



## **Evaluación intermedia del Programa: “Desarrollo de Nuevas Oportunidades de Mercado en la Base Económica de la Pirámide”**

Consultora: Juliana Mutis Marín

Fecha de finalización de la evaluación: 26 de julio de 2009



## INDICE

<b>I</b>	<b>Resumen Ejecutivo</b>	3
<b>II</b>	<b>Evaluación</b>	7
i.	Evaluación de los PP	7
ii.	Evaluación de los PT seleccionados	8
iii.	Porcentaje de proyectos apoyados con relación al número de ideas de proyecto recibidas.	19
iv.	Avances y resultados conforme a propósito, objetivos, meta, indicadores y cronograma de actividades.	20
v.	Eficiencia en los recursos	27
vi.	Estrategias y líneas de acción	29
vii.	Gestión y dirección	33
viii.	Sostenibilidad del PROGRAMA	37
ix.	Sostenibilidad de los Proyectos	38
x.	Marco Lógico.	39
<b>III.</b>	<b>Lecciones aprendidas</b>	44
i.	lecciones aprendidas desde el diseño hasta su implementación	44
ii.	Factores de éxito, limitaciones a la fecha de la evaluación y potenciales limitaciones o riesgos futuros	45
iii.	Buenas prácticas del PROGRAMA.	47
<b>IV.</b>	<b>Recomendaciones</b>	48
i.	Para fortalecer la sostenibilidad.	48
ii.	Para mejorar la gestión y dirección.	48
iii.	Para superara posibles desfases y mejorar el desarrollo de acciones y logro de la meta.	49
iv.	Para la réplica	49
v.	Para el desempeño de los proyectos	50
<b>V.</b>	<b>Anexos</b>	52
A.	Guía de informantes claves	52
B.	Guía de entrevista a realizar a los proyectos	53
C.	Guía de los indicadores utilizados en la evaluación	57

## **I. RESUMEN EJECUTIVO**

### **A. Antecedentes**

- **Propósito de la evaluación**

En este informe se evaluará el alcance y desempeño del Programa: “Desarrollo de nuevas oportunidades de mercado en la Base Económica de la Pirámide” ejecutado por el Consejo Coordinador Empresarial, A.C. (CCE), a través de su Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable (CESPEDES).

El objetivo de esta iniciativa es el desarrollo de nuevos productos y servicios dirigidos a la Base de la Pirámide (BDP) con la participación de micros, pequeñas y medianas empresas mexicanas y que permita: Incrementar las oportunidades de negocios de estos emprendimientos, así como promover y generar una cultura empresarial sobre este sector de la población.

Este Programa se enmarca en el grupo de proyectos del Fondo Multilateral de Inversión (FOMIN) denominado “Promoción de Oportunidades para la Mayoría a través de la Inclusión Económica” el cual pretende incorporar proyectos diseñados para crear y mejorar las oportunidades de mercado para las Micro Pequeñas y Medianas Empresas (MPyMEs) en los lugares donde vive y trabaja la mayoría de la población con ingresos bajos.

El Programa marco se caracteriza por tener un alto componente de promoción de la inclusión económica, al posibilitar que las MPyMEs tomen parte en nuevas actividades económicas que contribuyan a su participación en la sociedad y que además conduzcan a importantes oportunidades de crecimiento. En este sentido la participación del sector privado, como socio, constituye una estrategia alternativa de alivio de la pobreza con el fin de ayudar a crear oportunidades económicas para la mayoría.

La evaluación intermedia valorará en qué medida los avances actuales del Programa están alineados al cumplimiento de los objetivos en mención.

- **Entes relevantes**

Los entes relevantes en el desarrollo de este Programa y que se tendrán en cuenta en la evaluación intermedia son: CCE (Organismo Ejecutor del Programa), CESPEDES, (Unidad Ejecutora del Programa), Consejo Asesor y Comité de Selección del Programa y proyectos seleccionados para ser implementados.

### **B. Descripción del Programa**

- **Resumen del Marco Lógico y comentarios sobre su diseño.**

El Marco Lógico del Programa está integrado por tres componentes:

*Componente I:* Elaboración de planes de proyectos para nuevos productos y servicios. Mediante este componente se pretendía establecer el contexto y los detalles de la población BDP en México, sensibilizar al sector empresarial sobre este tipo de negocios y atraer la presentación de propuestas para la ejecución de negocios en la BDP.

*Componente II:* Ejecución de planes de proyecto.

El objetivo de este componente es seleccionar y ejecutar los mejores proyectos que se pongan a consideración del Programa.

*Componente III:* Fortalecimiento institucional y divulgación de resultados.

A través de este componente se divulgarán los resultados y principales lecciones aprendidas de estos proyectos.

El Marco Lógico que se aplicó al Programa, en sus inicios en el 2006, fue modificado en el 2007 debido a los pocos resultados obtenidos en la ejecución del Componente I.

En el Programa inicial los criterios de elegibilidad de los proyectos eran los siguientes:

- Se atienda una demanda potencial del nuevo producto o servicio concreto a ser desarrollado para el mercado BDP.
- Es un modelo innovador de negocio que representa una oportunidad real de innovación y crecimiento para las empresas involucradas.
- Existe una ingeniería de cadena de productiva “ganar-ganar” que promueve el crecimiento de MPyMEs.
- Existen indicadores claros para facilitar el seguimiento, monitoreo y evaluación.
- Asegurar la inclusión de un gran número de MPyMEs como parte fundamental de la implementación del proyecto.

Adicionalmente se previa que los proyectos seleccionados fueran liderados por grandes empresas.

Debido a la poca respuesta de las grandes empresas a las campañas de sensibilización y la escasa presentación de propuestas que se ajustaran a los criterios de selección, resultado de la ejecución de esta primera fase, se rediseñó el Programa. En el rediseño del Programa se abrió el abanico de posibilidades para recibir proyectos que cumplieran con los objetivos de éste, sin que tuvieran que provenir estrictamente de grandes empresas, sino también de MPyMEs y entidades del tercer sector<sup>1</sup>. El Marco Lógico resultante ajusto los indicadores a la realidad de la BDP en México y las empresas, además se agregaron actividades en los Componentes 1 y 2. Ver **gráfico 1** con tabla comparativa de los indicadores modificados en el propósito del Programa y el Componente I.

---

<sup>1</sup> Se entiende por tercer sector, entidades sin ánimo de lucro como fundaciones y ONG,

**Gráfico 1.**

<b>Indicadores del Marco Lógico inicial</b>	<b>Indicadores del Marco Lógico actual</b>
<b>Propósito del Programa</b>	
Al finalizar el Programa: - 12 planes de proyecto implementados por grandes empresas o pequeñas y medianas empresas, que involucre varias MPyMEs y que atienda a los consumidores de la BDP.	- Conserva el indicador de los 12 planes de proyecto, pero fija un mínimo de 100 MPyMEs involucradas por estos proyectos. Esta modificación obliga la realización de un esfuerzo para crear un mínimo impacto en las MPyMEs.
A los 24 meses: - Al menos 5 productos o servicios dirigidos a la BDP.	- Amplía el indicador a 30 meses para la obtención de al menos cinco productos o servicios dirigidos a la BDP.  La ampliación del plazo les da más oportunidad a los nuevos probables ejecutores de proyectos. Así reconoce las dificultades de implementación que puedan tener, por ejemplo las organizaciones sin fines de lucro.
<b>Componente I</b>	
A los 24 meses: - Al menos 45 ideas recibidas y 25 planes preliminares presentados.  - Al menos 25 proyectos BDP desarrollados con apoyo del Programa	- Amplía el cumplimiento de estos indicadores a la finalización del Programa y reduce los indicadores a 25 ideas BDP recibidas y 15 Planes preliminares de potenciales negocios BDP presentados.  - Reduce este indicador a 12 proyectos desarrollados con apoyo del Programa.  Estas reducciones en los indicadores del componente I reconocen la baja percepción y dificultades para el desarrollo de negocios en la BDP.

El rediseño del Programa y por ende del Marco Lógico fue consecuente con la realidad de la economía mexicana conformada principalmente por MPyMEs y el contexto en el cual se ejecuta, ya que había una baja percepción, cercanía y receptividad de las grandes empresas sobre las ventajas en el desarrollo de negocios en la BDP.

Por lo tanto el rediseño del Marco Lógico estaba justificado por las condiciones contextuales del sector privado mexicano. Abrir el abanico de posibilidades a proyectos que provengan de entidades sin ánimo de lucro incrementa el impacto, por lo tanto crea una oportunidad para una mayor creación de valor del Programa y la obtención de resultados no esperados que lo benefician. Sin embargo esta situación representa una amenaza para el Programa, si las iniciativas que provienen de este tipo de organizaciones no se encausan a los objetivos diferenciales del Programa, éste quedaría con algunos casos que no son representativos de los objetivos que persigue. Incidir

simultáneamente en el ingreso mediante el incremento de oportunidades a MPyMEs y proveer nuevos productos y servicios que cubran necesidades de la BDP.

- **Estado general de la ejecución del Programa.**

El Programa inició el 15 de febrero de 2006 para ser ejecutado en un plazo de 42 meses (finalizando en agosto de 2009), más seis meses de documentación y plazo para el último desembolso. Gracias a una prórroga autorizada por el FOMIN el Programa ha sido prorrogado hasta agosto de 2010 para su ejecución, más seis meses de documentación y último desembolso. El Programa requirió de esta prórroga debido a la dilatación de los tiempos entre la aceptación de los proyectos por el Comité de Selección y el momento de iniciar su ejecución, pasando por la firma del convenio y por los procesos de selección de consultores.

Se han seleccionado 10 proyectos, para ser ejecutados, de 12 indicados en el Marco Lógico. A los cuales se ha destinado un 92% de los recursos asignados para la implementación de proyectos y en conjunto benefician a 93 MPyMEs.

Se ha cumplido con gran parte de las actividades del Componente I, aunque falta terminar de ejecutar algunas actividades producto del rediseño como: Realizar presentaciones para difundir y dar a conocer el Programa a Organizaciones de la Sociedad Civil e Incubadoras de Empresas con el objetivo de poder establecer alianzas.

El componente II está actualmente ejecutándose y del Componente III se está avanzado en la realización del plan de comunicación.

- **Fuentes de información**

En la visita de campo a México se realizaron entrevistas con la Unidad Ejecutora del Programa (UEP), los coordinadores de cada uno de los proyectos seleccionados por el Programa y con algunos de los miembros del Consejo Asesor y el Comité de Selección, a los cuales también se les considera grupos de interés del Programa. Para mayor información de la guía de informantes claves entrevistados, ver **Anexo 1**.

- **Instrumentos**

Para medir el alcance y desempeño de cada uno de los proyectos y el Programa, se realizaron entrevistas y se complementaron indicadores que permitirán obtener conclusiones generales sobre la relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y viabilidad del Programa. Para mayor información sobre la guía utilizada para las entrevistas ver **Anexo 2**.

Para mayor información de los indicadores utilizados para los proyectos ver **Anexo 3**

- **Limitaciones**

Las principales limitaciones para hacer la evaluación intermedia son las siguientes:

1. El presupuesto establecido para la evaluación intermedia no daba margen para hacer visitas de campo a cada uno de los proyectos seleccionados. Esta limitación ha sido subsanada mediante entrevistas a fondo con cada uno de los coordinadores de los proyectos seleccionados.
2. Debido al escaso avance de implementación de los proyectos y algunas actividades del Programa, resultado del rediseño, no ha sido posible tener una respuesta objetiva a algunas preguntas en las entrevistas e indicadores. Esta limitación se ha subsanado haciendo previsiones de los efectos de acciones actuales.

### **C. Contenido del informe**

El informe de evaluación está estructurado conforme a al título IV “entregables” de los Términos de Referencia (TOR) y pretende dar respuesta a tres aspectos clave: relevancia, eficiencia y efectividad.

## **II. EVALUACIÓN**

### **i. Evaluación de los PP<sup>2</sup>**

32 empresas presentaron PP y no todas ellas avanzaron en el proceso. El análisis que se expone a continuación se hace en conjunto sobre 22 propuestas, excepto las 10 que avanzaron en el proceso y que se evalúan en el apartado “Evaluación de los PT <sup>3</sup> seleccionados”.

Los PP que se evaluaron no progresaron pues las propuestas quedaron trucas o porque fueron objetadas por el FOMIN. Las principales observaciones sobre estos PP son las siguientes:

1. Hay una gran tendencia a desarrollar propuestas que buscan fortalecer las estructuras comerciales de la BDP, micro emprendimientos, pequeños comerciantes, etc., pero no se perciben como modelos de negocios robustos que además de generar valor en los ingresos en la BDP, atiendan una demanda potencial de un producto o servicio.
2. Aunque algunos proyectos cumplen con los requisitos para ser seleccionados por el Programa, no representan un valor añadido que sirva de modelo para promover el desarrollo de negocios en la BDP, más allá de generar valor al integrar MPyMEs en sus cadenas de valor.
3. La mayoría de las PP tienen esquemas de negocios muy similares, sin mayores innovaciones en la manera como articulan el modelo de negocio y en el producto o servicio.

---

<sup>2</sup> Planes preliminares

<sup>3</sup> Planes de Trabajo

Se destacan los PP de Clinicas Medicalli, Animex y Bimbo que no obstante presentan algunos de los inconvenientes previamente mencionados, dada la naturaleza de la empresa, tipo de producto y servicio que ofrecen podrían tener un mayor potencial de innovación y generación de impacto en la BDP.

## ii. Evaluación de los PT seleccionados.

La evaluación a continuación es extensible a los RPT<sup>4</sup>, dado que éstos son un resumen de los PT. De los 12 planes de trabajo que debían ser implementados con apoyo del Programa, hasta la fecha han aprobado 10 proyectos, de los cuales ocho han firmado convenio y se están implementando.

En cuanto a la tipología de las entidades con proyectos seleccionados, como observamos en el **gráfico 2**, hay una distribución equilibrada de los tipos de entidades con proyectos seleccionados. La clasificación de este gráfico se hace con base en los 10 proyectos seleccionados.

**Gráfico 2.**



Fuente: La clasificación utilizada para catalogar a las empresas emana de la clasificación de la Secretaría de Economía de México.

Se observa una tendencia a la aprobación de proyectos presentados por entidades del tercer sector (Fundaciones y ONGs). Esta inclinación se puede deber a que este tipo de organizaciones suelen estar más próximas a la realidad de la BDP y por ende sus propuestas tienen un componente alto de inclusión social, aunque sus esquemas de

<sup>4</sup> Resumen del Plan de Trabajo.

modelos de negocio no son tan robustos. Esta característica puede tener un efecto negativo para cumplir con todos los objetivos del Programa. Por una parte están más inmersas en la BDP y pueden identificar fácilmente necesidades y aglomerar MPyMEs, pero su escasa trayectoria en el sector empresarial los limita a la hora de considerar factores de negocio que podrían beneficiar el rendimiento, sostenibilidad y desempeño del proyecto.

Es de especial importancia destacar la participación de una cooperativa en este Programa. Las cooperativas son un tipo de organización que están dentro del entorno empresarial pero por su naturaleza y estructura son más cercanas a las estructuras organizativas y mecanismos para generar desarrollo en la BDP. Aunque solo una cooperativa lidera un proyecto y otros las involucran dentro de sus modelos, es importante recalcar el significado que puede tener y observar atentamente su evolución para verificar si tienen una mayor incidencia en el desarrollo de negocios sostenibles en la BDP.

La evaluación a continuación se hará con base en los 10 PT que en principio debían ser implementados.

Los Planes de Trabajo seleccionados se caracterizan por utilizar modelos altamente inclusivos, conforme a los siguientes criterios que se comentan a continuación:

### ***Diseño***

#### **• Principio de participación externa**

Todos los proyectos seleccionados cuentan con la participación de aliados que complementan las capacidades de la entidad que lidera el proyecto. Hay una clara diferenciación entre las entidades del tercer sector y las empresas. En tanto que las primeras desarrollan proyectos apalancándose intensivamente en diversos aliados como organizaciones en la BDP, otras fundaciones, entidades gubernamentales y universidades; las empresas tienen menor diversidad de aliados pero se apalancan intensivamente en la población BDP.

Esta situación nos lleva a inducir que para las entidades del tercer sector es más natural el desarrollo de alianzas intersectoriales y por lo tanto tienen redes de aliados más extensas. Las empresas presentan más dificultades para establecer el mismo diálogo con organizaciones que no tienen sus mismos objetivos, pero pueden ser muy influyentes para movilizar y aliarse con organizaciones de base de la población BDP (asociaciones, iglesia, líderes, etc.). Las empresas, en general, se sienten más cómodas actuando directamente con la BDP, sin intermediarios.

#### **• Principio de co-creación**

Los proyectos seleccionados se han dirigido previamente a la BDP para diseñar el modelo de negocio, producto y servicio. El resultado han sido proyectos que responden a los intereses, necesidades y características de la población a la cual se dirigen.

### ***Implementación***

- **Principio de acceso**

El avance actual de los proyectos seleccionados no permite saber si el actual modelo de negocio ha facilitado el acceso a nuevos productos y servicios.

El principio de acceso se ha valorado haciendo una predicción del impacto directo e indirecto que podría traer el proyecto para acceder a más productos y servicios.

