estado de Morelos para hacerle frente a la crisis de la COVID-19	

### 2. DESEMPEÑO DEL PROYECTO A NIVEL DE RESULTADOS (CONFORME AL MARCO DE RESULTADOS)

#### 2.1 Contribución al Marco Integrado de Resultados y Recursos del Plan Estratégico 2018-2021 (IRRF-SP 2018-2021) *En caso de contribuir a más de un indicador del Plan estratégico, repetir la tabla para cada indicador.*

Indicador de Output del Plan Estratégico (PNUD) al que contribuye el proyecto
<b>Nombre del Indicador:</b> Output 1. Mantener a las personas fuera de condiciones de pobreza



Indicador 1.1.2 Marginalised groups, particularly the poor, women, people with disabilities and displaced are empowered to gain universal access to basic services and financial and non-financial assets to build productive capacities and benefit from sustainable livelihoods and jobs.
<b>Valor actual – acumulado (número, porcentaje, o SI/NO dependiendo del tipo de indicador):</b> 1.1.2 (Empodérate) – 70 unidades de negocio con modelos de negocio fortalecidos, beneficiando a -por lo menos- 140 personas (considerando 2 personas por núcleo familiar) 1.1.2 (En Marcha) – 190 unidades de negocio con modelos de negocio fortalecidos para hacerle frente a la crisis socioeconómica, beneficiando a -por lo menos- 570 personas (considerando 3 personas por núcleo familiar)
<b>Que factores han facilitado la contribución del proyecto al indicador (texto libre):</b> Los criterios de selección de las personas beneficiarias de ambos componentes del proyecto permitieron que la implementación de las actividades se llevara a cabo con la población que tiene más carencias sociales y con un nivel de vulnerabilidad más alto. Por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empodérate - La selección de las unidades de negocio se hizo con base en criterios de condición de vulnerabilidad. En ese sentido, El 57% de las personas participantes están por debajo de la línea de pobreza por ingreso (urbana) establecida por CONEVAL en 2021</li> <li>• En Marcha - La selección de las microempresas fue considerando las más afectadas por la pandemia. En ese sentido, solo el 8% de las microempresas tuvieron apoyo para hacerle frente a la COVID-19.</li> </ul>
<b>Que factores han obstaculizado la contribución del proyecto al indicador (texto libre):</b> En el caso de En Marcha, no se logró contar con el alcance de 300 microempresas, dado que la convocatoria no fue lo suficientemente exitosa.
Evidencias que sustenten la contribución al indicador <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empodérate: <a href="https://es-la.facebook.com/PNUDMexico/videos/571153030614308/?redirect=false">https://es-la.facebook.com/PNUDMexico/videos/571153030614308/?redirect=false</a></li> <li>• En Marcha: <a href="https://www.onu.org.mx/pnud-acompanara-a-300-pequenas-empresas-en-su-recuperacion/">https://www.onu.org.mx/pnud-acompanara-a-300-pequenas-empresas-en-su-recuperacion/</a></li> <li>• En Marcha: <a href="https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/presscenter/articles/2022/04/lanzan-convocatoria-en-marcha-con-pnud-y-fundacion-wadhvani-para.html">https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/presscenter/articles/2022/04/lanzan-convocatoria-en-marcha-con-pnud-y-fundacion-wadhvani-para.html</a></li> </ul>

### 2.3 Resultados del Proyecto (indicadores del marco de resultados del proyecto)

<b>Resultado 1: 40 emprendedora/es y 30 microempresarias/os con capacidades fortalecidas para la activación económica de sus unidades económicas.</b>			
<b>Objetivo:</b> Contribuir a mejorar las condiciones de vida e ingreso de los/as emprendedores/as y microempresarios/as de Empodérate en 7 entidades federativas que fueron afectados negativamente por la pandemia de la COVID-19.			
Indicadores	Línea de base	Meta	Fuente de verificación
Número de planes de negocio puestos en marcha al término de la intervención.	0	70	Instrumento de levantamiento de información de línea base inicial y final de PNUD México

**Resultado 1: 40 emprendedora/es y 30 microempresarias/os con capacidades fortalecidas para la activación económica de sus unidades económicas.**

**Objetivo:** Contribuir a mejorar las condiciones de vida e ingreso de los/as emprendedores/as y microempresarios/as de Empodérate en 7 entidades federativas que fueron afectados negativamente por la pandemia de la COVID-19.

