



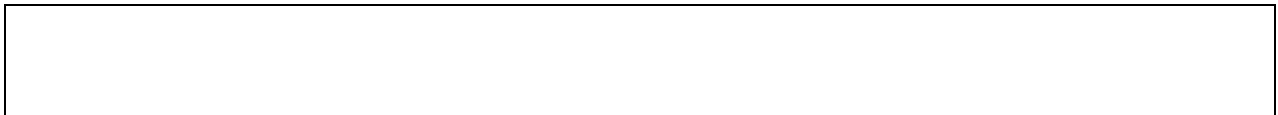
RE-395

***Parámetros para la evaluación de la
Iniciativa de Oportunidades para la
Mayoría***

Oficina de Evaluación y Supervisión

Banco Interamericano de Desarrollo
Washington, D.C.

Septiembre de 2011



ÍNDICE

I.	ANTECEDENTES	1
	A. Marco teórico.....	1
	B. Iniciativas de otros organismos multilaterales.....	1
	C. Iniciativa de Oportunidades para la Mayoría.....	2
II.	MARCO PARA LA EVALUACIÓN.....	4
	A. Objetivo	4
	B. Preguntas de evaluación	5
	C. Universo del análisis.....	6
III.	METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	6
	A. Herramientas de evaluación.....	7
	B. Cronograma y personal encargado	8

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACDI	Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional
DCD-CAD	División de Cooperación para el Desarrollo del Comité de Ayuda al Desarrollo
IFC	Corporación Financiera Internacional
OMJ	Iniciativa de Oportunidades para la Mayoría
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PYME	Pequeña y mediana empresa
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
WBCSD	Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible
WRI	Instituto de Recursos Mundiales

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente documento se plantean los parámetros para la evaluación de la Iniciativa de Oportunidades para la Mayoría (OMJ), aprobada por el Directorio Ejecutivo del Banco Interamericano de Desarrollo en marzo de 2007. Al establecer la Iniciativa, el Banco puso en marcha la Facilidad de Financiamiento de Oportunidades para la Mayoría, por un monto no superior a los US\$250 millones, con el fin de financiar garantías y préstamos individuales sin garantía soberana destinados a respaldar soluciones de mercado para las comunidades pobres y de bajos ingresos (documento GN-2430-4). De acuerdo con la iniciativa, el monto de financiamiento otorgado para cualquier operación individual ~~no~~ excederá del equivalente de US\$10 millones de los recursos del Capital Ordinario del Banco. Todas las operaciones de la Facilidad OMJ se computarán dentro del límite de financiamiento del 10% autorizado por la Asamblea de Gobernadores del Banco (Resolución AG-9/01) para financiar operaciones sin garantía soberana” (documento GN-2430-4). El Directorio también aprobó la recomendación de la Administración (opción 3) de que ~~esta~~ fase se extenderá] hasta el mes 36 [marzo de 2010] cuando se logrará la plena integración de la iniciativa con las actividades y la organización del Grupo del Banco” (documento GN-2430-6: 8).

Este documento de parámetros consta de tres secciones. En la primera se presentan algunos antecedentes respecto de la iniciativa; se describe el marco teórico que condujo a su puesta en marcha y se resumen las iniciativas de otros organismos multilaterales en este ámbito. Además, se hace un esbozo de los objetivos, las premisas y la cartera de OMJ. La segunda sección contiene el marco de evaluación, incluidos sus objetivos, el universo del análisis y los temas que habrá de abordar. En la última sección se expone la metodología para la evaluación, con una descripción de las herramientas pertinentes, así como su cronograma y recursos.

I. ANTECEDENTES

A. Marco teórico

- 1.1 Al comienzo de la década pasada, varios académicos y grupos de investigación plantearon un nuevo concepto para el alivio de la pobreza basado en la promoción de soluciones de mercado para las comunidades pobres y de bajos ingresos^{1 2}. Con este nuevo criterio se procuraba satisfacer las necesidades de la base de la pirámide, es decir, los ~~más~~ de 4.000 millones de personas cuyos ingresos per cápita están por debajo de los US\$2 diarios a tasas de paridad de poder adquisitivo” (Prahalad 2002, 2004)³. Según el argumento general, a escala mundial, la base de la pirámide ha quedado al margen de los beneficios que trae consigo el crecimiento económico.
- 1.2 Las premisas generales en que descansa el denominado enfoque de la base de la pirámide de Prahalad son las siguientes⁴: (i) hay mucho ~~poder~~ “poder adquisitivo desaprovechado” en la base de la pirámide; (ii) las empresas privadas pueden obtener grandes utilidades vendiendo a los pobres; (iii) al vender a los pobres, las empresas privadas pueden brindarles prosperidad y ayudarles así a erradicar la pobreza, y (iv) las grandes empresas multinacionales deberían desempeñar una función de liderazgo en el proceso de vender a los pobres⁵.
- 1.3 Los partidarios del concepto de la base de la pirámide sostienen que las empresas multinacionales están mejor posicionadas para atender a la población que se sitúa en dicha base debido, entre otras cosas, a que son capaces de intensificar las economías de escala, de modo que pueden llegar a las poblaciones de bajos ingresos a un costo promedio más reducido⁶. Por ejemplo, Hart (2005: 147) aduce que ~~las~~ empresas multinacionales pueden [por consiguiente] identificar oportunidades para crear excedentes del consumidor y generar ingresos mediante la aplicación de tecnologías y modelos de negocios novedosos”.
- 1.4 Otros estudiosos de la base de la pirámide han adoptado un marco de referencia distinto. Si bien se han inspirado en el trabajo de Prahalad, consideran que las personas que están en la base de la pirámide no solo son consumidores, sino productores y emprendedores en potencia⁷. Este es el concepto que anima a la iniciativa de OMJ, como se expone más adelante.