En algunos proyectos esa predicción es evidente, especialmente en los proyectos de seguros se abre la puerta a otras empresas de servicios financieros. Los proyectos que principalmente van encaminados a incrementar la productividad de emprendedores agrícolas, implica una apertura para empresas de insumos y tecnologías.

El proyecto de Tosepan Pajti, con servicios de salud, puede generar un impacto importante para atraer más servicios de telemedicina y pruebas de diagnóstico para zonas remotas.

- **Principio de conexión**

Todos los proyectos seleccionados implican una participación y fortalecimiento de MPyMEs de la BDP. Estas actividades inciden directamente en la mejora de sus capacidades productivas y en consecuencia los conecta con la economía formal y otros mercados.

- **Principio de innovación paciente**

Las empresas, tienen una tendencia más pronunciada a financiar estos proyectos con recursos propios. Las entidades del tercer sector tienen una mayor participación de financiación externa. Sin embargo la naturaleza de esta financiación no suele ser “capital paciente” sino filantrópico. Es el caso de Fundación Mazahua, los invernaderos, principal activo tangible para desarrollar el proyecto, provienen de recursos de donación de la Fundación, en una población habituada al asistencialismo por parte de esta entidad. Esta situación afecta la percepción que la comunidad tiene del proyecto.

- **Principio de integración**

En línea con el principio de co-creación, todos los proyectos seleccionados integran a la BDP en el desarrollo del modelo de negocio. En el caso de empresas como PASA, la integración de la BDP en la cadena de valor es muy útil para superar algunas barreras de entrada como el acceso físico, para la recolección de basura, en las zonas más pobres. En otros casos, como el proyecto de The Water Initiative, la participación de la BDP en la cadena de valor da mayor eficiencia al modelo de negocio.

Por último, proyectos como los de Cemex o Fundar SLP, fortalecen emprendimientos en la BDP, que rompen círculos viciosos de pobreza y a su vez facilitan el acceso a un nuevo producto a esta misma población.

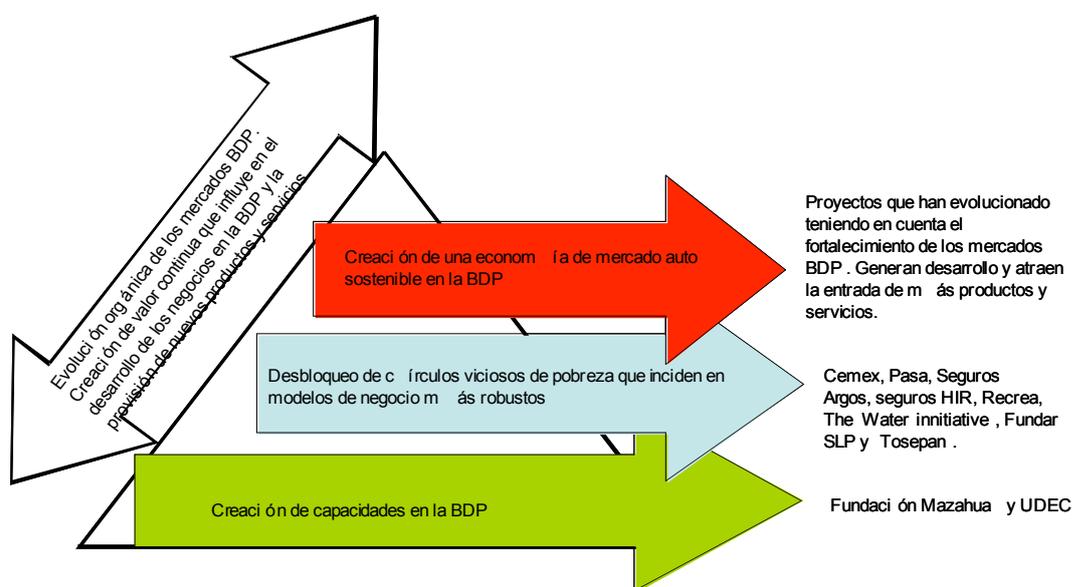
- **Principio de transferencia**

En todos los proyectos hay transferencia de conocimiento, que se ve respaldado por las actividades de capacitación y educación.

Aunque en la mayoría de los proyectos se transfieren conocimientos sobre mejores mecanismos de producción o tecnologías más eficientes y sostenibles. Solo The Water Initiative desarrolla una nueva tecnología para la BDP.

Los proyectos seleccionados se encuentran en diferentes niveles de impacto como se muestra en el **gráfico 3**.

**Gráfico 3.**



En el primer nivel, están los proyectos de Fundación Mazahua, y Unión de Esfuerzos para el Campo (UDEEC), en los cuales su principal valor es la creación y fortalecimiento de capacidades en la población BDP. Estos proyectos son positivos para crear un entorno apto para desarrollar el mercado. Sin este fortalecimiento de emprendimientos en la BDP los productos y servicios que ofrecen estos proyectos no serían competitivos y rentables. Su ventaja competitiva radica en afianzar estas poblaciones a estados de mayor fertilidad para implementar negocios en la BDP.

En el segundo nivel están las empresas, Cemex, Fundar SLP, PASA, Seguros Argos, Seguros HIR, The Water Initiative, Tosepan y Recrea. En el estudio a continuación no se incluye este último proyecto, ya que ha sido retirado del Programa por la imposibilidad de la empresa para ejecutarlo. Todas ellas buscan generar capacidades de base para desbloquear círculos viciosos de pobreza, mediante la creación de oportunidades para MPyMEs, que además incidan en el modelo de negocio y lo hagan más robusto.

Los proyectos en este nivel responden acertadamente a los objetivos del Programa. Además de crear capacidades de base para incrementar las oportunidades de negocio de MPyMEs están pensadas para ofrecer un producto o servicio a la BDP.

En el tercer nivel, estarían todos aquellos proyectos que han tenido una evolución orgánica y que mediante sus productos, servicios y las capacidades de base desarrolladas en la BDP han reducido la vulnerabilidad a la pobreza y creado un mercado apto para proveer más productos y servicios.

En este nivel todavía no está ningún proyecto pues corresponde a un grado de evolución más avanzado.

En el **gráfico 4** se resumen cada uno de los PT seleccionados y las observaciones más destacadas para cada uno.

**Gráfico 4.**

<b>Proyecto</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Fundación Mazahua</b>	
<p>Modelo de producción agrícola integral para familias BDP rural. Desarrollo integral de micro empresarios rurales por medio de invernaderos.</p>	<p>Este proyecto busca incrementar los beneficios de familias BDP rurales, mediante el cultivo continuo, en invernadero, de nuevos productos que permitan diversificar y dar beneficios adicionales a sus actividades.</p> <p>Aunque el proyecto concibe la venta de estos productos en el mercado local de la BDP, los productos para ser cosechados en los invernaderos no han sido escogidos para cubrir una necesidad alimenticia en la BDP, tampoco son transformados para dar respuesta a insuficiencias nutritivas de la población BDP que atienden.</p> <p>Por lo tanto este proyecto podría mejorar los ingresos de micro empresarios rurales en la BDP, pero no responde a una necesidad alimenticia de la BDP que repercute en su desarrollo. Es decir el proyecto ha sido diseñado para incrementar el ingreso de MPyMEs rurales, pero no a valorado las necesidades de la BDP para ajustarlo a las carencias alimenticias de esta población.</p> <p>En cuanto a los recursos de financiación de este proyecto. Los invernaderos son financiados por donativos a la Fundación y no existe un plan estratégico claro para continuar financiado invernaderos si no se obtienen más recursos de donación. Esta situación distorsiona en cierta medida los objetivos de este proyecto y perjudica su sostenibilidad. Si lo que se busca es mejorar la actividad empresarial de estos micro emprendimientos, se deberían buscar alternativas de financiación que no dependieran exclusivamente de recursos filantrópicos, y que permitieran educar y permitir a estas personas acceder al</p>

	crédito.
<b>Seguros HIR</b>	
Seguros de vida dirigidos a la BDP. Ahorro mediante un seguro total.	<p>La principal innovación de este proyecto es que incrementa la creación de valor del seguro en la BDP, convirtiéndolo también en una herramienta de ahorro.</p> <p>Este proyecto se apalanca fuertemente en socios y aliados locales, lo cual permite una mayor adaptabilidad del producto a las necesidades de la BDP y mayor cobertura.</p>
<b>Desarrollo Rural de San Luis Potosí (Fundar SLP)</b>	
Desarrollo de productores y comercializadores de alimentos en la BDP. El objetivo es la articulación de la producción y comercialización rural	<p>Fundar SLP ha diseñado este proyecto para responder de una manera integral a dos causas de la pobreza. Los limitados ingresos de los emprendimientos rurales en la BDP, en este sentido integran a la BDP en toda la cadena de valor; y la alta partida presupuestaria para cubrir sus necesidades alimenticias y en consecuencia las deficiencias nutricionales.</p> <p>Para incrementar el impacto de este proyecto se aprovechan intensivamente recursos y capacidades locales, que aumentan la creación de valor de los negocios impulsados.</p>
<b>Tosepan Pajti</b>	
Creación de una cooperativa de salud. El objetivo es proporcionar servicios de salud y medicinas genéricas intercambiables.	<p>El modelo cooperativo de Tosepan Pajti permite una mayor cobertura de los servicios de atención médica e integración horizontal del modelo de negocio.</p> <p>Su amplia trayectoria en el sector empresarial con una visión de beneficio social acrecienta el número de soluciones de negocio más ajustadas a las necesidades de la BDP.</p>
<b>The Water Initiative</b>	
Soluciones locales para el uso de agua potable en comunidades de bajos ingresos.	<p>La empresa proporciona una solución integral al problema permitiendo el acceso al agua potable de una manera más asequible.</p> <p>El producto de The Water Initiative no solo responde a una necesidad de tener acceso a agua potable, sino que mejora la calidad de la misma.</p> <p>Este proyecto ha sido desarrollado con un intensivo trabajo de campo que se refleja</p>

	<p>en la participación activa de la BDP en todo el proceso de diseño e implementación.</p> <p>Este proyecto es un claro ejemplo de negocio destinado a cubrir una necesidad en la BDP, desde una perspectiva puramente empresarial.</p>
<b>Seguros Argos</b>	
Micro seguro para la BDP.	<p>La inmersión total de la empresa en la BDP, con socios y aliados locales, ha permitido una mayor adaptabilidad del producto a las necesidades de la BDP y flexibilidad a la empresa para modificar el negocio al contexto.</p> <p>Mediante los socios y aliados locales, la empresa ha logrado superar algunas barreras de entrada como la generación de confianza y costos. También ha influido en el contexto promoviendo cambios regulatorios en los microseguros, que mejoran la eficiencia y efectividad del negocio en esta población.</p>
<b>Promotora Ambiental (PASA)</b>	
Recolección de residuos sólidos domiciliarios en comunidades suburbanas de México	<p>Mediante este proyecto PASA responde a la necesidad de mejorar la salubridad de los barrios BDP. Además de mejorar las condiciones laborales de los recolectores de basura.</p> <p>Sin embargo la empresa no aprovecha todas sus capacidades y recursos para incrementar la innovación y creación de valor de este proyecto. No obstante su experiencia en la recolección de residuos sólidos y reciclaje de plástico, no aplica estrategias dirigidas a promover el reciclaje. Aunque la empresa también tiene actividades en el mercado de créditos de carbono no introduce este aspecto en su modelo de negocio BDP.</p>
<b>Unión de Esfuerzos para el Campo (UDEC)</b>	
Dinamizar los negocios de emprendedores y micro negocios de la BDP y ayudarles a asegurar su acceso a los mercados.	<p>El proyecto de UDEC mejora el desempeño de los emprendimientos rurales, por su alto componente de formaciones para mejorar sus capacidades empresariales.</p> <p>Aunque se reconoce la importancia de mejorar la productividad de los emprendimiento en la BDP, hay una gran</p>

	<p>ausencia de actividades que conecten estos negocios con la provisión de productos o servicios que cubran una necesidad de consumo en esta población.</p> <p>El proyecto de UDEC es un buen ejemplo de fortalecimiento de la MPyMEs pero no es una muestra representativa de este Programa.</p> <p>Las características de UDEC y su alcance geográfico, también limitan las posibilidades de incrementar la escala del proyecto, aunque puede ser replicable por otras organizaciones.</p>
<b>Cemex</b>	
<p>Tecnificación de micro empresas de prefabricados de barro. Mediante este proyecto se mudan a los ladrilleros precarios a productores más tecnificados de block.</p>	<p>El modelo de negocio de Cemex provee una solución integral al problema, ampliando de este modo el impacto que genera en la BDP.</p> <p>Por un lado hace una importante transferencia de tecnología a los ladrilleros, convirtiéndolos en productores de block, mejora su desempeño y sus condiciones laborales que son bastante precarias e insostenibles.</p> <p>Cemex incrementa su cuota de mercado convirtiendo los ladrilleros en productores block que utilizan su cemento. A su vez el cliente final, población BDP, que utilizaba ladrillo en la construcción de sus viviendas pasa a construir con cemento.</p> <p>La construcción con block atiende la necesidad de vivienda de la BDP. Este producto es más económico, de mejor calidad y más eficiente, pues debido a su uso se consumen menos materiales de construcción complementarios.</p>

A continuación se interpretan de manera general los indicadores utilizados en la evaluación de los proyectos.

<b>Indicador</b>	
<b>Fuente de impacto 1. Gestión del proyecto.</b>	<p>El 60% de los proyectos provienen de empresas y están ubicados en las unidades de negocio o en áreas de I+D.</p> <p>La asignación de estos proyectos a las unidades de negocio implica un mayor</p>

	<p>compromiso de los recursos de la empresa en el proyecto, pues hay un claro interés de obtener un retorno económico.</p> <p>El 30% de los proyectos provienen de Fundaciones y el 10% son liderados por sus directores. Su implicación directa en este tipo de proyectos puede interpretarse como un indicio de voluntad para pasar de la reducción de pobreza, solamente mediante acciones filantrópicas a modelos productivos más sostenibles.</p> <p>En este indicador es importante destacar que aunque algunos dicen haber desarrollado indicadores de desempeño para sus proyectos, en ninguno de ellos se percibe que estos indicadores hayan sido creados como mecanismos de seguimiento con metodologías estructuradas, que permitan detectar fallos, buenas prácticas para ser replicadas y hacer correcciones a tiempo.</p>
--	--

<b>Indicador</b>	
<b>Fuente de impacto 2. Origen del proyecto BDP</b>	<p>Todos los proyectos provienen de entidades que han sido cercanas a la BDP. Porque ya han desarrollado negocios con ellos o porque desde su creación la entidad se ha dirigido naturalmente a esta población.</p> <p>Su continuación en actividades en la BDP, afianza aún más la afirmación sobre las oportunidades que se encuentran en esta población.</p> <p>La ausencia total de empresas completamente novatas en la incursión de actividades en la BDP, muestra que los modelos de negocio convencionales continúan estando muy arraigados.</p>

<b>Indicador</b>	
<b>Fuente de impacto 3. Socios y aliados</b>	<p>Todos los proyectos se apalancan en las capacidades de socios y aliados principalmente para capacitar y educar a la BDP.</p>

<b>Indicador</b>	
<b>Fuente de impacto 4. Estructura del modelo de negocio</b>	<p>Todos los proyectos inciden de manera positiva en el incremento de la</p>

	<p>productividad de la BDP, generando un entorno apto para implementar modelos de negocios que provean productos y servicios.</p> <p>El 80% de los PT seleccionados han creado nuevas micro, pequeñas o medianas empresas en la BDP, de tal manera que estas están más adaptadas a las características del modelo de negocio del proyecto. La integración es más fácil pues no tienen modelos preestablecidos. Su creación facilitará desbloquear los círculos viciosos de ineficiencia.</p> <p>En todos los proyectos las actividades de capacitación dirigidas a la BDP son de especial relevancia para conseguir una mayor aceptación del producto o servicio y para integrar completamente las MPyMEs en un modelo más sostenible.</p> <p>A pesar de que el apoyo y creación de MPyMEs en la BDP desbloquea de manera natural y lógica círculos viciosos de pobreza, solo se aprecian algunas innovaciones<sup>5</sup> relevantes en el modelo de negocio de Cemex, Tosepan Patji, The Water Initiative, Seguros HIR, Recrea y Fundar SLP.</p> <p>También se puede apreciar una gran ausencia de soluciones en las cuales se desarrollen nuevas tecnologías.</p>
--	--

<sup>5</sup> En esta evaluación se entiende por innovación en el modelo de negocio la articulación creativa de todos los componentes del modelo de negocio de tal manera que influyan en limitaciones o barreras que tiene el modelo para ser eficiente, rentable y sostenible. La innovación en el modelo de negocio va más allá de un producto innovador y da soluciones integrales para poder proveer un producto o servicio. Por ejemplo Cemex para poder transformar los ladrilleros en productores de tabiques que utilicen su cemento, crea un sistema de financiación que les permite poder adquirir una máquina muy costosa que de otro modo no podrían obtener. Más allá de que el producto de The Water Initiative sea novedoso, transforma su producto en un servicio que facilita el uso de sus filtros de una manera más asequible.

