

INDICE

Programa de Desarrollo de Nuevas Oportunidades de
Mercado en la Base Económica de la Pirámide

leTy

INDICE

	<i>Pág.</i>
<i>I. Resumen Ejecutivo</i>	<i>4</i>
<i>II. Antecedentes Generales</i>	<i>5</i>
<i>III. Antecedentes del Programa</i>	<i>6</i>
<i>IV. Objetivos de la Evaluación Final</i>	<i>7</i>
<i>V. Metodología</i>	<i>8</i>
<i>VI. Marco de Referencia</i>	<i>10</i>
<i>VII. Organismo Ejecutor</i>	<i>11</i>
<i>VIII. Desarrollo del Programa</i>	<i>13</i>
<i>IX. Resultados</i>	<i>18</i>
<i>X. Conclusiones y Recomendaciones</i>	<i>29</i>
<i>XI. Impacto y relevancia</i>	<i>33</i>
<i>XII. Sostenibilidad y Replicabilidad</i>	<i>38</i>
<i>XIII. Lecciones Aprendidas</i>	<i>42</i>

ANEXOS

1	Análisis del Marco Lógico
2	Plan de Adquisiciones actualizado
3	Compromisos Céspedes

	Abreviaturas y acrónimos
Banco	Banco Interamericano de Desarrollo
BDP	Base de la Pirámide
CCE	Consejo Coordinador Empresarial
CEESP	Centro de Estudios Económicos del Sector Privado
CEMEX	CEMEX S.A.B. de C.V.
CESPEDES	Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable
Comunidades de bajos ingresos	Atender las necesidades de los mercados de las mayorías
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
Convenio	Convenio de Cooperación Técnica no reembolsable ATN/ME-9561-ME
CT	Cooperación Técnica
EFA's	Estados Financieros Auditados
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
Fundación Mazahua	Fundación Mazahua
FUNDAR	Fundar San Luis Potosí
HIR SEGUROS	HIR Compañía de Seguros, S.A. de C.V.
ITESM	Instituto de Estudios Superiores de Monterrey
LACP	Ley de Ahorro y Crédito Popular
M	millones
MDP	Millones de pesos
Mercados BDP	necesidades de las comunidades de bajos ingresos
Mercados de las mayorías	comunidades de bajos ingresos
Modelo	Modelo de Negocios Inclusivos
MPyMES	Micro, pequeñas y medianas empresas
ONGs	Organismos no Gubernamentales
OSC'S	Agencias de Desarrollo Social
PASA	Promotora Ambiental
PES	Programa de Comunidades Sustentables
PET	Plan Estratégico
Programa BDP	Programa “Desarrollo de Nuevas Oportunidades de Mercado en la Base Económica de la Pirámide”
Proyectos Demostrativos	Ocho casos experimentales que se ejecutaron en el marco del Programa
TOR's	Términos de Referencia
Tosepan	COOPERATIVA DE SALUD TOSEPAN PAJTI
TWI	The Water Initiative
UDEC	Unión de Esfuerzos para el Campo, A. C.
UEP	Unidad Ejecutora del Programa
US\$	Dólares americanos

Evaluación

Final

ATN/ME 9561-ME

Convenio de Cooperación Técnica no reembolsable
del Programa”

“Desarrollo de Nuevas Oportunidades de Mercado
en la Base Económica de la Pirámide”

I. Resumen Ejecutivo

Este informe presenta la Evaluación Final del *Convenio de Cooperación Técnica no reembolsable* ATN/ME 9561-ME del Programa “Desarrollo de Nuevas Oportunidades de Mercado en la Base Económica de la Pirámide” (Programa BDP) firmado en febrero de 2006 y finalizado a partir del 15 de agosto de 2011. El *propósito* del Programa fue desarrollar *nuevos productos y servicios de mercado que involucraran a las MPyMEs para atender a los consumidores que viven en la Base de la Pirámide*. A la fecha se han identificado 186 Micro Pequeñas y Medianas Empresas (MPyMEs) y se espera que superen las 223 al cierre de agosto de 2012.

La ejecución estuvo a cargo del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) delegada a la *Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable (CESPEDES)* cuya visión hacia 2020 es impulsar la posición competitiva del sector empresarial mexicano.

El Proyecto tuvo tres *componentes* uno para la captura y desarrollo de planes de negocio, el segundo para la selección e implementación de Proyectos Demostrativos de negocios inclusivos y otro más para el fortalecimiento institucional y difusión de resultados. Esto implicó la búsqueda de ideas de negocio para convertirlas en planes preliminares de proyectos y finalmente, seleccionar y desarrollar aquellos que cumplieron con los criterios de elegibilidad.