B. Iniciativas de otros organismos multilaterales

- 1.5 Varios organismos multilaterales se han valido del concepto de la base de la pirámide en años recientes. Por ejemplo, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) puso en marcha la Alianza para el Desarrollo Global con el propósito de estimular la participación de los socios del sector privado en programas de donaciones para combatir la pobreza y la desigualdad. La Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) también se ha manifestado interesada en el concepto de la base de la pirámide. La Agencia de Desarrollo de los Países Bajos se ha asociado con el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) con el fin de ejecutar proyectos en que las empresas que son miembros de este Consejo participan en negocios

dirigidos a la base de la pirámide. Asimismo, el Consejo Empresarial Mundial se ha asociado con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para emprender programas centrados en la participación del sector privado para la disminución de la pobreza y la catalización del desarrollo sostenible (Hart 2005).

- 1.6 El Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional (IFC) han emprendido una variedad de iniciativas encaminadas a generar riqueza en las comunidades pobres. La IFC tiene una iniciativa llamada *Grassroots Business Initiative* cuyo propósito es crear pequeñas empresas en la base de la pirámide⁸. En 2007, la IFC y el Instituto de Recursos Mundiales (WRI) publicaron la estrategia denominada “Los próximos cuatro mil millones: Mercado y estrategia de negocios en la base de la pirámide”, que recibió el apoyo del BID para llevar a cabo estudios en América Latina y el Caribe. En estos estudios se definió el segmento destinatario de la población como “aquellas personas que ganan aproximadamente US\$3.260 o menos al año (a paridad de poder adquisitivo, tomando como año base el 2005)”. Asimismo, en 2007, el BID emprendió una iniciativa similar denominada Oportunidades para la Mayoría, que se analiza en la siguiente sección.

C. Iniciativa de Oportunidades para la Mayoría

- 1.7 En marzo de 2007, el Banco puso en marcha la iniciativa de Oportunidades para la Mayoría y creó la Facilidad de Financiamiento de Oportunidades para la Mayoría, con la finalidad de financiar garantías y préstamos sin garantía soberana en respaldo de soluciones de mercado para las comunidades pobres y de bajos ingresos⁹. De conformidad con la decisión del Directorio del BID, el monto de financiamiento para cualquier operación particular “no excederá del equivalente de US\$10 millones de los recursos del Capital Ordinario del Banco. Todas las operaciones de la Facilidad OMJ se computarán dentro del límite de financiamiento del 10% autorizado por la Asamblea de Gobernadores del Banco (Resolución AG-9/01) para financiar operaciones sin garantía soberana¹⁰.” El Directorio del BID decidió, igualmente, que el presupuesto de OMJ no superaría un total de US\$250 millones durante los 36 meses de vigencia de esta iniciativa¹¹.
- 1.8 Partiendo del enfoque de la base de la pirámide y de la estrategia de “Los próximos cuatro mil millones”, la iniciativa Oportunidades para la Mayoría focalizó sus esfuerzos en el 70% de la población latinoamericana, que asciende a 360 millones de personas cuyos ingresos anuales son de aproximadamente US\$3.260 o menos a paridad de poder adquisitivo (que se denomina “la mayoría”)¹². Esta mayoría constituye un mercado dotado de un potencial de compra de US\$509.000 millones¹³.
- 1.9 La misión de OMJ consiste en promover la inclusión de la mayoría en los países de América Latina y el Caribe mediante la adopción de iniciativas con orientación de mercado. La iniciativa va más allá del marco de referencia original de la base de la pirámide, ya que, por una parte, OMJ considera que la mayoría no son solamente consumidores sino también productores. Como se señala en el documento GN-2430-6 (pág. 1): “El propósito de la iniciativa OMJ es poner a prueba un nuevo planteamiento que complemente los esfuerzos del Banco por

- mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la región que han quedado rezagados. El potencial de esta iniciativa radica en la promoción y el financiamiento de un nuevo modelo operativo que procura asociar a las comunidades pobres y de bajo ingreso con las empresas privadas en el desarrollo y suministro de productos y servicios de calidad, la generación de oportunidades de empleo y la integración de la mayoría al sector productivo”.
- 1.10 La iniciativa OMJ también identifica a socios que son distintos de las empresas multinacionales. Tal como se afirma en el documento GN-2430-6 (página 9): –Las actividades de extensión (entre ONG, el sector público y empresas grandes y pequeñas) y el despliegue de productos financieros y no financieros habrían permitido identificar nuevos clientes”.
 - 1.11 OMJ postula la hipótesis de que el sector privado, en colaboración con las comunidades y los gobiernos, puede generar empleos, aumentar los ingresos e incorporar a las comunidades locales en la producción, sin dejar de ser rentable. Yendo más allá del enfoque de la base de la pirámide, Oportunidades para la Mayoría pretende corregir las fallas de mercado que han impedido que el sector privado llegue a la mayoría. Dichas fallas de mercado podrían obedecer en parte a –asimetrías de información que dificultan una comprensión adecuada de los mercados beneficiarios y las oportunidades que encierran, debido al costo y la dificultad de acometer ese tipo de análisis¹⁴”.
 - 1.12 La iniciativa plantea la necesidad de adoptar un nuevo modelo de negocios que genere valor para el mercado de la base de la pirámide (véase el Recuadro 1). Para facilitar el cumplimiento de las metas de OMJ, éstas deberían coordinarse con las estrategias de país, las estrategias de desarrollo del sector privado y los procesos de programación del Banco¹⁵.