No se considera innovación en el modelo de negocio si la principal característica es la producción local, reducción en los costes, integración horizontal, innovación solamente en producto o cualquier otra medida en la cual no se integren más elementos, que salgan de las decisiones estratégicas convencionales para dar una solución integral al problema.

Indicador	
<p><b>Fuente de impacto 5. Desarrollo del mercado BDP.</b></p>	<p>El estado inicial en el que se encuentran los proyectos es muy prematuro, así que es precoz citar indicadores de desarrollo producidos por los mismos.</p> <p>Todos impulsan la BDP hacia una economía de mercado más sostenible con acceso a más productos y servicios.</p> <p>Aunque todos ellos, por requisitos del Programa incorporan aspectos medioambientales. Ninguna introduce en el modelo de negocio elementos innovadores con aspectos medioambientales. Por ejemplo financiación mediante la venta de créditos de CO2, ecodiseño o medidas de ecoeficiencia.</p> <p>Un 40% de los proyectos no involucra poblaciones especialmente vulnerables como discapacitados o indígenas, los otros son más inclusivos con las poblaciones indígenas, pero especialmente hombres.</p>

Indicador	
<p><b>Fuente de impacto 6. Fuentes de financiación.</b></p>	<p>El 30% de los proyectos se apalancan en capital externo. Principalmente las fundaciones obtienen más fuentes de financiación alternativas.</p> <p>No obstante es una capacidad que tienen las entidades del tercer sector, el hecho de que la mayoría de los recursos de las mismas sean de donación, pone en cuestionamiento la sostenibilidad del proyecto debido a una alta dependencia a los mismos.</p> <p>Al contrario de las empresas, donde la mayoría de los recursos son propios y se contabilizan dentro del negocio.</p>

Con base en los indicadores interpretados podemos concluir que los proyectos seleccionados tienen las siguientes características:

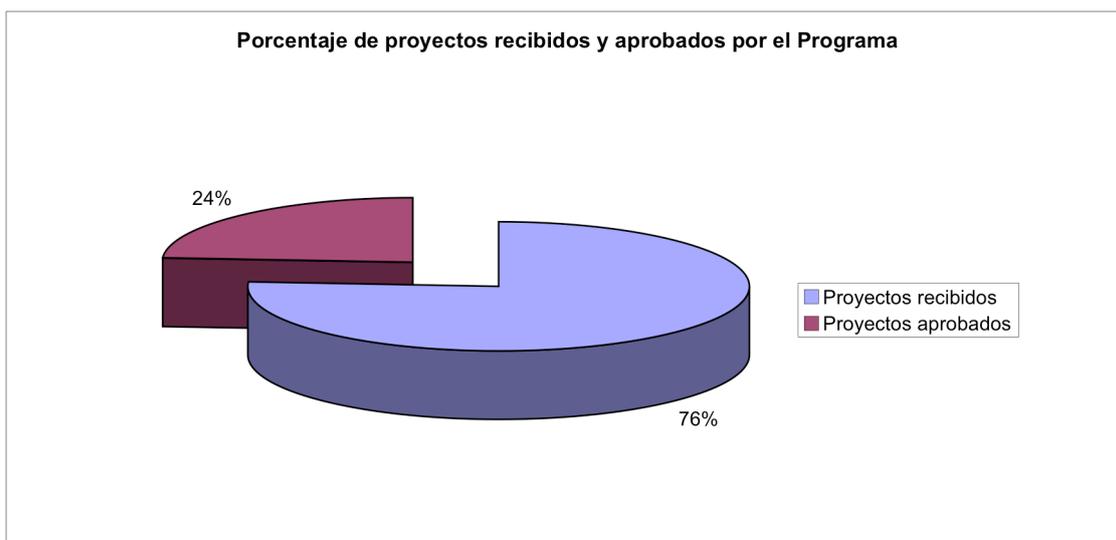
1. Las organizaciones que los lideran son próximas a la BDP. Por lo tanto esta población no es un ámbito y concepto completamente nuevo.
2. Han creado redes estratégicas robustas, principalmente dentro de la misma población BDP.

3. Los proyectos liderados por empresas se encuentran ubicados en una unidad de negocio de la misma y por lo tanto los recursos de inversión se contabilizan dentro de las actividades de negocio.
4. Las Fundaciones y ONG, presentan una disposición a dar una orientación más empresarial y menos filantrópica a sus proyectos.
5. Inciden en círculos viciosos de pobreza que es necesario desbloquear para un desarrollo de negocios más sostenible.
6. Aunque la innovación en modelo de negocio no es el común denominador si hay una importante creatividad en la articulación de socios y aliados.
7. El 80% de los proyectos influyen en la creación de Microempresas en la BDP. En conjunto crearan 93 MPyMEs en la BDP lo cual influye directamente en un mejor desempeño del negocio y penetración en la población BDP que se atiende.
8. Hay una repartición de un 70% de los proyectos que están diseñados para atender una necesidad de la BDP, es el caso de los seguros, servicios médicos y filtros para purificar el agua. El otro 30% se trata de proyectos que se han diseñado no para cubrir una necesidad de consumo sino una necesidad de mejorar la productividad y rentabilidad de MPyMEs en la BDP, especialmente en el sector rural y como consecuencia vender estos productos a la misma comunidad BDP.
9. No desarrollan herramientas tecnológicas o software que permita tecnificar más los procedimientos, mecanismos de control, seguimiento, propaganda, promoción, etc....

No obstante los atributos mencionados, es necesario que estos proyectos seleccionados vayan más allá proporcionando soluciones integrales e innovadoras que cierren el modelo de negocio, lo hagan más robusto, competitivo y generen mayor valor. Por ejemplo el uso de tecnologías de la comunicación para la adquisición de seguros, la fortificación de alimentos producidos a nivel local para consumo de la BDP o introducir la telemedicina para la provisión de servicios médicos en zonas rurales. Esto requeriría más alianzas con más organizaciones, grandes empresas, entidades gubernamentales y centros de innovación, entre otros.

### **iii. Porcentaje de proyectos apoyados con relación al número de ideas de proyecto recibidas.**

La relación de proyectos recibidos y aprobados para ser implementados, muestra que una parte representativa de las empresas atraídas por el Programa avanzaron en la ejecución de los mismos. 32 proyectos fueron recibidos y 10 aprobados. Por lo tanto se puede afirmar que el Programa logró mantener el interés y encausar las propuestas a los requisitos del Maraco Lógico de un 24% de los proyectos presentados. Ver **gráfico 5 Gráfico 5.**



#### **iv. Avances y resultados conforme a propósito, objetivos, meta, indicadores y cronograma de actividades.**

La evaluación de los avances y resultados del Programa determina la efectividad del mismo. La evaluación se hizo conforme al logro de los resultados del Programa, contrastando los logros planeados y los reales. Mediante este análisis se han hecho valoraciones como por ejemplo la efectividad de los proyectos seleccionados para cumplir con los objetivos del Programa.

También se aprecia en qué medida los resultados y efectos planeados contribuyen al propósito inicial y los efectos no planeados pero que aun son consistentes con el propósito y prioridades del proyecto marco del cual hace parte este Programa.

De este modo se puede vislumbrar el impacto que pueden alcanzar a tener los proyectos seleccionados y el Programa.

En algunos casos un proyecto seleccionado puede crear impacto a nivel local conforme a los criterios de selección de los proyectos, pero no colaborar efectivamente a cumplir con los objetivos macro del Programa. Por ejemplo un proyecto puede impulsar la creación de varias MPyMEs en la BDP, pero tener modelos que no sean suficientemente innovadores para promover el desarrollo de negocios BDP en el sector empresarial.

Considero muy importante la evaluación que se presenta a continuación porque con base en esta evaluación se puede valorar la sostenibilidad del Programa y los proyectos y por lo tanto la viabilidad de los mismos.

- **Logro de los resultados del Programa. Planeados, eventuales y reales**

El análisis comparado de los resultados planeados y reales se hará utilizando los indicadores del Marco Lógico y los objetivos del Programa.

<b>Componente I</b>	
<b>Logros planeados</b>	<b>Logros reales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio sobre las necesidades del mercado BDP en México desarrollado y difundido en la Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara.</li> <li>• Al menos 25 ideas BDP recibidas y 15 planes preliminares de potenciales negocios BDP presentados.</li> <li>• Al menos 12 planes de trabajo BDP desarrollados con el apoyo del Programa.</li> <li>• A los 36 meses de ejecución se ha generado una nueva cultura empresarial BDP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El estudio sobre las necesidades de la BDP en México se realizó y difundió en las actividades de sensibilización.</li> <li>• Este estudio ha incidido directamente en la promoción de una cultura empresarial en la BDP e indirectamente en incrementar las oportunidades de MPyMEs.</li> <li>• Se recibieron 32 ideas de proyectos y 17 Planes Preliminares de potenciales negocios BDP presentados. Por lo tanto el Programa superó en un 28% las expectativas del Programa en cuanto a la atracción de organizaciones interesadas en presentar proyectos y superó en un 13% el indicador de presentación de PP.</li> </ul> <p>La presentación de propuestas al proyecto superando los indicadores establecidos demuestra el interés capturado mediante las actividades de sensibilización, por lo tanto cumple con los objetivos de promoción de una cultura BDP y desarrollo de negocios en esta población.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante el cumplimiento de los objetivos fijados para las actividades de sensibilización y difusión se ha influido evidentemente en el desarrollo de una cultura empresarial BDP. Sin embargo, es necesario hacer más esfuerzos en este sentido. Esto se verificaría con un incremento de la participación de grandes empresa.</li> </ul>

<b>Componente II</b>	
<b>Logros planeados</b>	<b>Logros reales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 12 planes de trabajo BDP desarrollados con el apoyo del Programa.</li> <li>• En el marco de las actividades del Laboratorio BDP. Realización de un evento sobre conclusiones finales que englobe todos los aprendizajes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se seleccionaron 10 Planes de Trabajo para ser implementados, es decir se cumplió un 83% de la meta. Por razones externas a la gestión del Programa muy posiblemente dos empresas (Recrea y Tosepan) declinarán. Aunque queda</li> </ul>

de los Laboratorios.	<p>presupuesto para aprobar dos proyectos medianos o uno grande, el Programa se ve restringido por razones de tiempo para llevarlos a cabo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las características de los proyectos implementados hasta la fecha incurren directamente en el objetivo de incrementar oportunidades a MPyMEs en la BDP. La mayoría de los proyectos son muestras válidas para promover el desarrollo de negocios en la BDP y producir una cultura empresarial.</li> </ul>
----------------------	--

<b>Componente III</b>	
<b>Logros planeados</b>	<b>Logros reales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de monitoreo del Programa implementado.</li> <li>Página Web del Programa en operación.</li> <li>Manual BDP (“protocolo”) disponible en la página Web del Programa.</li> <li>Participación de la dirección del Programa (CESPEDES o UEP) en al menos cinco eventos internacionales o nacionales, 15 presentaciones nacionales en circuitos y eventos empresariales, ocho recortes de prensa nacionales e internacionales, y cinco reportajes en revistas relacionadas con el tema BDP.</li> <li>Al menos cinco casos exitosos del Programa, documentados y presentados internacionalmente como referencia de modelos BDP.</li> <li>Al menos 500 representantes de empresas privadas, organizaciones de sociedad civil, universidades y el sector público con conocimientos sobre el Programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aunque existen mecanismos de monitoreo es necesario sistematizarlos.</li> <li>La página Web ya está operativa e influye directamente en la promoción de una cultura empresarial BDP.</li> <li>Los otros objetivos de fortalecimiento institucional y difusión de resultados se irán logrando en la medida que se avance más con los proyectos.</li> </ul>

En el **gráfico 6 y 7** se analiza el impacto real (planeado y no planeado) que han tenido las actividades del Programa y en cuales objetivos han influido principalmente. Algunas no han sido trascendentales en los objetivos del Programa pues su desarrollo ha sido limitado.

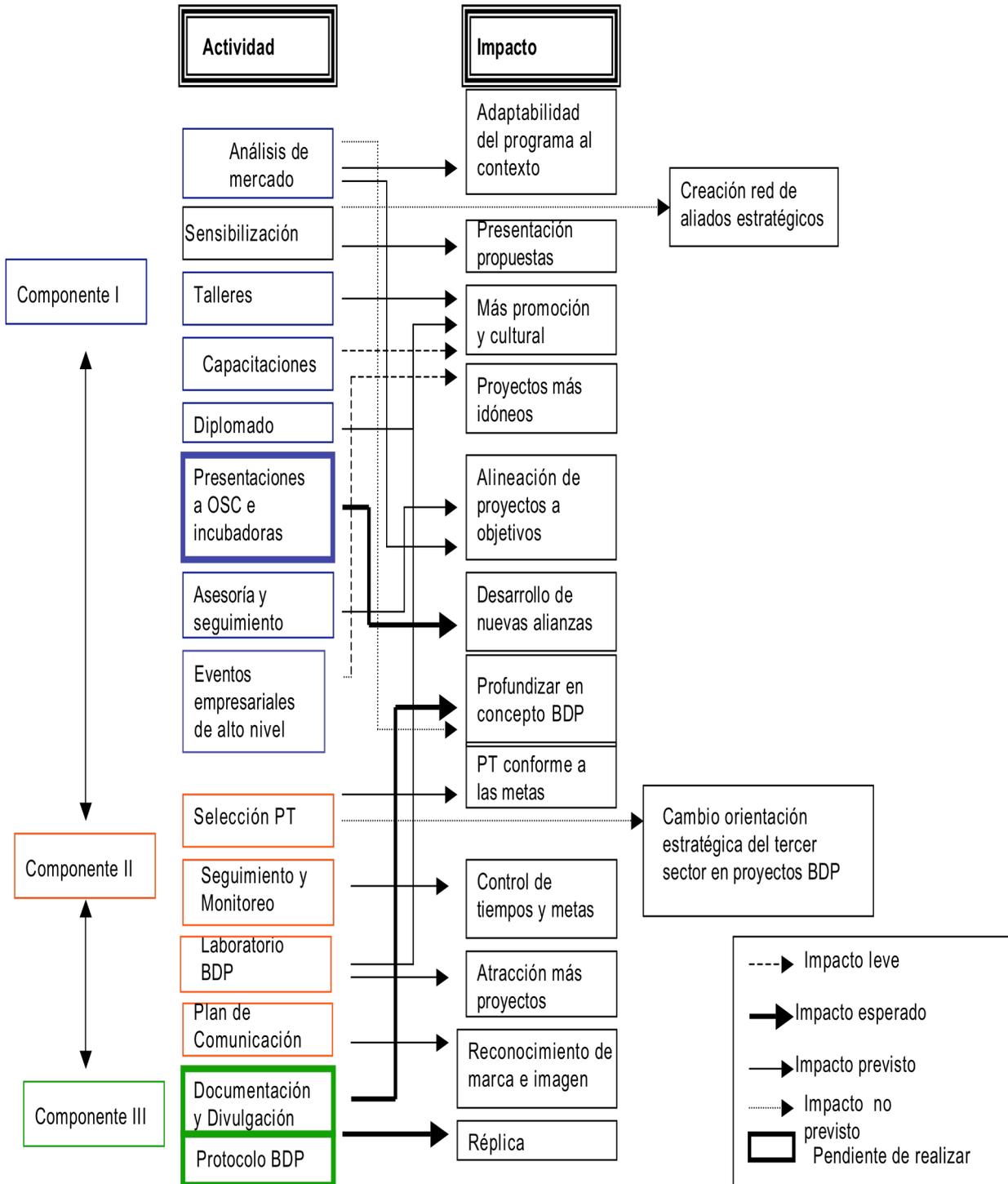
Las actividades del componente I están señaladas con recuadros de color azul, las del componente II en rojo y las del componente III en verde. Solo se han introducido las actividades de las cuales, en la actualidad, se puede valorar su impacto y alineación a los objetivos del Programa. En otros casos las actividades han generado un menor impacto en el Programa, por ejemplo los eventos empresariales de alto nivel han tenido un impacto leve en la obtención de proyectos adecuados para el Programa

El **gráfico 6** muestra los principales impactos directos generados por las actividades del Programa. Los impactos han sido clasificados en leves, previstos, no previstos y que se espera que se produzcan. Por ejemplo las actividades de promoción, divulgación y el protocolo BDP se espera que influyan en la réplica del Programa.