Indicadores	Línea de base	Meta	Fuente de verificación
Número de microempresas que continúan operando	0	70	Instrumento de levantamiento de información de línea base inicial y final de PNUD México
Número de vínculos exitosos desarrollados con otros productores en asociaciones o cooperativas, basados en relaciones de solidaridad, reciprocidad y cooperación y configurados para satisfacer las necesidades de sus miembros y comunidades.	0	10	Instrumento de levantamiento de información de línea base inicial y final de PNUD México

**Breve descripción del logro del proyecto en este resultado**

Se llevaron a cabo 10 sesiones de capacitación a emprendedores/as y microempresas/as en los siguientes temas: habilidades socioemocionales para emprender, diagnóstico de mi negocio (FODA y CANVAS), marketing digital y alfabetización digital, ventas, finanzas, recursos humanos, educación fiscal, actividades clave para mi negocio y Agenda 2030.

Asimismo, a la par de las capacitaciones, se llevaron a cabo 10 sesiones grupales de mentoría para profundizar o resolver dudas sobre los temas vistos en las capacitaciones; y se realizaron 6 consultorías personalizadas para cada uno de los 70 emprendimientos o microempresas con una duración de 2.5 horas y con un/a asesor/a personalizado.

Esto permitió que las 70 unidades de negocio tuvieran conocimientos sobre cómo hacer un modelo de negocio para que su empresa sea financieramente sostenible y se pueda adaptar al contexto socioeconómico.

En ese sentido, en Empodérate, tanto las capacitaciones como las mentorías permitieron que los y las emprendedoras:

- Aumentaran sus canales de promoción y venta en un 50%.
- Tuvieran una mayor inclusión financiera, ya que hubo un aumento del 10% en la aceptación de tarjetas de crédito o débito y pagos digitales, atrayendo a más clientes.
- Lograron tener herramientas para hacerle frente a los retos y obstáculos socioemocionales que los emprendimientos traen consigo.

**Resultado 1: 40 emprendedora/es y 30 microempresarias/os con capacidades fortalecidas para la activación económica de sus unidades económicas.**

**Objetivo:** Contribuir a mejorar las condiciones de vida e ingreso de los/as emprendedores/as y microempresarios/as de Empodérate en 7 entidades federativas que fueron afectados negativamente por la pandemia de la COVID-19.

Indicadores	Línea de base	Meta	Fuente de verificación
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las 70 unidades de negocio alcanzaron la segmentación de clientes e identificaron su propuesta de valor.</li> <li>Finalmente, hubo un aumento también del 40% en los emprendimientos que saben reconocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y un aumento del casi 40% en conceptos básicos de educación financiera, como la generación de un presupuesto o la identificación de gastos y costos.}</li> </ul> <p>Asimismo, el componente de digitalización en Empodérate permitió que hubiera un aumento significativo en el conocimiento y uso de redes sociales por parte de las unidades de negocio no solo para comunicarse con los y las clientes, sino también para llevar a cabo ventas en línea. En ese sentido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los emprendimientos pasaron de 34% que generaban contenido para sus redes sociales a un 65%.</li> <li>También de 22% de los emprendimientos que tenían objetivos digitales, se aumentó a 80%.</li> <li>Finalmente, se incrementó el conocimiento de la publicidad digital y de las plataformas para realizar esta publicidad en un 35% aproximadamente.</li> <li>Lo anterior, logró que los emprendimientos aumentaran sus ventas en línea en un 20%.</li> </ul>			

**Resultado 2: 300 microempresas con trabajadores integrados a una nueva normalidad comercial tras la crisis inmediata originada por COVID-19, adaptando sus procesos y pensando nuevas maneras de llegar a sus clientes bajo protocolos de seguridad.**

**Objetivo:** Contribuir a mejorar las condiciones de vida e ingreso de microempresarios/as de En Marcha Digital en el estado de Morelos que fueron afectados negativamente por la pandemia de la COVID-19.

Indicadores	Línea de base	Meta	Fuente de verificación
Porcentaje de personas, desagregadas por edad y sexo, que al término de los talleres de capacitación implementan una estrategia de comercialización renovada y con base en lineamientos de seguridad y limpieza para su personal y clientes.	0	Hombres 90%  Mujeres 90%	Instrumento de levantamiento de información de línea base inicial y final de PNUD México.
Número de estrategias de comercialización a través de canales digitales puestos en marcha al término de la intervención.	0	300 <i>(se lograron 190)</i>	Instrumento de levantamiento de información de línea base inicial y final de PNUD México.