Recuadro 1. El modelo de negocios de OMJ

- *Mayor calidad y menor precio.* Los mercados de la base de la pirámide tienen necesidades muy específicas. Un elemento de partida es el precio o la disposición a pagar, junto con la preservación o mejora de la calidad, lo cual requiere una innovación en los productos y procesos o en ambos, la cual puede ser de origen tecnológico.
- *Cadenas de valor social.* Este modelo supone habilitar a los microempresarios locales por medio del uso de ecosistemas locales para articular cadenas de suministro (distribuidores y proveedores) y canales de distribución y comercialización. Ello incluye sistemas de microfranquicia y comercialización mediante agentes. La innovación tecnológica y la estandarización requerida están incorporadas en modelos de franquicia, y la creación de valor se hace de forma localizada.
- *Cocreación.* La formulación conjunta de nuevas oportunidades comerciales y nuevos modelos de operaciones permite movilizar el potencial de organizaciones sociales y comunitarias de carácter local, ONG, empresarios sociales locales, gobiernos locales e interlocutores sociales.
- *Acceso.* En este modelo, las compañías adaptan sus productos y servicios a los patrones locales de consumo mediante reducción de puntos de precio por unidad, embalaje de un solo uso (–sobres individuales”), servicios de prepago y oferta de modelos de crédito a la medida.
- *Refuerzo de valor.* En algunos mercados, el valor del producto no se percibe directamente en el precio del producto en sí, y es preciso estructurar o incorporar otros atributos (como el financiamiento).
- *Aumento de escala y reproducción.* Muchas experiencias de la base de la pirámide pueden arrancar de forma experimental y designarse para aumentar su escala, reproducirlas o ambas cosas¹⁶.

Fuente: documento GN-2430-6, Apéndice 1

- 1.13 En la iniciativa OMJ se definen diez criterios específicos de elegibilidad que deben satisfacer sus operaciones: (i) innovación; (ii) posibilidad de ampliación de su escala; (iii) elegibilidad del país y de la entidad encargada del proyecto; (iv) aporte al desarrollo y enfoque en la mayoría; (v) adicionalidad; (vi) elegibilidad del sector; (vii) patrocinio; (viii) repartición del riesgo; (ix) gobernanza, organización y autoridad de la entidad a cargo del proyecto, y (x) impacto ambiental y social.

II. MARCO PARA LA EVALUACIÓN

A. Objetivo

- 2.1 Dentro del plan de trabajo de la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) para 2011 y 2012 (documento RE-374) y a fin de cumplir con el mandato del Directorio, OVE llevará a cabo una evaluación de la iniciativa de Oportunidades para la Mayoría, para lo cual se basará en una versión adaptada del marco orientador de la División de Cooperación para el Desarrollo del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE (DCD-CAD). Los principales objetivos de la evaluación son sopesar la *relevancia* de OMJ en función de su mandato, su *efectividad* en el cumplimiento de sus metas de desarrollo, la *eficiencia* de OMJ

en la entrega de sus productos y la *sostenibilidad* tanto de los proyectos como del “modelo de negocios” que apoya.

- 2.2 En la evaluación se procurará encontrar evidencias que permitan sopesar el grado de efectividad y sostenibilidad de los proyectos de OMJ. Sin embargo, teniendo en cuenta que estos proyectos se encuentran en sus primeras etapas de desembolso, la evaluación solamente constituirá una primera etapa de la evaluación de los resultados y la sostenibilidad de OMJ. Cuando no se pueda deducir que una evidencia esté documentada, se pasará a examinar los efectos que probablemente tenga la iniciativa en los mercados.

B. Preguntas de evaluación

- **Relevancia.** (*Focalización*) ¿Logran las intervenciones de OMJ satisfacer las necesidades de los grupos de menores ingresos? ¿Cómo se focalizan los proyectos de OMJ en dicha población y cuán bien lo hacen? Desde una perspectiva analítica, ¿identifican las intervenciones de OMJ las asimetrías y otros factores limitantes que pretende corregir? (*Innovación*) ¿Cómo logran las operaciones de OMJ incorporar a la población de bajos ingresos en los distintos mercados? ¿Cuáles son las innovaciones tecnológicas y empresariales que permiten que las operaciones de OMJ lleguen a dichos mercados? ¿Existía ya la innovación o fue generada por el proyecto de OMJ? (*Selección de socios*) ¿Selecciona OMJ socios que probablemente continúen sus operaciones y las amplíen? (*Instrumento*) ¿Son las operaciones sin garantía soberana del BID un instrumento adecuado para promover la inclusión de los grupos de bajos ingresos en los mercados? ¿Cómo se compara OMJ con otras iniciativas dirigidas a los mismos beneficiarios?
- **Efectividad.** (*Impacto del modelo de negocios*) ¿Qué evidencia hay de que las intervenciones de OMJ respaldan modelos de negocios que son asequibles para las personas de bajos ingresos y al mismo tiempo rentables para las empresas? (*Impacto en los beneficiarios*) ¿Qué pruebas hay de que las intervenciones de OMJ han influido en las ganancias económicas de la población de bajos ingresos? ¿Existen pruebas de que los productos y servicios provistos por los proyectos de OMJ satisfacen de manera efectiva las necesidades de los beneficiarios? (*Impacto en los mercados*) ¿Qué evidencia hay de que los programas de OMJ han repercutido en los productos y servicios que se ofrecen en los mercados de bajos ingresos?
- **Eficiencia.** (*Instrumento*) ¿Cómo se comparan los costos de OMJ (precios, plazos, proceso de diligencia) con los de otras ramas del sector privado del BID y otras soluciones de mercado? ¿Cómo perciben los clientes la calidad del trabajo y el valor agregado de OMJ? ¿Permiten las intervenciones de OMJ identificar claramente la posibilidad de ampliar su escala? ¿Se ha diseñado y supervisado eficientemente la cartera de OMJ a fin de alcanzar resultados y medirlos? ¿Cuán bien está preparada la oficina de OMJ para elaborar, supervisar y ejecutar sus proyectos?