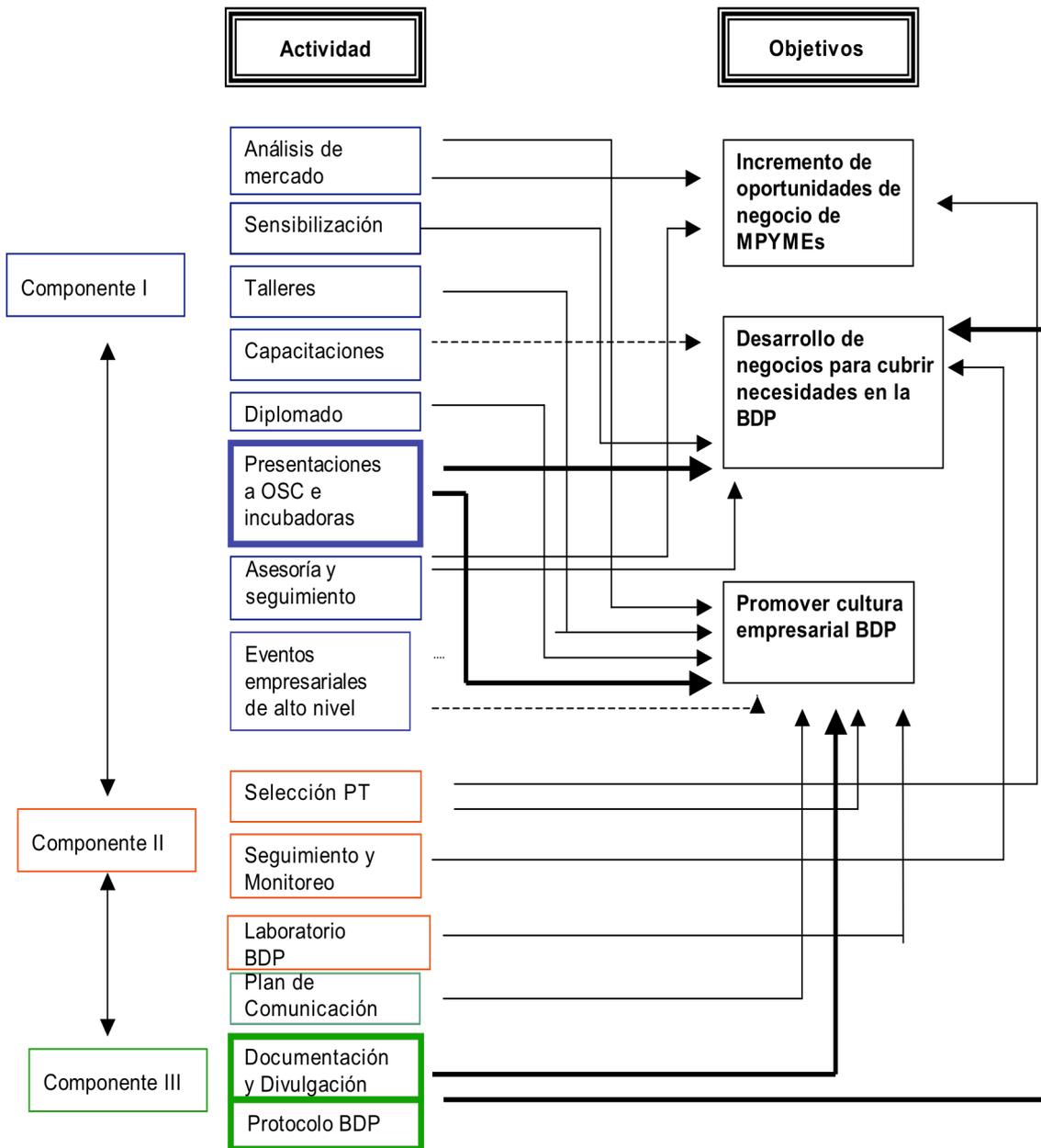
La mayoría de las actividades han influido en la promoción de una cultura empresarial BDP. Por lo tanto es necesario capitalizar más en esta sensibilización para atraer el desarrollo de más negocios en la BDP que incrementen el número MPyMEs beneficiadas y productos o servicios que respondan a sus necesidades. La mayoría de las actividades han logrado cumplir con un impacto previsto por el Programa para lograr sus objetivos y en algunos casos se ha generado un impacto no previsto pero que colabora en la obtención de los objetivos. Para una mayor comprensión de los gráficos ver recuadro con explicación de las señalizaciones utilizadas.

El **gráfico 7** representa a qué objetivos del Programa están principalmente alineadas las actividades. Se han acotado tres principales objetivos: Incremento de oportunidades de negocio de MPyMEs, desarrollo de negocios para cubrir necesidades en la BDP y creación de una cultura empresarial en la BDP. Al igual que el gráfico 6, se podrá observar que algunas actividades influyen en mayor grado en algunos objetivos, otras sin embargo lo hacen de una manera más leve.

**Gráfico 6.**



**Gráfico 7.**



En suma, se considera que el Programa ha logrado las metas, aunque no se haya cumplido con el indicador de número de proyectos implementados. Los proyectos seleccionados tienen un impacto relevante en la creación de oportunidades de MPyMEs.

Las actividades de sensibilización y difusión, aunque han sido efectivas para incrementar el número de organizaciones con propuestas no han logrado desplegar todo su potencial, debido a las restricciones de tiempo y metas impuestas por el Marco Lógico.

Las actividades del Programa han conseguido repercutir principalmente en los objetivos de promover una cultura empresarial en la BDP e incrementar las oportunidades de

negocios de MPyMEs. Es necesario avanzar más en el desarrollo de nuevos productos y servicios que atiendan necesidades de la BDP.

También se han obtenido algunos resultados que aunque no estaban planeados dentro del Marco Lógico, repercuten positivamente en el desempeño del Programa. Los efectos no planeados más destacados son:

- Profundización en el concepto de la BDP. Teniendo en cuenta la novedad de este tipo de proyectos, se ha logrado avanzar en el concepto que se maneja sobre el desarrollo de negocios en la BDP. Para pasar de ver a la BDP solamente como un consumidor a un aliado.
- Mayor inclusión en el desarrollo de actividades de negocio que repercutan en la reducción de pobreza.
- Creación de redes estratégicas multi-sectoriales que incrementen el impacto del Programa y dan continuidad a los objetivos del mismo.
- Sensibilización a organizaciones del tercer sector para pasar de un enfoque puramente filantrópico al desarrollo de actividades más productivas, mediante el impulso de actividades de negocio en poblaciones pobres.
- **Problemas en la ejecución del Programa.**

En este apartado se evaluará la capacidad de la UEP para identificar los problemas a los cuales se han enfrentado y proponer soluciones.

Las principales dificultades con las cuales se ha enfrentado el Programa son dos:

1. Después de seis meses de una gran promoción del Programa, desde noviembre 2006 a abril 2007, llevando a cabo sesiones de sensibilización y talleres de capacitación no se generó ningún proyecto. El problema radicaba en que el Programa y el Marco Lógico fueron diseñados con base en unas premisas que no correspondían a la realidad del sector empresarial mexicano.

La UEP subsanó esta dificultad proponiendo el rediseño del Marco Lógico. El resultado fueron la inclusión de más actividades y como consecuencia un rotundo crecimiento en la presentación de propuestas. Gran parte de estas propuestas que reflejaban los cambios en los requisitos de selección de los proyectos, continuaban siendo rechazadas por el FOMIN, desde el rediseño del Marco Lógico en diciembre del 2007 hasta Agosto del 2008. La UEP intercedió activamente para que el FOMIN reconociera la validez de los argumentos del UEP y modificara su posición calificadora.

Gracias a la pertinente y eficaz intervención de la UEP para argumentar la necesidad de este cambio, el Programa amplifíco su ámbito de actuación y los tipos de proyectos que podían ser presentados.

Una vez modificado el Marco Lógico la UEP tardó ocho meses en actuar frente al FOMIN para que reconociera la validez de varios proyectos que se ajustaban

al nuevo Marco Lógico. Este cúmulo de retrasos sumado a la dilatación de los procedimientos se ha convertido en la siguiente gran dificultad del Programa.

2. La UEP ha tenido que luchar constantemente para buscar una mayor eficiencia de los tiempos (Por ejemplo desembolso de fondos, aprobación de consultores, etc.). Para esto han procurado explicar más a las empresas los objetivos, para que los cumplan a tiempo e interceder constantemente con el FOMIN para agilizar los plazos.

Estas dilataciones especialmente en la implementación de los proyectos pueden conducir a que éstos se pierdan del objetivo inicial. Para reducir las dificultades y riesgos asociados a esta situación, la UEP ha procurado estar muy cerca de los proyectos, haciendo un seguimiento constante.

Esta actitud por parte de la UEP ha permitido que a pesar del desgaste que pueda generar en las empresas la prolongación de los tiempos, se mantenga el interés y cohesión de los proyectos.

#### **v. Eficiencia en los recursos**

Una vez analizadas las estrategias conforme a los indicadores de desempeño y las actividades de cada componente es necesario relacionar estas estrategias, con los recursos asignados para cada uno de los componentes y los resultados obtenidos.

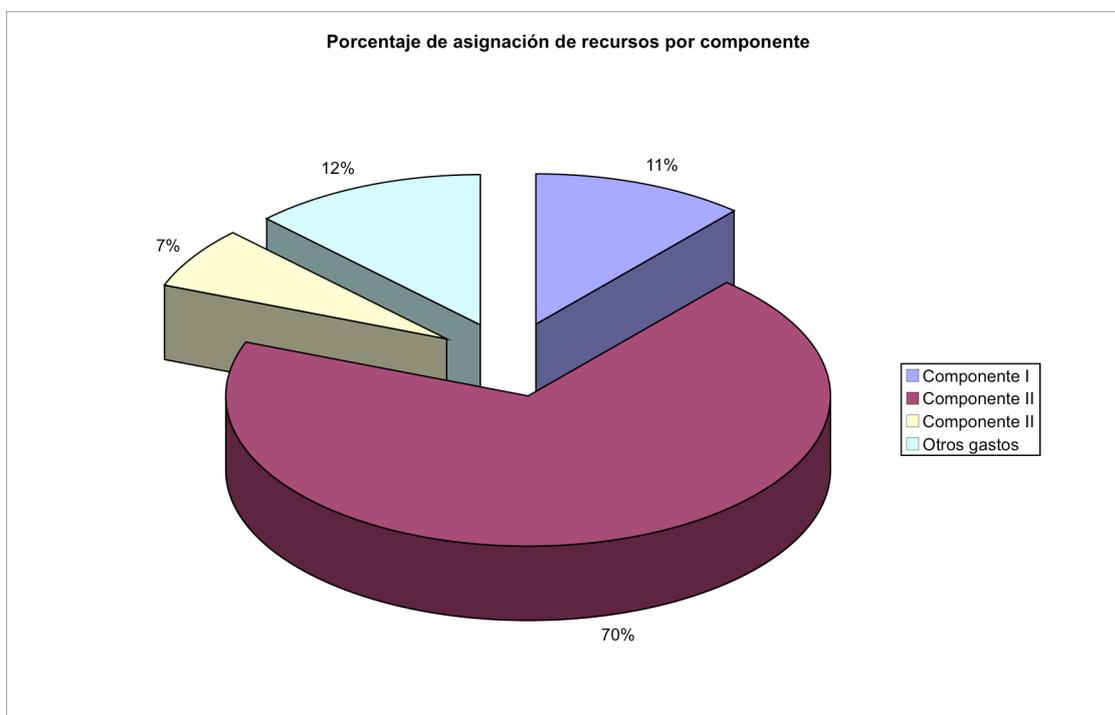
Teniendo en cuenta que solamente se ha llevado a cabo la mayoría de las actividades de los Componentes I y II, la evaluación en relación al manejo de los recursos se hará solamente para estos dos componentes.

#### **Componente I – Elaboración de planes de proyectos para nuevos productos y servicios.**

Las actividades de este componente han sido de vital importancia para la consecución de los objetivos del Programa y para cumplir con las metas establecidas para los otros componentes. Sin embargo es el componente que más actividades tiene y menor asignación presupuestaria como podemos observar en el **gráfico 8**. De los US \$ 4.112.450 destinados para el Programa, el 11% ha sido destinado a la implementación del componente I.

Por lo tanto se puede atribuir a la gestión del Programa un manejo eficiente de los recursos destinados al componente I, pues ha desarrollado la mayoría de las actividades, con restricciones de tiempo y presupuesto. Evidentemente para una mayor impacto en la promoción de negocios en la BDP, en entornos donde los modelos de negocio tradicionales están tan arraigados y la cultura empresarial sobre la BDP es tan escasa, se requiere profundizar en más actividades de sensibilización, acompañamiento, difusión y capacitación a consultores para incrementar la participación de las empresas y la calidad de los proyectos.

**Gráfico 8.**



### **Componente II - Selección e implementación de proyectos**

Al 31 de diciembre del 2008 el FOMIN había entregado al OE el 16% de los recursos y el OE un 30% de los recursos de contrapartida.

Según el presupuesto del Marco Lógico los recursos asignados a la implementación de proyectos eran de US \$ 1.320.000. A la fecha se han seleccionado 10 proyectos y se han comprometido US \$ 1.216.000. Por lo tanto el OE tiene un remanente de un 8% de los recursos destinados a esta etapa y que no han sido comprometidos. Adicionalmente hay una alta probabilidad que los proyectos de Tosepan y Recrea declinen, dejando más margen para aprobar un proyecto grande o dos medianos.

Para mayor información de la repartición de estos recursos ver el **gráfico 9**.

Por lo tanto, aunque no se ha cumplido con la implementación de 12 proyectos conforme al Marco Lógico, se han comprometido en 10 proyectos el 92% de los recursos. Se considera que los proyectos de UDEC y Fundación Mazahua no están completamente alineados a los objetivos del Programa<sup>6</sup>. Por lo tanto la asignación de recursos ha sido acertada para ocho proyectos, pero el alcance e impacto de estos proyectos a la totalidad de los objetivos del Programa, en conjunto es superior. De tal manera que se evalúa la eficiencia de los recursos no solo en relación al número de proyectos implementados y recursos destinados, sino también al alcance que tienen.

<sup>6</sup> Como se explica en el gráfico 4 estos proyectos parecen ser eficientes para incrementar las capacidades de MPYMES, pero carecen de elemento que garanticen la sostenibilidad de modelos de negocio que provean un producto o servicio necesario para la BDP.

Haciendo un paralelismo entre el avance de los proyectos y los recursos entregados. El 70% de los proyectos aprobados han avanzado en promedio siete meses de ejecución con recursos propios y del Programa, de los 13 meses, en promedio, estimados para su ejecución<sup>7</sup>. Es decir que han avanzado en un 53% de las actividades del proyecto con un 9% de los recursos entregados.

En relación a los avances de los proyectos, estos han tenido un alto rendimiento y el OE ha sabido impulsarlos con los escasos recursos aprobados hasta ahora, para no disminuir el dinamismo en la evolución de los mismos.

**Gráfico 9.**



## vi. Estrategias y líneas de acción

Teniendo en cuenta la interpretación de los indicadores en mención, es procedente continuar con la evaluación de las estrategias aplicadas a cada uno de los componentes del Programa. De este modo se determinará la eficiencia que ha tenido la gestión del Programa en la obtención de los objetivos.

### Componente I – Elaboración de planes de proyectos para nuevos productos y servicios.

<sup>7</sup> Los Proyectos de UDEC, Argos y Fundación Mazahua, fueron diseñados originalmente para ser ejecutados en 18 meses y los otros en 12 meses. Adicionalmente UDEC y Argos han ejecutado sus proyectos durante 12 meses con recursos propios y del Programa, en tanto que Cemex, Pasa y Fundación Mazahua han hecho lo mismo durante seis meses, The Water Initiative durante siete y Tosepan lleva un tiempo de ejecución del proyecto de cinco meses. Los proyectos de Fundar y Seguros HIR no registran avances en la ejecución de los mismos.

Las estrategias implementadas del componente I, buscaban principalmente promover el desarrollo de negocios en la BDP. Producto de estas actividades de sensibilización y difusión ha sido la participación activa de diversas entidades mediante la presentación de proyectos.

- El estudio de mercado que realizó el ITESM, acotó aún más el concepto de negocios en la BDP, que el Programa manejaría, y enfocó el mensaje que se transmitiría en las actividades de sensibilización y difusión.
- El Diplomado BDP, tuvo como resultado la presentación de 10 ideas de proyectos presentadas por los alumnos. Esta actividad permitió abrir la puerta al sector académico para instruir profesionales en el desarrollo de negocios en la BDP; inclusive habrá una segunda versión de este curso en el 2009. La metodología de estudio semi presencial y con el uso de herramientas de salón virtual permite llegar a más personas de una manera más inclusiva. Esta actividad cumplió con el objetivo de difundir el concepto BDP pero no fue tan eficiente para hacer efectivas las propuestas de proyectos presentadas por los estudiantes. Estas llegaron con posterioridad a los términos requeridos por el Programa para la selección de proyectos, debido a los desfases de tiempo del Componente I.
- La página Web, ha sido visitada de manera creciente desde su apertura. Aunque parece haber tenido una importante acogida, por el número de entradas registradas (6.833 visitas), y es una herramienta útil para dar a conocer el Programa, no se ha utilizado al máximo para extraer un mayor valor. Como por ejemplo utilizarla para facilitar alianzas en el desarrollo de negocios en la BDP, divulgar modelos de negocios innovadores en la BDP, diferentes a los que siempre han sido divulgados, analizar más exhaustivamente los modelos de negocios de los proyectos seleccionados.
- En relación a las sesiones de sensibilización, talleres generales, talleres enfocados, sesiones personalizadas por parte de la UEP y capacitaciones a consultores, la UEP logró una amplia participación del público objetivo.

La manera como se manejó el concepto de negocios en la BDP y se adaptó a las características del mercado BDP en México fue correcta para atraer la atención del público, aunque en estas presentaciones se percibe una ausencia de nuevos modelos de negocios en la BDP, que salgan de los ejemplos convencionales (Cemex, Nike, Amanco) y que inciten a la innovación.