**Resultado 2: 300 microempresas con trabajadores integrados a una nueva normalidad comercial tras la crisis inmediata originada por COVID-19, adaptando sus procesos y pensando nuevas maneras de llegar a sus clientes bajo protocolos de seguridad.**

**Objetivo:** Contribuir a mejorar las condiciones de vida e ingreso de microempresarios/as de En Marcha Digital en el estado de Morelos que fueron afectados negativamente por la pandemia de la COVID-19.

Indicadores	Línea de base	Meta	Fuente de verificación
-------------	---------------	------	------------------------

**Breve descripción del logro del proyecto en este resultado**

Se llevaron a cabo 6 sesiones de capacitación para 140 micronegocios en estos temas: habilidades digitales y seguridad en línea, renovación de mi modelo de negocio, maneja pedidos y entregas eficientemente, organiza tus finanzas en tiempos complejos, mercadeo y ventas e impacto social y protección al medio ambiente. Asimismo, por cada una de las sesiones de capacitación, se llevaron a cabo 2 sesiones de mentoría grupal, teniendo un total de 12 sesiones grupales de mentoría para profundizar o resolver dudas sobre los temas vistos en las capacitaciones. Asimismo, y derivado de una alianza que se hizo con Fundación Wadhvani, se llevaron a cabo 10 sesiones de capacitación para 50 negocios y 10 sesiones de mentoría con esas mismas unidades de negocio.

Adicionalmente, los/as consultores/as de En Marcha realizaron una estrategia de vinculación comercial para cada uno de los 140 micronegocios, a fin de que se pudieran digitalizar y acceder a plataformas virtuales de venta y entrega.

Finalmente es importante mencionar nuevamente que se generó una alianza estratégica con Fundación Wadhvani, con quien se replicó y mejoró la metodología a fin de aumentar el alcance del proyecto, teniendo inscripciones de 50 equipos (de 3 integrantes dada uno) en su plataforma digital, logrando un alcance de 150 personas adicionales. Asimismo, esta alianza permitió fortalecer la semblanza curricular del programa y digitalizar todos los contenidos educativos (incluyendo videos de capacitación, infografías, infografías animadas, *booklets*, etc.), a fin de que la capacitación y acompañamiento sea virtual y autodirigida.

Ahora bien, al finalizar el proyecto, se tuvieron los siguientes resultados:

- Hubo un aumento del 10% aproximadamente en las unidades de negocio que utilizan activamente el sistema financiero (con transferencias interbancarias y/o pago con tarjeta)
- Hubo un aumento de 23 puntos porcentajes de las microempresas que llevan un registro de entradas y salidas en los estados de cuenta.
- Aumentó el conocimiento digital de las microempresas en un 20%, principalmente de plataformas de entrega a domicilio e Instagram.
- Hubo un aumento del casi 50% de microempresas que tienen estrategias de marketing digital
- Hubo un aumento de más del 50% en los clientes diarios promedio, pasando de 12 a 20 clientes diarios promedio.
- Se digitalizó todo el contenido, con videos pregrabados y recursos en línea permitiendo que este pueda ser escalado y replicado más fácil, teniendo un impacto mayor y sostenido en el tiempo.

### 3. DESEMPEÑO DEL PROYECTO A NIVEL DE EFECTO

**¿Cuál ha sido el principal cambio transformacional impulsado por el proyecto?**



El proyecto, con sus dos componentes, permitió apoyar en la reactivación económica de 7 entidades federativas (Morelos, Tlaxcala, Hidalgo, Veracruz, Guerrero, Puebla y Estado de México), aumentando la resiliencia de 260 microempresas locales. Lo anterior, generó -a su vez- una derrama económica en las comunidades y un aumento en las tasas de empleo.

#### 4. SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

##### ¿En qué medida son los resultados del proyecto sostenibles en el tiempo?

El fortalecimiento de capacidades de las microempresas se enfocó particularmente en la formación empresarial y acompañamiento personalizado en temas especializados de ventas, administración y finanzas. En ese sentido, los/as microempresarios/as pudieron desarrollar y sobre todo, adquirir conocimientos, habilidades y capacidades que les permitieron la profesionalización de sus procesos productivos y su transformación digital en el contexto del confinamiento por la crisis sanitaria por la COVID-19. Lo anterior, aumentando su resiliencia en el tiempo y logrando la sostenibilidad de los resultados del proyecto.

Adicionalmente, el PNUD logró digitalizar todo el contenido de Empodérate y En Marcha, con videos pregrabados y recursos en línea permitiendo que este pueda ser escalado y replicado más fácil, teniendo un impacto mayor y sostenido en el tiempo.