- **Sostenibilidad.** (*Beneficios*) ¿Qué evidencia hay de que los beneficios de los proyectos de OMJ deberán ser (o serán) sostenibles una vez terminadas las operaciones de crédito? (*Modelo de negocios*) ¿En qué medida será sostenible el modelo de negocios (si llega a serlo) después de finalizada la intervención del Banco? ¿Son los productos financieros de OMJ adecuados para ofrecer soluciones de mercado sostenibles a los pobres? (*Posibilidad de ampliar la escala*) ¿Qué evidencia hay de que otros agentes han asumido el modelo?

C. Universo del análisis

- 2.3 Hasta el mes de junio de 2011, el Banco había aprobado 24 proyectos de OMJ (véase el Cuadro A.1 en el Anexo) y 24 operaciones de cooperación técnica. En lo que respecta a los proyectos, cuatro de los 24 proyectos eran de escala regional, mientras que los demás se hallaban distribuidos entre 11 países (cuatro en México, cuatro en Perú, cuatro en El Salvador, uno en Argentina, uno en Chile, uno en Colombia, uno en Guatemala, uno en Ecuador, uno en Brasil, uno en Paraguay y uno en Nicaragua). La mayor parte de los proyectos correspondía a los países del grupo D (ocho), seguidos por los países del grupo A (seis) y los del grupo B (seis); no se diseñó ningún proyecto para países del grupo C¹⁷. Como lo ilustra el Cuadro A.1 (del Anexo), hasta junio de 2011 se habían desembolsado por completo los fondos de cinco proyectos y habían comenzado los desembolsos de otros tres. En el contexto de la iniciativa se aprobaron cuatro proyectos en 2008, siete en 2009, diez in 2010 y tres en 2011.
- 2.4 De acuerdo con el BID (documento OP-610-1, de mayo de 2011), los proyectos de la cartera de OMJ se concentraban en seis sectores: infraestructura y servicios básicos, vivienda y mejoras habitacionales, servicios financieros, atención de la salud y nutrición, educación, informática y comunicaciones, pequeña y mediana empresa y pequeños agricultores.
- 2.5 En cuanto a cooperación técnica, ocho de un total de 24 operaciones son regionales, estando las demás distribuidas entre siete países (dos en Colombia, dos en Brasil, dos en Chile, cuatro en México, dos en El Salvador, una en Ecuador y una en Perú)¹⁸ (véase el Cuadro A.2 del Anexo). La mayoría de estas operaciones se concentra en cuatro sectores: microempresas y autoempleo (nueve), infraestructura y servicios básicos (cinco), vivienda y mejoras habitacionales (cuatro) y servicios financieros (cuatro)¹⁹.

III. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

- 3.1 OVE empleará cuatro herramientas para evaluar los resultados de OMJ: estudios teóricos, misiones sobre el terreno, encuestas y, cuando resulte factible, evaluaciones cuantitativas. Para realizar comparaciones entre los diversos instrumentos sin garantía soberana del BID, utilizará insumos de otros productos suyos. OVE efectúa en la actualidad una evaluación del FOMIN y el ejercicio de validación de las autoevaluaciones de la CII, SCF y el FOMIN.

A. Herramientas de evaluación

- *Estudio teórico de la iniciativa y los proyectos de OMJ.* En la etapa de estudio teórico, se revisará toda la documentación oficial existente desde la puesta en marcha de la iniciativa, incluidas las estrategias del sector privado, documentos generales, propuestas de préstamo, informes de supervisión de proyectos y evaluaciones intermedias y finales de los proyectos de OMJ²⁰. En el estudio se analizará el diseño de los proyectos, su ejecución y sus resultados, aplicando las plantillas de los proyectos y sus preguntas de evaluación²¹, y se incluirá también una reseña de la documentación sobre la base de la pirámide, haciendo hincapié en el marco de la iniciativa de OMJ.
- *Misiones sobre el terreno.* Las misiones sobre el terreno abarcarán todos los proyectos que se ejecutan en diez países. En ellas se llevarán a cabo entrevistas con el personal de las Representaciones del Banco, los clientes del BID, los beneficiarios de éstos y otros agentes que participan en el mercado. El propósito de estas misiones es doble: (i) complementar y validar las evaluaciones emanadas del estudio teórico, y (ii) determinar qué datos se requieren para contestar preguntas que no puedan ser respondidas mediante datos secundarios.
- *Encuestas.* En la evaluación se tomarán encuestas entre los clientes del Banco y sus beneficiarios, cuyo propósito principal es documentar las percepciones de éstos sobre la calidad del trabajo del Banco y su valor agregado. Por último, cuando sea posible, se tomará también una encuesta entre una muestra de los beneficiarios de los clientes del Banco, a fin de recabar la información necesaria para evaluar en qué medida el proyecto de OMJ apoya modelos que sean asequibles para la población destinataria (es decir, personas de bajos ingresos) y si el modelo efectivamente está llegando al segmento previsto del mercado.
- *Trabajo de evaluación cuantitativa.* Se llevarán a cabo evaluaciones específicas y focalizadas del impacto que se logra, a fin de valorar la efectividad de OMJ en aquellos proyectos en que se disponga de datos o sea factible obtenerlos durante las visitas sobre el terreno o mediante encuestas específicas.