En general se trata un mismo esquema de modelo de negocio y esto se evidencia en las propuestas presentadas, pues tienen modelos muy similares, dejando poco espacio a la innovación.

- Las presentaciones a OSC e incubadoras de empresas para impulsar el desarrollo de alianzas, son actividades que podrían tener una gran repercusión en la implementación de proyectos más innovadores que se valgan y combinen las capacidades y recursos de otros para dar soluciones integrales. Estas actividades todavía no se han llevado a cabo por cuestiones de tiempo para poder cumplir con la implementación de proyectos

requeridos por el Marco Lógico. Aunque se realicen con posterioridad, sus consecuencias probablemente se reflejarán en el objetivo de la promoción del desarrollo de negocios en la BDP pero no en el diseño de los proyectos en curso.

En suma, las estrategias implementadas en el componente I han sido inclusivas pues se han valido de diferentes medios para llegar a diversos grupos de interés. Han utilizado diversos mecanismos de comunicación para tener una mayor cobertura y generar un efecto multiplicador en la transmisión de su mensaje.

Desafortunadamente el potencial de estas estrategias no ha podido generar todo su impacto por los desfases de tiempo en la ejecución del Programa. Aunque el concepto sobre negocios en la BDP transmitido ha sido correcto, carece de aportaciones más actualizadas sobre innovaciones en modelos de negocios en la BDP.

## **Componente II – Selección e implementación de proyectos**

Las estrategias impulsadas en el desarrollo de este componente estaban orientadas a cumplir con los indicadores de propuestas seleccionadas e implementadas, presentadas en el componente I.

En este componente es importante destacar el impulso de dos estrategias que han marcado el desempeño del Programa.

- UEP ha procurado dar una mayor eficiencia a la selección e implementación de proyectos para poder cumplir con los indicadores del Marco Lógico. Por lo tanto gran parte de los proyectos seleccionados han comenzado a desarrollar sus actividades antes del tiempo de ejecución originalmente planeado por el Programa.
- Esta mayor flexibilidad y proximidad de la UEP a los proyectos también ha permitido que las empresas no perdieran el interés de participar en el Programa a pesar de las dilataciones en los términos para recibir las aprobaciones por parte del FOMIN, firmas de convenios y desembolso de recursos.
- El apoyo rotundo a la aprobación e implementación de proyectos que aunque provinieran del tercer sector podían generar un valor añadido. Esta estrategia para incidir en una mayor creación de impacto del Programa ha tenido una consecuencia no esperada por el Programa que es un mayor reconocimiento del tercer sector de pasar de modelos puramente filantrópicos a modelos más autosostenibles y productivos, propios de la economía de mercado.

Esta clara apuesta ha dado lugar a la aprobación de proyectos que provienen de fundaciones u ONG's. Además de incrementar las oportunidades de negocios de MPyMEs han generado mayor dinamismo al modelo de negocio, atendiendo una necesidad de la BDP mediante la provisión de un producto o servicio. Pero también hay proyectos que aunque generan valor para fortalecer MPyMEs de la BDP no están igualmente pensados para ofrecer un nuevo producto o servicio, como es el caso de los proyectos de UDEC y Fundación Mazahua.

Aunque en los dos casos se genera valor en la BDP, necesario para desarrollar negocios, en el segundo caso no se aprecia claramente características que diferencien este proyecto de otras iniciativas de apoyo a la MPyMEs. Por lo tanto no son muestras representativas de la novedad de este Programa, que integra el incremento de oportunidades para MPyMEs mediante la provisión de nuevos productos y servicios que atiendan necesidades de la BDP.

- En cuanto al Laboratorio BDP. Hasta la fecha el Laboratorio ha llevado a cabo una actividad en la cual hubo una amplia participación y se presentaron los aprendizajes.

Esta actividad permitió compartir con los otros proyectos las lecciones y aprendizajes obtenidos hasta el momento. Esto es positivo pues permite que los proyectos aprendan los unos de los otros. Desafortunadamente por razones de tiempo el Laboratorio no pudo generar un mayor impacto. Este se hubiera podido utilizar durante el desarrollo de todo el Programa para llevar a cabo sesiones de trabajo, en las que se hiciera un acompañamiento a los proyectos y hacer sesiones con expertos en áreas de interés de los proyectos.

Esta herramienta puede ser utilizada para facilitar la réplica de los proyectos y el Programa.

Por lo tanto la participación activa de la UEP para apoyar los proyectos seleccionados, debido a las inconsistencias entre el proceso del protocolo BDP y el proceso del FOMIN, ha dado una mayor eficiencia al desarrollo del Programa a pesar de las dificultades para una evolución constante.

La activa intervención de la UEP para procurar la participación de organizaciones sin ánimo de lucro ha incrementado las posibilidades de creación de valor en la BDP, pero en algunos casos puede correr el riesgo de alejarse de algunos de los objetivos del Programa, que lo diferencian de otros tipo de iniciativas que apoyan MPyMEs.

### **Componente III – Fortalecimiento institucional y difusión de resultados.**

Esta evaluación intermedia se lleva a cabo en un momento en el cual no todas las estrategias de este componente se han ejecutado. Por lo tanto solo se evaluarán las actividades que ya sea han comenzado a realizar.

- En el plan de comunicación el OE fue muy acertado en alinear el mensaje del Programa a uno de los tres objetivos primordiales del gobierno actual y que trata de la lucha contra la pobreza. Por lo tanto el Programa integra el concepto empresarial con el de reducción de pobreza como una herramienta para el combate efectivo contra la pobreza.

Este enfoque evitaba que hubiera conflictos de comunicación al presentar la BDP únicamente como una oportunidad de mercado.

- La UEP ha hecho un seguimiento y monitoreo de los proyectos de una manera muy sencilla. Es necesario desarrollar una herramienta que permita llevar un control más ágil de los proyectos sin que estas actividades y conocimientos estén concentradas en una persona, para una mayor detección de incidencias y pronta corrección.

Finalmente es necesario destacar que para que las estrategias que corresponden a este componente sean eficientes en la consecución de los objetivos del Programa, es necesaria una mayor sistematización del progreso, lecciones aprendidas, dificultades y buenas prácticas de los proyectos.

### **vii. Gestión y dirección**

El Organismo Ejecutor y la UEP cuentan con las capacidades y recursos tangibles e intangibles para implementar favorablemente este Programa.

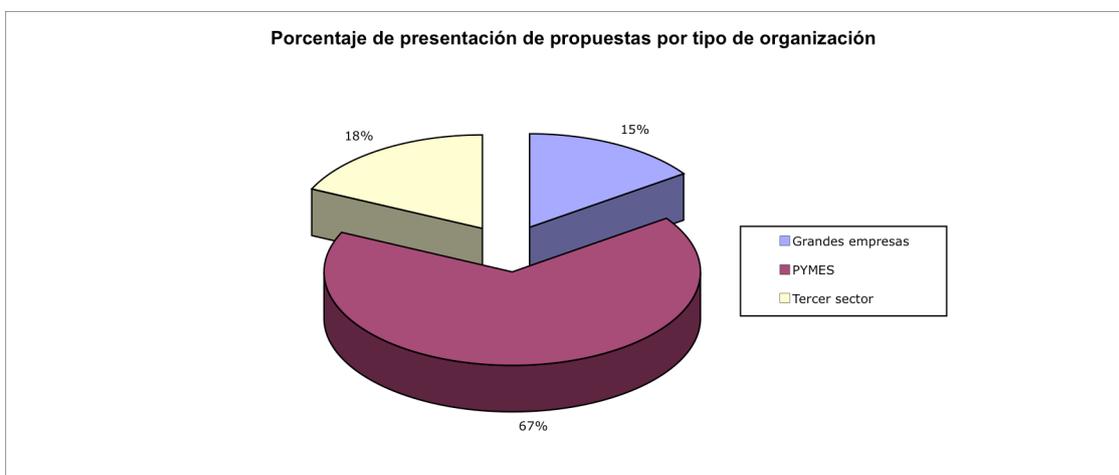
Para medir el alcance y desempeño del Programa se utilizaron los siguientes indicadores que se interpretan a continuación:

<b>Fuente de impacto 1</b>	<b>Gestión del Programa</b>
	<p>Las personas implicadas en la gestión y dirección del Programa cuentan con la experiencia y capacidades necesarias para conducir esta iniciativa a los objetivos de la misma. Además cuentan con el prestigio y trayectoria del OE que legitima el Programa ante los beneficiarios, grupos de interés, socios y aliados.</p> <p>La UEP carece de mecanismos sistematizados que permitan un control y monitoreo rápido de los avances del desempeño y transferencia de conocimiento entre proyectos. Estos mecanismos de control, seguimiento y transferencia de conocimiento están centralizados en el coordinador del proyecto. Esta situación puede implicar una menor eficiencia en la detección de incidencias y adopción a tiempo de medidas correctivas.</p> <p>La transferencia de conocimiento se hace de una manera sencilla, mediante información documental que se comparte en los talleres del Laboratorio BDP.</p> <p>Estas actividades también requieren de un mayor agilidad y constante actualización para que los proyectos puedan aprender los uno de los otros, el Programa pueda sistematizar más fácilmente las mejores prácticas y lecciones y atraer la participación de más y diversos aliados.</p>
<b>Fuente de impacto 2</b>	<b>Socios y aliados</b>
	El desarrollo de negocios en la BDP requiere la combinación de aliados con capacidades y fuentes de recursos diversas para

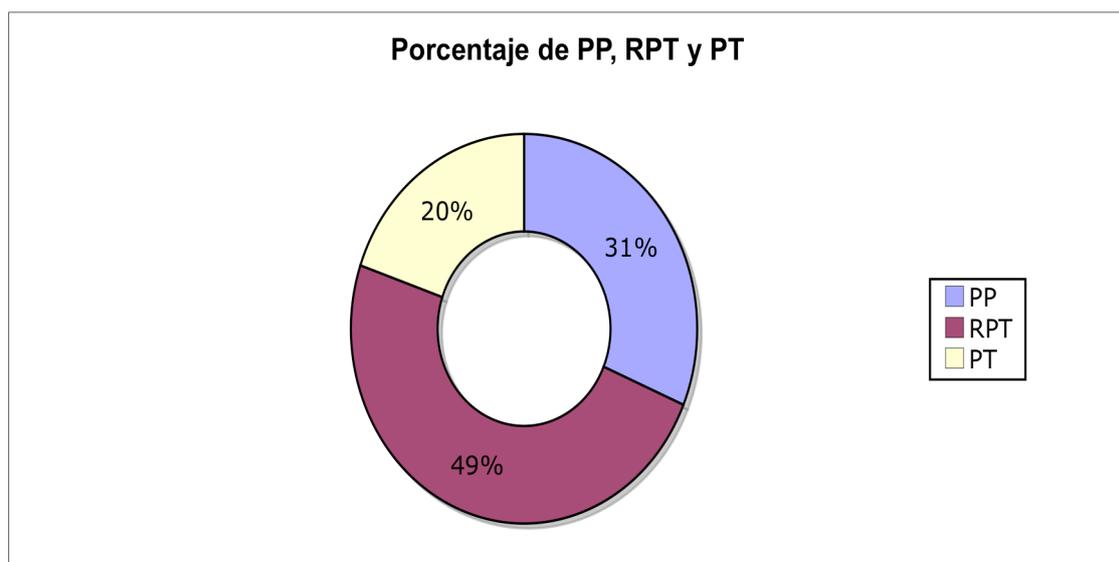
	<p>desarrollar proyectos integrales que logren incurrir en las ineficiencias del mercado BDP y poder desarrollar modelos de negocio exitosos.</p> <p>La UEP ha logrado atraer la participación de múltiples y diversos aliados. Universidades, tercer sector, entes gubernamentales y agremiaciones de empresas.</p> <p>Esta integración inclusiva aporta valor al Programa porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia el alcance e impacto del Programa</li> <li>• Aúna esfuerzos para promover el desarrollo de negocios en la BDP.</li> <li>• Permite desarrollar más el concepto de negocios en la BDP desde diferentes perspectivas.</li> <li>• Abre la posibilidad de la obtención de más recursos para apoyar este tipo de iniciativas.</li> <li>• Alinea los intereses y objetivos de todos los actores a las metas del Programa, para evitar una dispersión de esfuerzos.</li> </ul>
--	--

<b>Fuente de impacto 3</b>	<b>Inclusión del Programa</b>
	<p>Durante toda la implementación el Programa ha procurado ser muy inclusivo para incrementa el aprendizaje y alcance del proyecto. Esto se constata en la variedad de organizaciones que han presentado propuestas, la diversidad del Consejo Asesor, el Consejo de Selección y otros grupos de interés a los cuales se han dirigido dentro de las actividades del componente I como incubadoras, Cámaras de Comercio y ONGs.</p> <p>El rediseño en el Marco Lógico es una clara apuesta de la UEP por ampliar el campo de acción del Programa e involucrar otras entidades, que no sean solamente grandes empresas, para ejecutar proyectos en la BDP. Para mayor información sobre la proporción de tipos de organizaciones de las 33 que presentaron propuestas ver <b>gráfico 10</b>.</p> <p>La UEP también ha procurado que las propuestas prosperaran lo máximo posible en el proceso de selección como podemos observar en el <b>gráfico 11</b>. El número de RPT es superior a los PP pues la coordinación del Programa, de ese momento, buscaba avanzar en el proceso y presentar proyectos al FOMIN que podían prosperar, mientras que se elaboraban más los PP.</p> <p>Aunque las actividades del Programa no han sido dirigidas a una variedad de zonas geográficas, gran parte de los proyectos seleccionados son implementados en Puebla. Es la puerta del sureste mexicano y una de las regiones más pobres, según el estudio de la BDP realizado por el Programa.</p>

**Gráfico 10.**



**Gráfico 11.**



<b>Fuente de impacto 4</b>	<b>Financiación</b>
	La UEP ha demostrado capacidad para apalancarse en otros recursos. Del 50% de los recursos aportados por el OE al Programa el 70% provienen de la Secretaría de Economía. De cara a buscar una continuidad del Programa es necesario un mayor compromiso por parte del OE e implicar los recursos de más organizaciones para dar mayor independencia al Programa.

<b>Fuente de impacto 5</b>	<b>Gestión medioambiental</b>

	<p>A pesar de que el OE tiene una división que trata asuntos medioambientales, no se han desarrollado políticas medioambientales que sirvan de ejemplo para otros Programas de este tipo, tampoco se ha introducido en los talleres de difusión y sensibilización apartados claros donde se integren aspectos sociales, medioambientales para un mejor desempeño de los negocios en la BDP.</p> <p>Es importante resaltar que el desarrollo de negocios en la BDP también es una oportunidad para introducir prácticas de mercado más sostenibles e innovadores en relación al medioambiente.</p>
--	---

<b>Fuente de impacto 6</b>	<b>Sensibilización</b>
	<p>Las actividades de sensibilización del componente I son esenciales para conseguir los objetivos del Programa.</p> <p>La UEP ha hecho especial hincapié en difundir el concepto y el Programa en diversos públicos que influyen en el sector privado.</p> <p>Se ha valido de una diversidad de mecanismo como: Sesiones de sensibilización, talleres enfocados, talleres generales, sesiones a consultores, apariciones en medios de comunicación, el diplomado, página Web, estudio de mercado de la BDP, sesiones personalizadas y el laboratorio BDP.</p> <p>Esta diversidad de mecanismos ha permitido ampliar la cobertura del mensaje del Programa y atraer más propuestas.</p>

<b>Fuente de impacto 7</b>	<b>Réplica</b>
	<p>CESPEDES avista la posibilidad de dar continuidad al Programa una vez este finalice. Para ello cuenta con una amplia red estratégica, creada en el ejercicio del Programa, una mayor curva de conocimiento sobre el tema y la estructura básica para cumplir con este objetivo.</p> <p>La replicabilidad del Programa incrementaría si existieran mecanismo de sistematización y transferencia del conocimiento.</p> <p>Y sería más efectiva si se logrará una mayor participación del CCE y las empresas que lo integran.</p>

En relación a la gestión y dirección del Programa, para alinear las estrategias a los objetivos fijados y haciendo uso racional y eficiente de los recursos destinados podemos destacar lo siguiente:

1. El Programa ha sido altamente inclusivo no solamente en la selección de sus aliados sino también de los proyectos que han participado. Las acciones

encaminadas a incrementar la inclusión son coherentes con los objetivos del Programa.

2. La creación y gestión de redes de alianzas estratégicas por parte de la UEP es un activo en el cual se ha apalancado el Programa para mejorar los resultados del mismo y cada uno de los proyectos.
3. Estas redes estratégicas son una fuente de creación de valor para obtener nuevas partidas de financiación, incrementar la innovación en el diseño de modelos de negocio en la BDP y facilitar la transferencia de conocimiento y por lo tanto la réplica.
4. Los resultados obtenidos en relación a los recursos destinados para cada uno de los componentes ha sido óptimo. Se recalca el uso eficiente de los recursos en las actividades de sensibilización y difusión y la buena gestión de los mismos para maximizar los avances de los proyectos a pesar de las restricciones de tiempo, falta de agilidad en los procedimientos y dinamismo en el flujo de los dineros entregados para su implementación.
5. La gestión del Programa ha carecido principalmente de la toma de decisiones que promuevan un modelo de buena gestión medioambiental en proyectos BDP y de la sistematización de procedimientos esenciales para la trazabilidad de los proyectos, el Programa y transferencia de conocimiento, que incrementarían el éxito de la réplica.