#### 5. DESARROLLO DE CAPACIDADES

##### ¿Cuál es la contribución del proyecto al desarrollo de capacidades?

Los dos componentes del proyecto se centran en el desarrollo de capacidades para las unidades de negocio, a través de capacitación, mentoría, fortalecimiento de imagen comercial y equipamiento productivo/capital semilla. Por ello, los/as participantes aumentaron sus conocimientos en materia de modelos de negocio, gestión empresarial, educación financiera, ventas y marketing, manejo de personal y planeación estratégica. El acompañamiento/seguimiento personalizado permitió que los conocimientos se volvieran capacidades en este sentido.

Asimismo, el diseño comercial y el equipamiento productivo/capital semilla permitió que las unidades de negocio de los/as participantes/as tuvieran mejores capacidades de venta y de resiliencia ante el entorno adverso.

#### 6. GÉNERO

##### ¿Cuáles fueron los resultados del proyecto en cuanto a la transversalización de género en sus actividades?

Empodérate - Además de la perspectiva de género al momento de la convocatoria y selección de las unidades de negocio participantes, se tuvieron sesiones de capacitación y mentoría enfocadas en inclusión social y género; por lo que, los/as participantes lograron incluir la perspectiva de género en sus negocios, considerando las discriminaciones, estereotipos y desigualdades de género que existen en sus comunidades.

En Marcha - Además de la perspectiva de género al momento de la convocatoria y selección de las unidades de negocio participantes, se tuvieron sesiones de capacitación y mentoría enfocadas en inclusión social y género. por lo que, los/as participantes lograron incluir la perspectiva de género en sus negocios, considerando las discriminaciones, estereotipos y desigualdades de género que existen en sus comunidades

**Metas específicas, indicadores de impacto y presupuesto designado.**



**Metas:** lograr paridad o más (50%) de mujeres dueñas de microempresas que participarán en el proyecto y mejorarán su resiliencia empresarial. En ese sentido, se logró que hubiera el 78% de mujeres como composición del grupo.

**Indicador de impacto:** porcentaje de empresas lideradas por mujeres aumentando sus ventas y su resiliencia económica (78%).

**Presupuesto designado:** \$142,410.22 USD

## 7. LECCIONES APRENDIDAS

### ¿Qué lecciones aprendidas se han obtenido?

1. A fin de disminuir la tasa de deserción de los/as participantes, es necesario dar un acompañamiento (aunque se virtual) personalizado.
2. Es necesario tomar en cuenta medios físicos y digitales para realizar la convocatoria de los/as participantes, ya que, si solo se consideran medios digitales, un alto porcentaje de la población se queda fuera de poder participar.
3. Es importante llevar a cabo una convocatoria con las autoridades municipales, dado que en la actividad de “En Marcha” no se alcanzó el número de beneficiarios (300) por esta situación.
4. Es importante considerar un componente de equipamiento productivo y/o capital semilla para los/as participantes, ya que la deserción de “En Marcha” tuvo que ver con este tema.
5. Los procesos administrativos pueden retrasar las actividades del proyecto; por eso, se tienen que tomar en consideración un adelanto de las actividades en el cronograma en este sentido.

## 8. RECOMENDACIONES

### ¿Qué recomendaciones pueden beneficiar el diseño o implementación de otros proyectos?

Se recomienda:

1. Transversalizar la perspectiva de género en todos los materiales de capacitación.
2. Incorporar componentes de inclusión y educación financiera permitirá aumentar (más) la resiliencia empresarial de las unidades de negocio
3. Realizar un registro de ingresos para las unidades de negocio, a fin de monitorear el avance en la materia.

## 9. EVALUACIÓN EXTERNA

### ¿Durante la vida del proyecto se efectuó alguna evaluación externa?

Sí:	No: <input checked="" type="checkbox"/>	De qué tipo: n/a
-----	---	------------------

## 10. DESEMPEÑO FINANCIERO

Gasto del proyecto			
<b>Presupuesto Total</b>	\$142,410.22	<b>Gasto Total</b>	\$142,410.22 USD
En caso de que se haya suscitado una variación en el presupuesto original, explicar los motivos y las consecuencias del evento. n/a			



Remanente del proyecto: n/a
Destino del remanente: n/a

Co-financiamiento	
Monto: n/a	Donante: n/a
Porcentaje de co-financiamiento sobre el total del proyecto: n/a	

Principales recomendaciones de auditoría
n/a

Elaborado por: Mariana Villasuso

Revisado por: Cynthia Martínez

Firmas: *Mariana Villasuso*

Fecha: 20/06/2022