El Cuadro 2 presenta la forma en que se vincularán las preguntas de evaluación con las correspondientes herramientas²².

Cuadro 2. Matriz de preguntas e instrumentos de evaluación

<i>Instrumentos</i>					
<i>Preguntas</i>	Estudio teórico	Misiones sobre el terreno	Encuestas		
			Clientes de OMJ	Beneficiarios de los clientes (Cualitativo)	Evaluación cuantitativa
Relevancia	X	X	X	X	X
Efectividad		X	X	X	X
Eficiencia	X	X	X		
Sostenibilidad		X	X	X	X

B. Cronograma y personal encargado

- 3.2 La evaluación de OMJ forma parte del Plan de Trabajo de OVE para 2011 y 2012 (documento RE-374) y su entrega está prevista para el primer semestre de 2012.
- 3.3 La evaluación de OMJ estará a cargo de José Claudio Pires (jefe de equipo), Irani Arráiz, Caio Piza, Tulio Cravo y Simón Lodato. Se contratará a un consultor principal para que contribuya a la evaluación con una reseña y aportes analíticos. Concretamente, el consultor analizará y hará comentarios sobre el estudio teórico, las misiones sobre el terreno y los análisis de los datos de las encuestas. El consultor principal se encargará de comentar sobre las versiones intermedia y final de la evaluación. Por último, se podrían contratar encuestadores locales para realizar sondeos entre una muestra de los beneficiarios de los clientes del Banco, conforme a lo expuesto anteriormente.

Referencias

Hart, S. 2005. *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems.* Pearson Prentice Hall.

BID. 2007. *La iniciativa de oportunidades para la mayoría del Banco y la red de innovación y oportunidad. Nueva versión revisada* documento GN-2430-3, 20 de febrero.

———. 2007. *Oportunidades para la mayoría* documento GN-2430-4, 6 de marzo.

———. 2007. *La iniciativa de oportunidades para la mayoría: Planteamiento estratégico* documento GN-2430-6, 11 de junio.

BID. 2010. *Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo* documento AB-2764, mayo de 2010.

BID. 2011. *Report and Evaluation of the Opportunities for the Majority Initiative (2008-2011). Revised version* document OP-610-1, mayo de 2011.

Olson, M. 1996. *Big Bills are Left on the Sidewalk: Why some Nations are Rich and Others Poor.* *Journal of Economic Perspectives* 10 (2): 3–24.

Prahalad, C. K. 2004. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits.* Pearson Prentice Hall.

Prahalad, C. K. y A. Hammond. 2002. *Serving the World's Poor Profitability.* *Harvard Business Review*, 20 de marzo de 2010.

Prahalad, C. K. y S. Hart. 2002. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid.* www.cs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf.

Anexo

Cuadro A.1. Cartera de OMJ: Lista de proyectos aprobados

Nombre del préstamo	Prestamista B	Coprestamista	Monto de OMJ	Fecha de aprobación	Memo-rando de cargos de SYN	Reunión anterior al cierre	Suscrito	Desembolsado hasta la fecha	No desembolsado (todavía)
RG-L1021	IGNIA		25	VI/2008	√	√	29/IX/08	\$1,75	\$23,25
GU-L1040	G&T		10	XII/2008	√	√	25/VIII/09	\$10,0	
ES-L1018	FIDEMYPE		4	XII/2008	√	√	19/III/10		\$7,0
NI-L1045	Agricorp	3	3,6	XI/2009	√	√	8/VI/10		\$3,6
PE-L1073	Mi Banco	26,2	10	XII/2009	√	√	8/VII/10	\$10,0	
RG-L1027	Fondo Global Asociaciones	10	5	XII/2009	√	√	24/IX/10	\$2,5	\$2,5
PE-L1096	Caja Ica	2,5	3	V/2010	√	√	24/IX/10	\$3,0	
PE-L1095	Caja Maynas	2	2	VI/2010	√	√	4/X/10	\$2,0	
ME-L1075	Mi Tienda		2	XII/2009	√	√	15/II/11		\$2,0
EC-L1082	Crédito para el desarrollo de la comunidad – Azuayo	6	3	XI/2010	√	√	15/II/11	\$3,0	
ME-L1094	FINAE		2	XI/2010	√	√	8/III/11	\$0,75	\$1,25
AR-L1096	Cooperativa La Riojana		2,9	X/2010	√	√	18/IV/11		\$2,9
ES-L1038	Fedecrédito	5	10	XII/2010			2T/2011		\$10,0
ES-L1035	FONAVIPO		7	VIII/2009			2T/2011		\$7,0
CO-L1080	EPM		10	X/2009			2T/2011		\$10,0
BR-L1270	Tenda		10	XII/2010			2T/2011		\$10,0
PE-L1102	Caja Sullana	(15)	5	XII/2010			2T/2011		\$0,0
RG-L1029	FOPEPRO	3	1	I/2011			2T/2011		\$2,0
ES-L1055	Chispitas nutricionales – ANCALMO		1,1	II/2011			2T/2011		\$1,1
ME-L1044	Mejora Tu Calle		9,6	XII/2008	√	√	20/IV/10		\$10,0*
PR-L1057	Visión Banco		2,5	XII/2010			2T/2011		\$2,5*
CH-L1054	BCI		10	XII/2009			2T/2011		\$10,0*
ME-L1095	Programa para una cadena productiva para pequeños productores de girasol –Sabritas		5	VII/2010			2T/2011		\$5,0*
G-L1039	Patrimonio Hoy		10	VI/2011					

Fuente: OMJ, julio de 2011.