#### **viii. Sostenibilidad del PROGRAMA**

La red de alianzas estratégicas creadas por el Programa es un activo intangible que incrementa la sostenibilidad del mismo pues acrecienta el valor de éste y las fuentes de recursos para replicarlo.

La naturaleza del OE también es un factor que asegura la sostenibilidad del proyecto. El hecho de que el Programa este ubicado en una entidad que aglomera empresas en México legitima los objetivos del proyecto sobre el desarrollo de negocios en la BDP.

Para fortalecer aún más la sostenibilidad del Programa es necesario que la UEP y el OE intercedan más activamente en el desarrollo de una política pública que promueva el desarrollo de proyectos que generen beneficios en la triple cuenta de resultados y promuevan el desarrollo en la BDP.

El acercamiento a organizaciones del tercer sector, universidades y entes gubernamentales crea un canal de diálogo y apertura que permite la integración de las actividades y conocimiento de cada uno de estos actores a un mismo objetivo: El desarrollo de negocios en la BDP, mediante la provisión de productos y servicios y el incremento de oportunidades para MPyMEs. A su vez esta integración permite la obtención de proyectos más inclusivos e integrales en la provisión de soluciones a la BDP.

La continuidad y alineación de los proyectos seleccionados es un factor más que incide en la sostenibilidad del Programa. La mayoría de los proyectos son muestras representativas del Programa, pero en los proyectos donde no hay una clara integración de todos los objetivos es necesario encausarlos y alinearlos más con los otros proyectos y objetivos del Programa. Nos referimos a proyectos que además de incrementar las oportunidades de MPyMEs, ofrezcan nuevos productos y servicios a la BDP en modelos de negocio innovadores. De este modo se tendría un grupo de proyectos más homogéneos y representativos para influir en la promoción de desarrollo de negocios en la BDP y atraer más empresas para que incursionen en este tipo de iniciativas.

#### **ix. Sostenibilidad de los proyectos.**

Los proyectos seleccionados integran la BDP dentro de la cadena de valor lo cual permite un mayor entendimiento de las dinámicas del mercado BDP y los legitima en la comunidad.

La proximidad de las organizaciones a la realidad de la comunidad BDP, permite una mayor adaptabilidad del proyecto a las características de la comunidad objetivo.

Además de incluir a la BDP en el modelo de negocio, los proyectos incurren directamente desbloqueando círculos viciosos de ineficiencia, que impiden el desarrollo de negocios sostenibles en la BDP.

No todos los proyectos dan una solución integral al problema, que además de incidir en las causas de la pobreza ofrezcan un producto o servicio que ajustado a sus características les permita ser autosostenibles. Esto combinado a la situación en la que están algunos proyectos, en los cuales los elementos esenciales dependen de fondos de donación, influye en una disminución de la sostenibilidad pues el flujo de fondos es incierto y la percepción del proyecto frente a las comunidades se distorsiona. Es el caso de Fundación Mazahua, pues se habla de negocios en la BDP pero los principales activos del proyecto, los invernaderos, se financian de la misma manera que las actividades filantrópicas de la fundación.

En el caso de UDEC aunque evidentemente desbloquea círculos viciosos de pobreza al incrementar la eficiencia y competitividad de los micros emprendimientos, en zonas rurales, más allá de la capacitación y acceso al crédito que ofrecen no desarrolla un producto o servicio destinado a la BDP y que cierre el círculo virtuoso.

En los proyectos liderados por empresas la sostenibilidad incrementa por la naturaleza puramente empresarial de la iniciativa, vinculado a la incorporación de aspectos sociales.

En otros proyectos como el de PASA o Fundar SLP es necesario incorporar más elementos innovadores para garantizar una mayor competitividad y por lo tanto sostenibilidad. En el caso de PASA introducir ideas en el campo del reciclaje y transformación de residuos sólidos. En el caso de Fundar SLP introducir elementos para la fortificación de los alimentos producidos por las mismas comunidades.

En una situación similar están los proyectos de seguros Argos y HIR, en donde una mayor innovación para aportar elementos diferenciales y competitivos al modelo de negocio pasa por la introducción de tecnologías.

La sostenibilidad del Programa esta avalada por las fortalezas del OE para gestionarlo y la creación de valor en la instauración de una red estratégica que influye en todos los objetivos del Programa.

La sostenibilidad de los proyectos se basa principalmente en el arraigo de los modelos a las características de la población BDP a la cual se dirigen y la simbiosis que, en un mayor o menor grado, la mayoría de los proyectos crea entre desarticulación de círculos viciosos de pobreza y desarrollo de negocios sostenibles en la BDP.

La sostenibilidad de estos proyectos e inclusive del Programa también depende de una constante alineación de los mismos a todos los objetivos.

#### **x. Marco Lógico**

Con el nuevo Marco Lógico el componente I adquiere una mayor relevancia para promover el desarrollo de negocios en la BDP, sensibilizar y atraer la presentación de propuestas de proyectos.

La experiencia actual ha confirmado la necesidad de fortalecer el concepto de negocios en la BDP en el sector empresarial y por lo tanto apalancarse en más herramientas de sensibilización que permitan reforzar el conocimiento sobre los mismos, bajo nuevos criterios de innovación, eficiencia, creación de valor y rentabilidad.

No obstante la pertinencia de rediseño del Marco Lógico en el momento que tuvo lugar, Por razones de desfases en los tiempos algunas actividades nuevas del componente I se han realizado posteriormente a otras actividades sobre las cuales deberían generar efectos, como la difusión del Programa en OSC e incubadoras de empresas para crear alianzas, actividades que hacen parte de las acciones de promoción y sensibilización de negocios en la BDP, componente I, pero se llevarán a cabo paralelamente a la ejecución de los componentes II y III.

La relevancia del Programa también se evidencia en la evaluación de las implicaciones de la continuación del Programa con el actual Marco Lógico y las razones por las cuales no sería procedente reformularlo. Pero si hay que tener en cuenta los alcances del rediseño para posteriores réplicas y dar continuidad al impacto creado.

- **Contexto en el cual se ejecuta el Programa.**

El Programa reconoce la existencia de una basta población que vive en la BDP. 55 millones de los 105 millones de habitantes mexicanos viven con menos de US \$ 3 al día y 25 millones viven en la pobreza extrema con menos de US \$ 2 al día.

Por lo tanto el Programa se desarrolla en un contexto con tasas de pobreza muy altas que requieren la atención y toma de medidas que la reduzcan.

Adicionalmente, en el estudio de campo desarrollado en junio del 2007 se reconoce el fuerte capital emprendedor que existe en la BDP. La mayoría tienen actividades de negocio o el interés de llevarlas a cabo a pesar de las barreras para acceder a capital de inversión. El informe reconoce esa realidad así: “Se encontró que cerca de la mitad de las personas entrevistadas desarrollan ya algún género de actividad empresarial. Del resto de las personas entrevistadas, aproximadamente dos de cada tres desean iniciar su propio negocio. La mayoría de estas personas han identificado ya una oportunidad de negocio y no la han podido aprovechar por falta de capital para invertir. No existen diferencias importantes entre las áreas urbanas y las rurales. De entre los emprendedores entrevistados, algunos mencionaron que requieren, no sólo de financiamientos a costos accesibles (alrededor del 2% mensual), sino también de capacitación para poder vender más y hacer crecer sus negocios...” (Pág., 17).

No obstante el reconocimiento del potencial empresarial de la BDP, se parte de la base que son las grandes empresas las que pueden hacer aportaciones al surgir económico de este sector de la población, “Las compañías multinacionales y locales alrededor del mundo, pueden ayudar a generar las condiciones necesarias para el desarrollo sustentable de la población con menores recursos, basándose en las estrategias del tipo “triple balance”<sup>8</sup> (Pág. 7).

Por lo tanto los estudios realizados por el Programa reconocen la gran población que pertenece a la BDP y su natural cercanía a la ejecución de emprendimientos, en su mayoría dentro del contexto de la población de bajos ingresos.

Sin embargo parece sentar las bases del contexto en el cual se ejecuta el Programa sobre teorías y juicios arraigados al hecho de que son las grandes empresas las que pueden liderar los negocios en la BDP para cambiar la realidad económica y social de esta población.

Finalmente es importante tener en cuenta que México es uno de los principales países de América Latina, en el cual ha tenido más visibilidad, a nivel internacional, iniciativas empresariales en la BDP, como la de Cemex.

- **Evaluación del Marco Lógico del Programa y la pertinencia de su rediseño.**

El Marco Lógico con el cual inició el Programa en Febrero 2006 fue rediseñado en diciembre de 2007. Durante este periodo de tiempo se hicieron campañas de sensibilización y talleres de capacitación en las ciudades de México, Monterrey y Guadalajara, sin que se lograra ninguna propuesta de proyecto.

El Marco Lógico inicial partía de la base que en el sector privado, y específicamente en las grandes empresas, ya había un conocimiento sobre negocios en la BDP. Esta situación se evidencia en el componente I del Marco Lógico inicial, pues se preveían en las actividades de sensibilización 3 talleres en las ciudades de México, Guadalajara y Monterrey y dos talleres más con altas asistencias de grandes empresas y de forma casi paralela la presentación de un elevado número de propuestas de proyectos.

---

<sup>8</sup> Se entiende por el texto del estudio de campo, que la expresión “triple balance” hace referencia a la Triple cuenta de resultados: Social, medioambiental y económico.

Solo con estas actividades no fue posible transformar el interés capturado por los asistentes, en presentaciones de propuestas.

Del número de asistentes a cada una de estas presentaciones, se desprende que si bien la convocatoria fue alta, el enfoque de estas sesiones no fue suficientemente potente para:

- Incentivar a las empresas a pensar fuera de los parámetros convencionales de sus negocios.
- Presentar la BDP no solo como una oportunidad de mercado sino también como un campo para innovar sin las presiones de mercados más atomizados y competitivos y la posibilidad de desarrollar nuevos modelos de negocio y ventajas competitivas.

No se incluyen en los talleres mayor variedad de ciudades, con tasas de desarrollo económico y social inferiores a México, Guadalajara y Monterrey.

En diciembre de 2007, se lleva a cabo el rediseño del Programa. El rediseño del Programa abrió el abanico de posibilidades para recibir proyectos que cumplieran con los objetivos del Programa, sin que tuvieran que provenir estrictamente de grandes empresas. El Marco Lógico resultante permitía responder a la realidad mexicana para ejecutar negocios en la BDP.

El rediseño del Programa y por ende del Marco Lógico fue consecuente con la realidad de la economía mexicana conformada principalmente por MPyMEs y el contexto en el cual se ejecuta, ya que había una baja percepción, cercanía y receptividad de las grandes empresas sobre las ventajas en el desarrollo de negocios en la BDP.

El incremento de las actividades de promoción y sensibilización es una respuesta evidente al poco conocimiento de la BDP, percibido en la etapa inicial del Programa.

Una actividad altamente inclusiva y que podía hacer aportaciones innovadoras después de su realización y atraer la participación de MPyMEs son los talleres con OSC e incubadoras. Estas actividades han sido integradas al nuevo Marco Lógico, pero hasta la fecha de la evaluación no se habían implementado.

También se da una gran importancia a la sensibilización a través del sector académico, el cual puede tener una mayor penetración para introducir el concepto de la BDP no solo en los estudiantes sino también en las empresas. Además de ser un canal más viable y legítimo para atraer la atención del sector privado.

Las actividades encaminadas al seguimiento de proyectos, fortalecen la alineación de estos a los objetivos del Programa. Este acompañamiento también fortalece el conocimiento de la empresa sobre los negocios en la BDP, pues experimenta un proceso en el cual la curva de aprendizaje incrementa a medida que los seguimientos inciden en el desarrollo de proyectos con modelos de negocio más ajustados a la BDP.

La introducción del Laboratorio de la BDP en el nuevo Marco Lógico, hace parte del componente II (selección e implementación de proyectos), pero sería una herramienta más relevante y efectiva para el componente I como una plataforma que aglomera todas

las entidades convocadas en los talleres y sesiones de sensibilización. Además si se hubiera realizado en el componente I tendría efectos en los componentes II y III.

En cuanto a la reducción de la cuantía de los indicadores. Es acertada la reducción de las cuantías y la progresividad que se introduce para su obtención, pues es más congruente con la realidad reconocida, sobre el escaso conocimiento del concepto BDP. Para información más detallada de los cambios en las cuantías de los indicadores, ver **gráfico 1**; página 4.

El nuevo Marco Lógico no varía las ciudades escogidas para los talleres y sesiones de sensibilización, de tal manera que haya una mayor apertura de puntos geográficos representativos de la población BDP.

En suma podemos decir que el nuevo Marco Lógico responde de manera adecuada a las características del contexto y busca crear un mayor impacto en la creación de valor para las MPyMEs y la BDP.

- **Relevancia actual Marco Lógico del Programa.**

En esta evaluación intermedia se ha considerado que el rediseño del Marco Lógico fue pertinente en el momento en que se planteó. Sin embargo es importante preguntarse si los cambios introducidos siguen siendo relevantes para alcanzar los objetivos del Programa.

La respuesta a esta pregunta es positiva. Abrir el Programa a la presentación de propuestas por PYME's y otras organizaciones incrementa el impacto en el desarrollo económico y social de estos emprendimientos y la BDP, además de permitir que se fortalezcan las estructuras sociales y económicas de base en las cuales, posteriormente, otras empresas puedan apalancarse para ofrecer más productos y servicios a la BDP, en contextos sociales más organizados, con redes de aliados más fuertes y canales de comercialización y distribución más consolidados.

Las actividades de difusión y sensibilización producto del rediseño, tienen efecto transversal en todo el Programa y con mayor duración en el tiempo. Por lo tanto son también relevantes en la actualidad. Actividades como el diplomado, los seguimientos a las propuestas y la variedad de los talleres de sensibilización y difusión, crean un capital estratégico muy importante y es que hay una mayor transferencia de conocimiento, de tal modo que no es la UEP y los proyectos seleccionados los únicos que están acumulando los conocimientos de este Programa. Las universidades, incubadoras, empresas, OSC, etc. También están capturando el valor generado en las actividades de sensibilización y se convierten en actores con capacidad de transferir estos conocimientos, promover el desarrollo de negocios en la BDP y una cultura empresarial al respecto.

Aunque el Marco Lógico haya reducido los indicadores para los proyectos que debían ser implementados, e inclusive si el Programa aprobara menor número de proyectos, continúa siendo relevante esta modificación pues acota mucho más la calidad e impacto de los proyectos seleccionados. Evidentemente uno de los indicadores establece que al final del Programa de los 12 proyectos seleccionados deben involucrar al menos 100

MPyMEs. De la relación número de proyectos implementados e impacto en MPyMEs se deduce que es más relevante este indicador que al número de proyectos seleccionados.

En efecto pocos proyectos pueden, por sus características, generar más impacto en el desarrollo de MPyMEs. Si este es el objetivo, lo primordial más allá de cumplir con un número determinado de proyectos, debe ser involucrar proyectos con capacidad de beneficiar un mayor número de MPyMEs y de generar un efecto multiplicador beneficiando más emprendimientos en la BDP.

- **Implicaciones de la continuación del Programa/ reformulación.**

Con el rediseño del Marco Lógico el Programa responde más acertadamente a las características de la BDP en México y abre el campo de acción para el desarrollo de proyectos BDP, a otras organizaciones además de las empresas.

De esta manera se incrementa la posibilidad de generar impacto en las MPyMEs y en el mismo desarrollo de la BDP, pues organizaciones como fundaciones y ONGs pueden influir más efectivamente en esta población y crear un ecosistema propicio para implementar negocios en poblaciones pobres.

Es importante no olvidar cuales son los objetivos del Programa: desarrollar nuevos productos y servicios de mercado involucrando las MPyMEs para atender a los consumidores en la base de la pirámide económica y consecuentemente promover el desarrollo de negocios en la BDP y crear una cultura empresarial al respecto.

Los proyectos liderados por Fundaciones y ONG y que hacen especial hincapié en la capacitación de micros emprendedores en la BDP son una apuesta válida y necesaria para crear valor en las estructuras de mercado de la BDP y a partir de aquí construir modelos de negocio eficientes e innovadores que se dirijan a esta población. Sin embargo estos proyectos parecen enfocarse principalmente a estas actividades, posiblemente porque por su naturaleza es donde más valor puede aportar. En el ámbito de desarrollo de nuevos productos y servicios para la BDP mediante modelos de negocio innovadores están más limitados.

Los Programas de fortalecimiento de MPyMEs no son una novedad en América Latina. Por lo tanto el valor añadido de este Programa, radica precisamente en que crea valor en el ingreso de las MPyMEs y el consumo de la BDP, integrando en un mismo Programa los dos factores que repercuten en el desarrollo de las poblaciones pobres y los negocios en estos contextos. Si bien vale la pena conservar estos proyectos dentro del Programa, por las razones anteriormente expuestas, para que estas iniciativas tengan un valor añadido y diferencial en el contexto de este Programa es necesario intervenir más en su diseño. De este modo se lograría fortalecer los modelos de negocio que se dirigen a atender a la BDP e introducir elementos innovadores.

Para que estos proyectos puedan aportar mayor valor en el desarrollo de negocios en la BDP y creación de una cultura empresarial entorno a este concepto, el Programa debe fomentar las alianzas con empresas interesadas en apalancarse en el valor generado por estos proyectos y aportar soluciones complementarias que incrementen el impacto de los mismos. Por ejemplo en el proyecto de Fundar SLP, sería mucho más competitivo que los productos de producción local que piensan impulsar y añadir valor mediante su

procesamiento, se transformarían y fortificarían en alianza con una empresa del sector alimenticio, para dar una respuesta más efectiva a los problemas de malnutrición de las poblaciones indígenas que atienden.

De este modo se introducirían elementos más innovadores y se atraerían más empresas para involucrarse en la ejecución de estos negocios, no solo como una oportunidad de mercado, sino también como una oportunidad para desarrollar nuevas ventajas competitivas.

Una mayor participación del Programa en la realización de alianzas intersectoriales, demostraría la importancia de reunir varios actores en un mismo proyecto para incrementar la preposición de valor.

De una correcta alineación de los proyectos a todos los objetivos del Programa también dependerá que este sea una muestra válida y novedosa para impulsar este tipo de negocios y replicarlo en otros países de América Latina.

### **III. LECCIONES APRENDIDAS**

#### **i. Lecciones aprendidas desde el diseño hasta su implementación**

Las lecciones aprendidas se analizarán en relación a la gestión y dirección del Programa y la identificación de buenas prácticas que necesitan estar presentes ex ante para el apoyo de programas similares en el futuro.

Las principales lecciones aprendidas en relación a la gestión y dirección del Programa son:

1. Es necesario una adaptación operativa entre el Programa y los proyectos para que todos sean más eficientes.
2. Para lograr transformar el interés captado por las empresas en proyectos, es necesario impulsar actividades enfocadas a las empresas y hacer una mayor difusión del concepto.
3. Se reforzó la visión de mediano y largo plazo que CESPEDS propone al sector empresarial.
4. Para lograr una respuesta relevante a este tipo de Programas es necesario invertir más tiempo y dinero en las actividades de sensibilización y difusión. No se pueden impulsar proyectos en temas novedosos asumiendo que hay una comprensión generalizada sobre el concepto.
5. Es necesario la inclusión de otros actores pues existen otras instancias para diseñar proyectos BDP: incubadoras, universidades y gobiernos locales.
6. Es necesario un mayor acercamiento a gobiernos locales para impulsar algunos proyectos.

7. Es necesario reforzar el pensamiento creativo y la innovación entre los empresarios. Los esquemas de modelos de negocio están muy arraigados.
8. La transmisión del concepto BDP dentro de la empresa se facilita si se realiza primeramente con el dueño de la empresa o ejecutivos de primer nivel

**ii. Factores de éxito, limitaciones a la fecha de la evaluación y potenciales limitaciones o riesgos futuros.**

Este análisis se hará con base en un estudio de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del Programa.

<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco uso de herramientas informáticas para dar una mayor trazabilidad a los proyectos y el Programa, sistematizar y controlar los avances, aprendizajes y acciones.</li> <li>• Escaso impulso de innovaciones en los modelos de negocio y desarrollo de nuevas tecnologías de los proyectos seleccionados.</li> <li>• Procedimientos poco adaptados a las características y magnitud de los proyectos que se están impulsando.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempos muy limitados para llevar a cabo todas las actividades del Marco Lógico y cumplir con las metas establecidas.</li> <li>• Algunos proyectos seleccionados que no están completamente alineados a los objetivos del Programa.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del Programa e impulso de proyectos que promocionan activamente la inclusión en los negocios.</li> <li>• OE idóneo para incrementar el impacto de esta iniciativa, promoviéndola en el sector empresarial.</li> <li>• Profundización del concepto BDP y aportación de nuevos elementos para complementar el protocolo de la BDP.</li> <li>• Fortalecimiento del ecosistema en la BDP (Capacitación de micro emprendimientos y educación) necesario para desarrollar negocios sostenibles y poder proveer más productos y servicios.</li> <li>• Creación de una red de aliados</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos piloto en base a los cuales se pueden crear nuevos modelos. Por ejemplo el desarrollo de negocios en la BDP mediante el modelo de cooperativa.</li> <li>• Creación de una red estratégica con actores claves, con capacidades y recursos complementarios.</li> <li>• Ejecución de actividades del Programa (Como el laboratorio BDP y el protocolo) a las cuales se les puede dar una mayor repercusión.</li> <li>• Participación más activa del tercer sector en el desarrollo de negocios en poblaciones pobres.</li> <li>• Creación de un modelo replicable</li> </ul>

estratégicos.	para dar continuidad al Programa.
---------------	-----------------------------------

## 1. Debilidades

El limitado uso de herramientas que permita el control y trazabilidad del Programa y proyectos impide que haya una correcta sistematización que facilite la corrección oportuna de los fallos o identificación de los elementos esenciales, para una réplica más acertada.

Los proyectos también están muy limitados en la innovación de modelos de negocio, pues han sido asesorados utilizando modelos en la BDP tradicionales y muy similares. El desarrollo de nuevas tecnologías también es escaso.

Es importante aprovechar la oportunidad de desarrollar negocios en la BDP para implementar nuevas tecnologías que den mayor eficiencia a los modelos, a su vez interesen a las empresas porque contribuyen al desarrollo de nuevas ventajas competitivas para servir a mercados más heterogéneos y masificados.

Los procedimientos aplicados para la selección de proyectos, aprobaciones y desembolso de fondos no corresponden a su tamaño y características de las organizaciones que los impulsan. Esta debilidad desgasta el interés de las organizaciones involucradas pues no pueden avanzar conforme su estructura, necesidades y objetivos. Esto implica también para los proyectos asumir con un coste de oportunidad durante los tiempos de retraso que se presentan.

## 2. Amenazas

Debido a la dilatación en los procedimientos y desfases de tiempo, el Programa se ve limitado por ejemplo para seleccionar e implementar uno o dos proyectos en caso que sean retirados los proyectos de Recrea y Tosepan, llevar a cabo otras actividades pendientes como los talleres con incubadoras de empresas y OSC y dar mayor repercusión al Laboratorio, de tal manera que influya en el logro de los indicadores del Marco Lógico.

Los proyectos que están principalmente orientados al desarrollo de capacidades de MPyMEs es necesario fortalecer sus modelos de negocios para que sean más robustos y puedan a su vez atender una necesidad de la BDP.

De este modo se lograría homogeneizar la muestra de casos del Programa para promover el desarrollo de negocios en la BDP.

## 3. Fortalezas

El Programa ha sido altamente inclusivo, pues ha contado con la participación de una variedad de actores. Esto incrementa la creación de valor.

La naturaleza del OE legitima el Programa para promover acertadamente el concepto y desarrollo de negocios en la BDP, entre las empresas mexicanas. Por lo tanto comprometer el apoyo institucional del CCE es clave para la continuidad del Programa.

Debido a las modificaciones del Marco Lógico se ha logrado profundizar en el concepto de la BDP aportando nuevos elementos que amplíen el campo de acción de proyectos dirigidos al desarrollo de negocios en poblaciones pobres.

Todos los proyectos dan especial importancia a la capacitación de las MPyMEs. Pues se afecta positivamente la pobreza, generando una mayor capacidad económica y estructuras de base, sociales y económicas, más propicias para que puedan prosperar los negocios en la BDP.

Gracias a la gran inclusión de diversos actores, el Programa cuenta con la participación de diferentes grupos de interés. Esta complementariedad añade valor al Programa e incrementa la curva de aprendizaje sobre este tipo de negocios.

#### **4. Oportunidades**

Por el mismo impulso que mediante estos proyectos se está dando a las estructuras de mercado de la BDP, se pueden generar nuevos modelos de negocio y/o proyectos. Por ejemplo a partir del proyecto que impulsa los cultivos de agricultores se puede atraer una empresa que venda sistemas de riego más eficientes, herramientas tecnológicas para conectar los grandes mercados con pequeños productores rurales o a los que incentivan el cultivo en invernadero, promover la venta de invernaderos más ajustados a sus necesidades.

En una mayor escala los proyectos de recolección de basura podrían promover otros proyectos de reciclaje y generación de energía a partir de residuos sólidos.

La creación de la red estratégica del Programa crea un entorno favorable para atraer más recursos al desarrollo de este tipo de proyectos y replicar modelos exitosos.

La inclusión del tercer sector permite sensibilizar a estas organizaciones para pasar de las actividades puramente filantrópicas a proyectos productivos que creen economías de mercado autosostenibles.

Las actividades que han desarrollado el Programa, las capacidades forjadas y los aliados atraídos permiten dar mayor viabilidad a la continuidad y réplica del Programa.

#### **iii. Buenas prácticas del PROGRAMA.**

De las buenas prácticas del Programa que se deberían tener en cuenta en futuras réplicas, se destacan las siguientes:

1. Una mayor inclusión de diversos actores incrementa la creación de valor.
2. La UEP debe facilitar al máximo la comprensión y agilidad de los procesos a los proyectos beneficiados para no perder el interés capturado.
3. La profundización en el concepto por parte de la UEP.

4. El estudio previo de mercado para alinear el Programa a las características y necesidades de la población/ país a los cuales se dirige.
5. La difusión del concepto en diferentes escenarios incrementa el impacto y atracción de proyectos.
6. Fomentar las actividades de creación de capacidades en la BDP es esencial para la sostenibilidad de estos negocios.
7. Una mayor proximidad de la empresa a la población BDP, facilita la implementación de negocios más adaptados.

## **V. RECOMENDACIONES**

### **i. Para fortalecer la sostenibilidad.**

La sostenibilidad del Programa depende no solo de una correcta gestión y dirección sino también de una correcta alineación de los proyectos a los objetivos del Programa. Son los proyectos los que avalan la efectividad y relevancia del Programa.

Por lo tanto se considera necesario actuar en los siguientes aspectos:

1. Es necesario reforzar el apoyo institucional de CCE. Su rol dentro del Programa es esencial para legitimar el Programa ante el sector empresarial mexicano, atraer más empresas y recursos que faciliten la continuidad del Programa.
2. El Programa ha sido muy activo creando alianzas con diversos actores. Para capturar y no perder el valor creado es recomendable formalizar estas alianzas en un siguiente plan estratégico que de continuidad al Programa y que busque avanzar en base a los logros alcanzados.
3. Para que el Programa sea una muestra representativa en el desarrollo de nuevos productos y servicios destinados a atender la BDP, mediante la creación de oportunidades para MPyMEs, es preciso alinear los proyectos seleccionados a todos los objetivos del Programa. De este modo el Programa se diferenciaría completamente de cualquier otra iniciativa de apoyo a la MPyMEs.

### **ii. Para mejorar la gestión y dirección.**

1. La UEP más que intervenir activamente en cada uno de los proyectos debe actuar como una unidad que transfiere conocimiento, sistematiza los elementos esenciales y las buenas prácticas, para un mejor desempeño de otros proyectos e implementación de réplicas. La UEP gestionaría el DNA del Programa: el conocimiento para que sea utilizado por otros.
2. En relación al punto anterior se recomienda introducir mecanismos de sistematización y control.

3. Formalización de la red de aliados para concentrar más los recursos, esfuerzos e intereses de cada uno de ellos, a los objetivos del Programa.
4. Introducir acciones de gestión medioambiental.
5. Dar continuidad a las actividades de sensibilización y difusión, rentabilizando más iniciativas como el Laboratorio BDP, el Diplomado y la relación con incubadoras, OSC, Cámaras de Comercio, etc.

### **iii. Superar posibles desfases y mejorar el desarrollo de acciones y logro de la meta.**

Los principales desfases del Programa radican en el tiempo limitado para llevar a cabo todas las actividades y metas del Marco Lógico.

1. Durante la prórroga otorgada por el FOMIN hasta Agosto del 2010, es conveniente desarrollar todas las actividades de sensibilización y difusión. En el desarrollo de las mismas promover la realización de más alianzas estratégicas en los proyectos para fortalecer su sostenibilidad e incrementar el impacto.
2. Aunque los tiempos son muy restrictivos para impulsar la aprobación e implementación de nuevos proyectos, si los proyectos de Recrea y Tosepan son dados de baja, habría presupuesto para impulsar por lo menos un proyecto grande, siempre y cuando se agilizaran todos los procedimientos. Por las sinergias que puede crear con otros proyectos y el sector empresarial al que pertenece, se sugiere retomar la propuesta de Bimbo con algunas modificaciones que incrementen su impacto e innovación.
3. En la evaluación final es recomendable solicitar que el evaluador avance en la identificación de indicadores de impacto y fuentes de impacto directo e indirecto de los proyectos, conforme a una mayor evolución de los mismos. De este modo se podrían impulsar más proyectos que capitalizaran en los impactos producidos.

### **iv. Para la réplica**

El laboratorio BDP podría ser una herramienta idónea, que podría incrementar la creación de valor y facilitar la réplica. Es recomendable utilizar esta figura para reunir a todos los actores de la red estratégica y atraer otros más. Este laboratorio podría funcionar como una plataforma mediante la cual se pueden levantar recursos de financiación para más proyectos en la BDP, transferir conocimiento, facilitar el desarrollo de alianzas estratégicas en la BDP y conectar MPyMEs.

Esta plataforma que sería gestionada por CESPEDES y actuaría como un centro neurálgico que sistematizaría el conocimiento, facilitaría alianzas e identificaría los elementos esenciales de éxito y los transferiría. De este modo la réplica sería más ágil y

adaptada a las características del contexto de la réplica y se alimentaría de una mayor transferencia de conocimiento entre nuevos proyectos de negocio en la BDP.

En la réplica es aconsejable impulsar proyectos en nuevos ámbitos de negocio como entretenimiento, educación y sectores empresariales como el cooperativismo.

#### **v. Para el desempeño de los proyectos.**

En términos generales se exponen las siguientes consideraciones a los proyectos seleccionados.

1. Introducir más elementos que permitan una mayor participación de discapacitados, mujeres y comunidades indígenas. En las poblaciones BDP estos grupos de personas están especialmente discriminados. Su inclusión además de impulsar acciones de RSC con las implicaciones que esto puede traer en el clima de los negocios, también puede llevar a desplegar mayores niveles de eficiencia.
2. Es preciso introducir mayores innovaciones no solo en producto sino también en la manera cómo se configura el modelo de negocio. Se destacan innovaciones en la manera como se articula el modelo de negocio de Cemex y The Water Initiative, pero es necesario hacer lo mismo para otros proyectos.
3. La BDP es una oportunidad para desarrollar nuevas tecnologías o proveer soluciones innovadoras mediante el uso de las mismas. En los proyectos seleccionados hay una gran ausencia de este tipo de innovaciones. Para incentivar este tipo de innovación es necesario destinar más recursos para llevar a cabo actividades de I+D y facilitar alianzas con centros de innovación, que pueden inspirar estas iniciativas.
4. Introducción de más componentes de gestión medioambiental como reciclaje, participación en el mercado de créditos de CO<sub>2</sub>, medidas de ecoeficiencia, ecorating para medir el riesgo ambiental de determinadas acciones y uso de energías renovables.
5. En los proyectos que están principalmente centrados en el desarrollo de capacidades para MPyMEs, fortalecer los componentes del modelo de negocio para añadir más valor no solo a la MPyMEs fortalecidas sino también a la población BDP atendida con sus productos o servicios.
6. Modificar los componentes de los proyectos puramente filantrópicos de los proyectos liderados por fundaciones u ONGs por alianzas estratégicas que aporten soluciones a las carencias del modelo. Por ejemplo en el caso de Fundación Mazahua reemplazar la donación de invernaderos a los pequeños agricultores por una alianza con una empresa que los venda, para ser pagados mediante un sistema de pago novedoso, por ejemplo que a través de la comercializadora de estos productos se avale la venta de los invernaderos.
7. Apalancarse en el valor creado en estos proyectos para proveer más productos o servicios que incrementen el desempeño de los micro emprendimientos

impulsados y la creación de valor en la BDP. Por ejemplo a partir de los seguros y la formación dada a los promotores de seguros en las comunidades BDP, se pueden ofrecer otros seguros y servicios financieros. Con base en los servicios médicos de Tosepan se podría ofrecer un seguro de salud que además permitiría reducir los costos de gestión de este tipo de servicios.