*Monto pendiente.

Cuadro A.2. Cartera de OMJ: Lista de operaciones de cooperación técnicas

Proyecto	Relacionada con un proyecto de OMJ	Fondo	Nombre del proyecto	Fecha de aprobación	Aprobado hasta la fecha	Porcentaje desembolsado	Vencimiento previsto actualmente	Sector	Hasta el	Años de ejecución
BR-T1124	N/C	Fondo Fiduciario Italiano	Incrementando los servicios de conectividad para la mayoría en comunidades pobres	10/V/10	110.000	55%	10/V/12	Infraestructura y servicios básicos	31/VII/11	1,23
CO-T1141	N/C	Fondo Japonés Especial Programas Reducción de la Pobreza	Minuto de Dios: Construyendo capacidad y actividades de generación de empleo	10/VI/09	80.544	55%	30/XII/11	Vivienda y mejoras habitacionales	31/VII/11	2,14
CO-T1140	N/C	Fondo Coreano para Reducción de la Pobreza	Apoyo programa de vivienda social	28/VIII/08	150.000	60%	28/VIII/11	Vivienda y mejoras habitacionales	31/VII/11	2,93
RG-T1675	N/C	Fondo Fiduciario Italiano	Apoyando negocios en Guatemala, Paraguay, y Haití	30/VIII/09	150.000	89%	30/IX/11	Microempresas y autoempleo	31/VII/11	1,92
RG-T1772	N/C	Fondo para Operaciones Especiales	Aprovechamiento del impacto de los programas de CCT en ALC	14/V/10	280.000	42%	30/XII/11	Microempresas y autoempleo	31/VII/11	1,21
RG-T1845	N/C	Fondo de múltiples donantes Soluciones de mercado para el cambio social	Programa de líderes corporativos para éxito en el mercado de las mayorías	07/VI/10	300.000	67%	30/XII/11	Microempresas y autoempleo	31/VII/11	1,15
RG-T1628	N/C	Fondo para Operaciones Especiales	Turismo y cadenas de valor para la mayoría	25/XII/08	100.000	59%	25/XI/11	Microempresas y autoempleo	31/VII/11	2,68
RG-T1955	N/C	Fondo de múltiples donantes Soluciones de mercado para el cambio social	Microfranquicias para la base de la pirámide: Vision Spring	30/VIII/10	200.000	76%	30/VIII/12	Microempresas y autoempleo	31/VII/11	0,92
RG-T1995	N/C	Fondo para Operaciones Especiales	Promoviendo soluciones de mercado para la Base de la Pirámide	20/XII/10	80.000	8%	20/XII/11	Microempresas y autoempleo	31/VII/11	0,61
RG-T1981	N/C	Fondo de múltiples donantes Soluciones de mercado para el cambio social	Promoviendo soluciones de mercado para la Base de la Pirámide	20/XII/10	420.000	87%	20/XII/11	Microempresas y autoempleo	31/VII/11	0,61

Proyecto	Relacionada con un proyecto de OMJ	Fondo	Nombre del proyecto	Fecha de aprobación	Aprobado hasta la fecha	Porcentaje desembolsado	Vencimiento previsto actualmente	Sector	Hasta el	Años de ejecución
CH-T1108	N/C	Fondo Coreano para Reducción de la Pobreza	Conectando Chile: Acceso a TI para familias urbanas de bajos ingresos	18/VII/11	180.000	0%	N/C	Infraestructura y servicios básicos		
ME-T1130	ME-L1044 CEMEX	Fondo General de Cooperación de España	Fortalecimiento del Sistema de Catastro Municipal del Programa Mejora tu Calle	30/VIII/10	47.558	0%	28/II/13	Infraestructura y servicios básicos	31/VII/11	0,92
ME-T1130	ME-L1044 CEMEX	Fondo Japonés Especial Programas Reducción de la Pobreza	Fortalecimiento del Sistema de Catastro Municipal del Programa Mejora tu Calle	30/VIII/10	150.000	35%	28/II/13	Infraestructura y servicios básicos	31/VII/11	0,92
ES-T1145	ES-L1035 FONAVIPO	Fondo Coreano para Reducción de la Pobreza	Sistema integrado de servicios especializados en apoyo de la demanda habitacional en El Salvador	13/I/11	350.000	0%	2014	Vivienda y mejoras habitacionales	31/VII/11	0,55
ME-T1158	ME-L1104 Patrimonio Hoy	Fondo de múltiples donantes Soluciones de mercado para el cambio social	Programa de fortalecimiento de la capacidad de venta directa y el sistema de evaluación del impacto social	07/XII/10	200.000	80%	13/VII/12	Vivienda y mejoras habitacionales	31/VII/11	0,65
BR-T1188	BR-L1270 Mundo Vox Tenda	Fondo Coreano para Reducción de la Pobreza	Mundo Vox Tenda	07/XII/10	270.000	0%		Microempresas y autoempleo	31/VII/11	1,05
EC-T1219	EC-L1082 COAC Jardín Azuayo	Fondo General de Cooperación de España	Fortaleciendo la COAC Jardín Azuayo para sembrar la esperanza	14/I/11	116.726	9%	01/II/13	Infraestructura y servicios básicos	31/VII/11	0,55
ME-T1177	ME-L1094 FINAE	Fondo Coreano para Reducción de la Pobreza	Apoyo al proyecto: Préstamos para el acceso a la educación universitaria para estudiantes en la base de la pirámide	N/C	270.000	0%		Educación	N/C	N/C
PE-T1244	ME-L1094 FINAE	N/C	Apoyo a: Construyendo un sistema móvil de transacciones financieras en Perú	N/C	383.000	0%		Servicios financieros	N/C	N/C
PE-M1066	N/C	FOMIN	Fortalecimiento de la capacidad empresarial de la mujer en Perú	22/IX/09	2.986.429	30%	03/VII/14	Microempresas y autoempleo	31/VII/11	1,86