## ANEXOS

### A. Anexo 1. Guía de informantes claves

C.P. Alberto Bucardo	FOMIN – BID
Ing. Armando Laborde	Ashoka
Lic. Aidé Ortiz	UNINCUBE – UPAEP
Dr. Alfonso Martínez	Promotora Ambiental, S.A. de C.V. (PASA)
Dra. Yessica Mayet, Ing. Marco Vinicio Rojas	Universidad Popular Autónoma de Puebla (UPAEP)
Act. Margarita Espinoza	Seguros HIR
Lic. Alfonso Sánchez Mejorada	Unión de Esfuerzos para el Campo, A.C. (UDEC)
Ing. Marcos Oviedo	SEDESOL
Lic. Reinaldo Ramírez	Desarrollo Rural de San Luis Potosí
Lic. Raquel Salgado	Fundación Mazahua
Sr. Richard P. Wells	The Water Initiative
Ing. Alejandro Lorea y Lic. Martin Lopez James.	CESPEDES – CCE
Prof. Gregorio Barcala	TOSEPAN-PATJI
Dr. Francisco Ortiz	IPADE
Lic. Leticia de la Barreda	Seguros Argos
Ing. Julio Santamaria	Cemex

### B. Anexo 2. Guía de entrevistas a realizar en los proyectos

#### 1. Información sobre la entidad que desarrolla el proyecto.

(Proveer información básica sobre la entidad y la iniciativa en la base de la pirámide, de aquí en adelante abreviada como BDP).

##### 1.1. Información básica

- 1.1.1. ventas
- 1.1.2. número de empleados
- 1.1.3. actividades principales
- 1.1.4. sector(es) en los que compite
- 1.1.5. principales productos/servicios
- 1.1.6. principales marcas
- 1.1.7. experiencia actual o previa en mercados o países de la BDP

##### 1.2. Posicionamiento en precio y calidad

##### 1.3. Estructura organizativa de la compañía y de su matriz.

##### 1.4. Información básica adicional

## **2. Orígenes del negocio en la BDP**

(Explorar las razones por las que la entidad ha decidido participar en este Programa)

- 2.1. Razones e historia del nacimiento del proyecto en la BDP
  - 2.1.1. Visión y misión fundacional  
Aspectos o causas a considerar:
  - 2.1.2. ¿El segmento de mercado (de la BDP) se había ignorado por los actuales competidores del sector?
  - 2.1.3. ¿El segmento de mercado estaba únicamente atendido mediante propuestas de bajo precio y baja calidad?
  - 2.1.4. ¿Existía la posibilidad de satisfacer necesidades insatisfechas?
  - 2.1.5. ¿Era la respuesta al movimiento de algún competidor?
  - 2.1.6. ¿Existía la necesidad de incrementar las ventas en la BDP debido a una saturación en los segmentos de Mercado medio y alto?
  - 2.1.7. ¿La empresa poseía activos estratégicos que podían ser fuente de ventajas competitivas en la BDP?
  - 2.1.8. ¿Razones específicas del país?
  - 2.1.9. ¿Otras razones?
- 2.2. Proceso de conceptualización y articulación de la empresa
  - 2.2.1. Actores internos que moldearon la idea
  - 2.2.2. Actores externos que moldearon la idea
  - 2.2.3. Aspectos específicos sobre el financiamiento (cuando sea apropiado)
- 2.3. Manera en que este modelo de negocio afecta o influye en el conjunto de la empresa.
- 2.4. Capacidades y ventajas competitivas que se pueden obtener de este modelo de negocio.

## **3. Visión general del mercado**

(Analizar aspectos contextuales específicos que afecten al negocio)

- 3.1. Información poblacional y sobre el segmento de mercado objetivo.
- 3.2. Aspectos culturales relevantes: idioma(s), religión(es), etnias y relación entre las mismas, existencia de conflictos sociales, tradiciones, valores, aspectos culturales que afecten al negocio, etc.
- 3.3. Perfil de la economía local.
- 3.4. Características de los sistemas institucionales.
- 3.5. Estado de las infraestructuras de comunicación, transporte y energéticas.
- 3.6. Riesgos políticos/gubernamentales.

## **4. Socios y alianzas**

(Examinar todos los stakeholders, sus distintos objetivos y su influencia relativa)

- 4.1. Individuos y grupos locales - quién, cómo, cuántos, principales intereses, etc.
- 4.2. Organizaciones no gubernamentales – locales/ nacionales/ internacionales.
- 4.3. Gobierno – local/regional/nacional.
- 4.4. Otras instituciones (por ejemplo, universidades, institutos técnicos, etc.).
- 4.5. Otros stakeholders- detallarlos y analizarlos apropiadamente.

## **5. Competencia**

(Explorar los principales retos tanto en el contexto de la BDP como fuera del mismo)

- 5.1. Principales competidores comerciales
  - 5.1.1. Bases de la competencia (por ejemplo, precio, calidad, distribución, tecnología)
  - 5.1.2. Cuota de Mercado.
- 5.2. Principales competidores en la BDP
  - 5.2.1. Bases de la competencia (por ejemplo, precio, calidad, distribución, tecnología)
  - 5.2.2. Cuota de mercado
- 5.3. Otros aspectos o comentarios de interés

## **6. Visión general del producto o servicio para la BDP**

(Esta es una sección más específica para explorar detalles relacionados con la BDP)

- 6.1. Producto o servicio
  - 6.1.1. Principales atributos del producto o servicio
  - 6.1.2. Principales tecnologías
  - 6.1.3. Grado de aprovisionamiento de materias primas o tecnologías locales
  - 6.1.4. Necesidades satisfechas por el producto o servicio
  - 6.1.5. Mercado objetivo
- 6.2. Otros aspectos o comentarios de interés

## **7. Modelo de negocio**

- 7.1. Esquema gráfico del modelo de negocio en el que se incluya:
  - 7.1.1. Todos los actores implicados
  - 7.1.2. Sistemas de control de los flujos de información financieros y físicos

- 7.2. Proceso de formulación y diseño del modelo de negocio.
  - 7.2.1. Investigación de mercado y aprendizaje.
  - 7.2.2. Replicación del modelo de negocio de la propia empresa.
  - 7.2.3. Principales personas y grupos implicados.
- 7.3. Análisis de cadena de aprovisionamiento, materias primas, producción, empaquetado o envasado, distribución y marketing.
- 7.4. Participación de MPyMEs en la cadena de valor. ¿Cómo?
- 7.5. Mecanismos para desbloquear círculos viciosos de pobreza.
- 7.6. Indicadores de desempeño del Modelo de negocio.

## **8. Retos**

(Identificar retos actuales y como lograron su resolución)

- 8.1. Principales barreras y retos ante los que se ha encontrado la entidad a la hora de formular, implantar llevar a cabo y gestionar el proyecto.
  - 8.1.1. Políticos
  - 8.1.2. Regulatorios
  - 8.1.3. Infraestructura
  - 8.1.4. Financiamiento
  - 8.1.5. Educativos
  - 8.1.6. Otros
- 8.2. ¿Cómo se resolvieron estos aspectos?
- 8.3. ¿Cómo fue el proceso mediante el cual se resolvieron estos aspectos? (por ejemplo, quiénes fueron las personas involucradas, cómo y por qué fueron escogidas)
- 8.4. Otros aspectos o comentarios de interés

## **9. Naturaleza de las ventajas competitivas de la empresa en la BDP.**

- 9.1. Descripción de los activos estratégicos de la compañía desplegados en el desarrollo del negocio en la BDP.
- 9.2. Descripción de los activos estratégicos desarrollados como resultado del negocio en la BDP.
- 9.3. Otros aspectos o comentarios de interés relacionados con las ventajas competitivas de la empresa en el pasado o en el futuro.

## **10. Valoración de la triple cuenta de resultados de la empresa en la BDP.**

- 10.1. Resultados económicos
  - 10.1.1. Ventas en la BDP
  - 10.1.2. Cuota de mercado
  - 10.1.3. Porcentaje potencial de las ventas en la BDP respecto al total de ventas del total de la compañía.
  - 10.1.4. Otros resultados (capacidades, “networking”, empleados y satisfacción de los clientes)
- 10.2. Impacto en la economía y el empleo local – positivo y negativo.
  - 10.2.1.1. Beneficios obtenidos por los participantes en el modelo de negocio.
  - 10.2.1.2. Incentivos establecidos para los participantes en el modelo de negocio.
  - 10.2.1.3. Congruencia del modelo de negocio con las características de la economía y producción local (por ejemplo, propiedad de la tierra y los recursos naturales, propiedad del capital, salarios y trabajo, propiedad intelectual y patentes)
  - 10.2.1.4. Empleo
    - 10.2.1.4.1. Número y naturaleza de los trabajos creados por el negocio (también, estándares de trabajo).
  - 10.2.1.5. Incremento/disminución en la autosuficiencia local o dependencia externa.
  - 10.2.1.6. Relaciones de poder afectadas por el negocio (por ejemplo, sexo, clase social, etnias)
  - 10.2.1.7. Cambios en las capacidades de los individuos (por ejemplo, mayor participación política, eficacia, seguridad en el empleo, etc.)
- 10.3. Impactos medioambientales – positivos y negativos
  - 10.3.1.1. Residuos sólidos
  - 10.3.1.2. Vertidos
  - 10.3.1.3. Emisiones
  - 10.3.1.4. Base de recursos naturales (por ejemplo, bosques, minerales, agua, existencias de alimentos)
- 10.4. Otros

## **11. Principales aprendizajes y oportunidades**

(Considerar tanto el aprendizaje actual como el pasado)

- 11.1. Lecciones
  - 11.1.1. Configuración del producto y de la producción
  - 11.1.2. Dinámicas culturales
  - 11.1.3. Recursos humanos
  - 11.1.4. Financiamiento
  - 11.1.5. Dinámicas regulatorias y gubernamentales.
  - 11.1.6. Socios

- 11.2. Escalabilidad del negocio
- 11.3. Transferibilidad del negocio
  - 11.3.1. Extensión a nuevos productos y servicios – ¿Cómo? ¿Cuándo?
  - 11.3.2. Extensión a nuevos mercados geográficos - ¿Cómo?
  - 11.3.3. Extensión a segmentos medio y alto – ¿Cómo?
- 11.4. Otros aspectos o comentarios de interés.

Las entrevistas con CESPEDES y algunos de los miembros del Consejo Asesor y Comité de Selección se desarrollaron entorno a los siguientes puntos:

- Principales actividades de la entidad entrevistada
- ¿Cómo entienden el concepto de desarrollo de negocios en la BDP?
- Justificación del cambio metodológico, por qué ha sido importante, qué implicaciones tiene, impacto, etc..
- ¿Cuál es el alcance de este Programa?
- ¿Cómo se pueden atraer más empresas para incrementar el impacto del Programa?
- Principales dificultades y retos del Programa.
- Observaciones a los criterios de selección de los proyectos.
- ¿Cómo dar continuidad al Programa para incrementar su impacto?

### **ANEXO 3. Indicadores**

Para medir el grado de inclusión de cada proyecto se utilizó un barómetro con los siguientes indicadores:

<b>Indicadores de inclusión</b>
Participación externa
Co-creación
Acceso
Conexión
Innovación paciente
Integración
Transferencia

#### ***Diseño***

- **Principio de participación externa**
  - La participación externa cataliza el desarrollo del modelo de negocio y permite el apalancamiento sobre capacidades locales y el acceso a conocimiento y redes locales. Esta participación puede formalizarse a

través de alianzas intersectoriales con la participación de organizaciones sociales, emprendedores y MPyMEs locales, etc.

- **Principio de co-creación**

- La integración de la “voz” de la base de la pirámide permite combinar el conocimiento desarrollado en la cúspide de la pirámide con la perspectiva y sabiduría de aquellas personas situadas en la base de la pirámide de tal forma que se permite la identificación y descubrimiento de nuevas oportunidades para servir a este segmento de población.

### *Implementación*

- **Principio de acceso**

- Una vez implantados, los modelos de negocio en la base de la pirámide permiten el acceso de la población de bajos ingresos a productos y servicios que previamente no eran ni disponibles, ni accesibles o se situaban en el ámbito “extralegal” o economía sumergida.

- **Principio de conexión**

- Las iniciativas en la base de la pirámide permiten conectar la economía local con la “no local” a través de la provisión de bienes o servicios producidos en los mercados exteriores, o a través de la exportación de bienes y servicios producidos por la base de la pirámide a mercados internacionales.

- **Principio de innovación paciente**

- El proceso de aprendizaje e innovación en la base de la pirámide suele requerir un cierto tiempo y compromiso y, por ello, es necesario financiar estas actividades a través de ‘capital paciente’<sup>9</sup>. Las inversiones iniciales son relativamente reducidas y, una vez probado su funcionamiento, se aumenta la financiación para replicarlo y ampliar su escala.

- **Principio de integración**

- El modelo de negocio integra la participación de agentes y actores del contexto local y BDP en alguna de las actividades de negocio y cadena de valor de la empresa.

- **Principio de transferencia**

- El modelo de negocio transfiere conocimiento y tecnología crítica que permite el aumento de la productividad en la BDP.

---

<sup>9</sup> Inversiones caracterizadas por ser de largo plazo y particularmente motivadas por el impacto social y medioambiental de las mismas.

Los indicadores utilizados para medir el alcance y desempeño de los proyectos son los siguientes:

<b>Fuente de impacto 1</b>	<b><i>Gestión del proyecto</i></b>
<b>Indicadores</b>	Número de personas en la empresa implicadas en el proyecto
	Cargo de la persona que lidera el proyecto
	Departamento que lidera el proyecto
	Indicadores de evaluación del proyecto
	Creación de nuevos cargos. Equipos, filiales. Cambios organizacionales

<b>Fuente de impacto 2</b>	<b>Orígenes del proyecto</b>
<b>Indicadores</b>	Motivación para iniciar el proyecto. Oportunidad de mercado, creación de valor social, imagen corporativa
	Antecedentes o experiencias previas de la empresa en la BDP

<b>Fuente de impacto 3</b>	<b>Socios y aliados</b>
<b>Indicadores</b>	Número de alianzas/socios implicados en el proyecto
	Tipo de recursos que aportan
	Tipología de los aliados/socios
	Criterios de selección de socios y aliados

<b>Fuente de impacto 4</b>	<b>Financiación</b>
<b>Indicadores</b>	% recursos destinados por el OE
	% recursos destinados por otros aliados
	% recursos destinados a capacitación
	% recursos destinados a implementación
	Acceso a nuevas fuentes de financiación para garantizar sostenibilidad del Programa.
	% recursos entregados hasta la fecha.

<b>Fuente de impacto 5</b>	<b>Desarrollo del mercado BDP</b>
<b>Indicadores</b>	Número de capacitaciones a MPyMEs
	Número de iniciativas para educar o crear capacidades en la BDP
	Participación de la BDP en la cadena de valor y/o diseño del producto, servicio y/o modelo de negocio.
	Número de acceso a nuevos productos y/o servicios a partir del proyecto.
	Uso de tecnología

<b>Fuente de impacto 6</b>	<b>Fuentes de financiación</b>
----------------------------	--------------------------------

<b>Indicadores</b>	Origen de los recursos aportados por la empresa
	Monto de los recursos destinados al proyecto
	Contabilización de los recursos destinados al proyecto
	Apalancamiento en recursos externos

Los indicadores utilizados para analizar el alcance y desempeño del Programa son los siguientes:

<b>Fuente de impacto 1</b>	<b>Gestión del Programa</b>
<b>Indicadores</b>	Número de personas implicadas en la gestión del Programa
	Desarrollo de mecanismos de control, monitoreo y corrección inmediata
	Desarrollo de mecanismos de transferencia de conocimiento

<b>Fuente de impacto 2</b>	<b>Socios y aliados</b>
<b>Indicadores</b>	Número de socios/aliados implicados en el Programa
	Recursos destinados por socios/aliados
	Tipología de los socios y aliados implicados
	Criterios de selección de socios y aliados

<b>Fuente de impacto 3</b>	<b>Inclusión del Programa</b>
<b>Número de Indicadores</b>	Número de entidades que hacen parte del Programa
	Porcentaje de grandes empresas, MPyMEs y tercer sector que han hecho parte del Programa
	Grupos de interés implicados en el Programa
	Número de empresas que presentaron PP
	Número de empresas que presentaron RP
	Número de empresas con PT seleccionadas
	Número de empresas con convenio firmado

<b>Fuente de impacto 4</b>	<b>Financiación</b>
<b>Indicadores</b>	% recursos destinados por el OE
	% recursos destinados por otras entidades
	% recursos al Componente I
	% recursos al Componente II
	% recursos al componente III
	% recursos destinados a otros gastos (Administración, evaluaciones del Programa, auditoría financiera e imprevistos)
	Acceso a nuevas fuentes de financiación para garantizar sostenibilidad del Programa.
	% recursos entregados hasta la fecha al OE.
	% recursos entregados hasta la fecha para implementación de proyectos

<b>Fuente de impacto 5</b>	<b>Gestión medioambiental</b>
<b>Indicadores</b>	Inclusión de aspectos medioambientales en cursos de capacitación, talleres de sensibilización, y Diplomado.
	Desarrollo de políticas medioambientales en gestión del Programa
	Número de proyectos seleccionados que introduzcan aspectos medioambientales.

<b>Fuente de impacto 6</b>	<b>Sensibilización</b>
<b>Indicadores</b>	Tipo de acciones de sensibilización
	Número de acciones de sensibilización
	% de recursos destinados a sensibilización
	Número de participantes en sesiones de sensibilización

<b>Fuente de impacto 7</b>	<b>Réplica</b>
<b>Indicadores</b>	Mecanismo de transferencia de conocimiento
	Fuentes de nuevos recursos para garantizar continuidad de los objetivos del Programa una vez finalice.
	Estructura organizacional para garantizar continuidad del alcance del Programa.