Proyecto	Relacionada con un proyecto de OMJ	Fondo	Nombre del proyecto	Fecha de aprobación	Aprobado hasta la fecha	Porcentaje desembolsado	Vencimiento previsto actualmente	Sector	Hasta el	Años de ejecución
PE-M1059	N/C	FOMIN	Fortalecimiento del crédito hipotecario en las microfinancieras	02/II/09	497.500	31%	01/VII/12	Servicios financieros	31/VII/11	2,50
CH-M1031	N/C	FOMIN	Apoyo a la expansión de las microfinanzas y desarrollo de negocios inclusivos en Chile	30/IX/09	600.000	1%	20/X/13	Servicios financieros	31/VII/11	1,83
ES-M1028	ES-L1018	FOMIN	Apoyo al fortalecimiento institucional de microfinancieras de El Salvador	09/IV/09	502.512	38%	23/I/13	Servicios financieros	31/VII/11	2,31
RG-M1169	N/C	FOMIN	Fondo de inversión para la pequeña agricultura en América Latina	02/VI/10	200.000	0%	10/I/14	Pequeños agricultores	31/VII/11	1,16

Cuadro A.3. Matriz detallada de preguntas e instrumentos de evaluación

<i>Preguntas</i>	<i>Instrumentos</i>				
	Estudio teórico	Misiones sobre el terreno	Encuestas		Evaluación cuantitativa
			Cliente de OMJ	Beneficiarios de clientes (cualitativa)	
Relevancia					
¿Logran las intervenciones de OMJ satisfacer las necesidades de los grupos de menores ingresos?	X	X	X	X	X
¿Cómo se focalizan los proyectos de OMJ en esta población y cuán bien lo hacen?	X	X	X	X	X
Desde una perspectiva analítica, ¿identifican las intervenciones de OMJ las asimetrías y otros factores limitantes que pretende corregir?	X	X	X	X	X
¿Cómo están logrando las operaciones de OMJ incorporar a la población de bajos ingresos en los distintos mercados?	X	X	X	X	X
¿Cuáles son las innovaciones tecnológicas y empresariales que permiten que las operaciones de OMJ lleguen a dichos mercados?	X	X	X	X	X
¿Existía ya la innovación o fue generada por el proyecto de OMJ?		X	X	X	X
¿Está OMJ eligiendo socios que tengan una mayor probabilidad de mantener o ampliar sus operaciones?	X	X	X	X	
¿Es el préstamo sin garantía soberana del BID el instrumento más adecuado para promover la inclusión de los grupos de bajos ingresos en los mercados?		X	X	X	X
¿Cómo se compara la OMJ con otras iniciativas dirigidas a los mismos beneficiarios?	X	X	X	X	X
Efectividad					
¿Qué evidencia hay de que las intervenciones de OMJ respaldan modelos de negocios que son asequibles para las personas de bajos ingresos y al mismo tiempo rentables para las empresas?		X	X	X	X
¿Qué pruebas hay de que las intervenciones de OMJ han influido en los resultados de las poblaciones de bajos ingresos?		X	X	X	X
¿Existen pruebas de que los productos y servicios provistos por los proyectos de OMJ satisfacen de manera efectiva las necesidades de los beneficiarios?		X	X	X	X
¿Qué evidencia hay de que los programas de OMJ han repercutido en los productos y servicios que se ofrecen en los mercados de bajos ingresos?		X	X	X	X
Eficiencia					
¿Cómo se comparan los costos de OMJ (precios, plazos, proceso de diligencia) con los de otras ramas del sector privado del BID y otras soluciones de mercado?	X	X	X	X	X
¿Cómo perciben los clientes la calidad del trabajo y el valor agregado de OMJ?		X	X	X	X
¿Permiten las intervenciones de OMJ identificar claramente la posibilidad de ampliar su escala?	X				

<i>Instrumentos</i>					
<i>Preguntas</i>	Estudio teórico	Misiones sobre el terreno	Encuestas		Evaluación cuantitativa
			Cliente de OMJ	Beneficiarios de clientes (cualitativa)	
¿Se ha diseñado y supervisado eficientemente la cartera de OMJ a fin de alcanzar resultados y medirlos?	X	X	X	X	X
¿Cuán bien preparada está la oficina de OMJ para elaborar, supervisar y ejecutar sus proyectos?	X		X		
Sostenibilidad					
¿Qué evidencia hay de que los beneficios de los proyectos de OMJ deberán ser (o serán) sostenibles una vez terminadas las operaciones de crédito?		X	X	X	X
¿En qué medida será sostenible el modelo de negocios (si llegan a serlo) después de finalizada la intervención del Banco?		X	X	X	X
¿Son los productos financieros de OMJ adecuados para ofrecer soluciones de mercado sostenibles a los pobres?		X	X	X	X
¿Qué evidencia hay de que otros agentes han asumido el modelo?		X	X	X	X

Notas

-
- ¹ En 2000, la Escuela de Negocios Kenan-Flagler de la Universidad de Carolina del Norte lanzó el *BoP Learning Laboratory*, un consorcio de grandes empresas comerciales, nuevos emprendimientos y organizaciones no gubernamentales. Los estudios académicos más destacados fueron escritos por Prahalad y Hart (2002), Prahalad y Hammond (2002), Prahalad (2004) y Hart (2005). Como parte de una creciente red de contactos, los grupos de investigación del laboratorio fueron reproducidos en México (2003), Brasil (2005) y Argentina (2005) (www.johnson.cornell.edu; www2.johnson.cornell.edu/sge/programs/BOP.html).
- ² En este documento, los términos *pobres* y *personas de bajos ingresos* se emplean de manera intercambiable, a la luz del marco establecido para OMJ (véase el documento OP-610-1).
- ³ Prahalad y Hart (2002) recalcan que de los 4.000 millones de personas cuyos ingresos son inferiores a US\$2 diarios, 1.000 millones tienen ingresos per cápita de menos de US\$1 diario.
- ⁴ Prahalad 2004.
- ⁵ Se alega, sin embargo, que se precisan nuevos modelos de negocios y que las empresas multinacionales están en mejores condiciones, desde la perspectiva financiera y tecnológica, de adaptar sus productos o servicios a las necesidades de la base de la pirámide gracias a sus cadenas de suministro, distribución y valor.
- ⁶ Véase, por ejemplo, Hart (2005).
- ⁷ Véase, por ejemplo, Hart (2005).
- ⁸ Documento GN-2430-3.
- ⁹ Documento GN-2430-6.
- ¹⁰ Documento GN-2430-4: 6.
- ¹¹ Documento OP-610.
- ¹² Véase, por ejemplo, documento GN-2430-6: 2, nota al pie 1.
- ¹³ Según Olson (1996), “debido a imperfecciones de mercado, más de US\$500.000 millones han quedado abandonados en las aceras”.
- ¹⁴ “La respuesta del sector privado a los mercados de la mayoría también ha chocado con la percepción infundada de que los pobres no cumplen con sus pagos ni valoran la calidad o la tecnología”. (documento GN-2430-6: 2)
- ¹⁵ Véase el documento GN -2430-6. Por ejemplo, en el párrafo 1.22, se afirma que la realización de la integración por etapas de la iniciativa incluirá los siguientes pasos: “Integración dentro del Grupo del Banco: la integración dentro del Grupo del Banco se hará mediante proyectos formulados de forma conjunta, medidas internas de divulgación y actividades de coordinación institucional. Integración con los países: en la programación y las estrategias de país se dará consideración a las actividades OMJ. Proseguirán las visitas a las Representaciones y los países miembros, al igual que los encuentros con líderes de los sectores público y privado. Relación con otras entidades: se constituirán alianzas con otras entidades como ONG, instituciones académicas y empresas del sector privado para reforzar las actividades de extensión y seguir promoviendo la iniciativa del Banco.”
- ¹⁶ En los documentos sobre OMJ se destaca por lo regular el componente del modelo de negocios que se refiere a la ampliación de escala y la capacidad de reproducción. Véase, por ejemplo, el documento GN-2430-6.
- ¹⁷ En conformidad con el Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del BID (documento AB-2764: 69), los países de los grupos A y B son los que tienen un producto interno bruto (PIB) superior a los US\$127.000 millones, en tanto que los países de los grupos C y D son los que tienen un PIB de menos de US\$55.000 millones. Los países del grupo A son Brasil, Argentina y México y los del grupo B, Venezuela, Colombia, Chile y Perú. Los países incluidos en el grupo C son Bahamas, Barbados, Costa Rica, Jamaica, Panamá, Suriname, Trinidad y Tobago y Uruguay. El grupo D consta de Belice, Bolivia, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Nicaragua y Paraguay.

-
- ¹⁸ Además de las 24 operaciones de cooperación técnica que figuran en la cartera de OMJ, hay siete que ya finalizaron (se encuentran totalmente desembolsadas): cinco regionales, una en México y una en Colombia.
- ¹⁹ Solamente hay una cooperación técnica para educación y una para pequeños agricultores.
- ²⁰ Como parte de esta etapa de la evaluación, se llevarán a cabo también entrevistas con miembros de los equipos de OMJ y del Grupo del BID, así como con otros funcionarios de bancos multilaterales de desarrollo que promueven el concepto de la base de la pirámide.
- ²¹ En el estudio teórico, la evaluación del diseño de los proyectos se basará principalmente en el análisis de los documentos y convenios de préstamo de OMJ. La ejecución y los resultados de los proyectos se basarán en los informes de supervisión existentes.
- ²² En el Cuadro A.3, que figura en el Anexo, se detalla la forma en que se ha de responder a cada pregunta.