Se pusieron a disposición del Programa US\$4.0M participando el FOMIN y CESPEDES con un aporte del 50% cada uno. La aportación efectiva del FOMIN espera alcanzar un 61%. El Programa fue prorrogado del 15 de febrero de 2010 hasta el 15 de agosto de 2011 debido a que su implementación requirió un período más largo para sembrar y ver germinados los ocho Proyectos con los cuales concluyó el Programa.

Los entes u organismos participantes fueron CEMEX, UDEC, FUNDAR, HIR SEGUROS, Fundación Mazahua, PASA, TWI y Tosepan con proyectos atendieron distintas necesidades en

BDP como fueron la elaboración de blocks para construcción; el uso de una línea de crédito para microempresarios; el abastecimiento de productos y servicios a tiendas rurales, administradas y operadas por los habitantes de la zona; el desarrollo de micro seguros para atender una necesidad; la adopción de un Modelo de Producción Agrícola Integral para familias de la base de la pirámide rural; la recolección de residuos solidos con participación ciudadana; un sistema para la remoción de arsénico y flúor del Agua y el desarrolló un modelo preventivo de servicios de salud accesibles y de calidad respectivamente.

Bajo los principios del Programa se atendió con productos y servicios los mercados en BDP vistos como oportunidades de negocio rentables La capacitación para mejorar sus capacidades y ofrecerles alternativas para mejorar los ingresos de las comunidades fue tomado en cuenta como un elemento para mejorar la calidad de vida. Los aspectos ambientales fueron abordados para garantizar el medio ambiente.

El alcance de este informe de Evaluación Final presenta el análisis desde el inicio del período de ejecución y desembolsos al considerar que hubo un rediseño del Programa que implicó cambios en los criterios de elegibilidad y permitió la participación de organizaciones del tercer sector. A partir de esta modificación los proyectos comenzaron a surgir.

Para garantizar que el próximo agosto de 2012 el FOMIN tendrá una evaluación de impacto que espera conseguir un *aumento en al menos un 20% en el número de MPyMEs después de transcurrido un año de la finalización del Programa* se trabajó durante esta consultoría con el coordinador del Programa para dejar identificados los indicadores y un procedimiento para dar seguimiento a los proyectos. Este ejercicio resultó en una propuesta más elaborada ante la ausencia de un sistema de monitoreo y seguimiento de los Proyectos. Se espera que la UCP comience esta actividad a partir del 28 de junio de 2011.

En cuanto a la estrategia de *sostenibilidad*, CESPEDS está comprometido en continuar las acciones emprendidas hasta hoy con el Programa pero aún falta tener un plan definido. Los recursos financieros serán un aspecto clave para mantener la estructura operativa actual.

Al hablar de la replicabilidad de un Programa similar, se destacó la importancia de contar con un sistema de seguimiento y monitoreo acompañado del uso del marco lógico en la ejecución. Se indicó que el análisis del contexto y entorno microeconómico regional de los proyectos plantean escenarios diferenciados así como la capacidad institucional de cada subejecutor.

Ahora se cuenta con nuevas lecciones aprendidas en el contexto mexicano donde se reconoce que para abordar al empresariado es necesario contar con mayor y mejor información donde se conoce la situación de la industria y se especializa la forma de abordar estas iniciativas.

II. Antecedentes Generales

El Consejo Coordinador Empresarial (CCE) tiene como objetivo coordinar las políticas y las acciones de los organismos empresariales, identificando posiciones estratégicas con soluciones específicas, que permitan elevar el nivel económico y competitivo de las empresas.

En febrero de 2006, el CCE firmó el Convenio de Cooperación Técnica no reembolsable (CT) ATN/ME 9561-ME (Convenio) del Programa “Desarrollo de Nuevas Oportunidades de Mercado en la Base Económica de la Pirámide” (Programa BDP) con el Banco Interamericano de Desarrollo (Banco) en su calidad de administrador del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

El Programa está siendo ejecutado a través de la Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable (CESPEDES) y concluirá el próximo 15 de agosto de 2011.

En este momento, se está realizando la Evaluación Final con un enfoque en la calidad de la ejecución del Programa y en forma complementaria y separada, la documentación de los ocho casos experimentales que se ejecutaron en el marco del Programa (Proyectos Demostrativos). Ambos insumos, permitirán realizar las actividades finales previstas en el Componente III para la difusión de los resultados. Adicionalmente, se entregarán los Estados Financieros Auditados (EFA's) por el período enero-agosto 2011.

Es importante mencionar que los ocho proyectos fueron revisados en forma detallada en otra consultoría por lo que la lectura de esta Evaluación debe hacerse en forma complementaria.

III. Antecedentes del Programa

La meta del *Programa, “Desarrollo de Nuevas Oportunidades de Mercado en la Base Económica de la Pirámide”*, fue incrementar las oportunidades de mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas (MPyMEs) en México, atendiendo las necesidades de las comunidades de bajos ingresos (mercados BDP). Para lograrlo, fue necesario desarrollar productos y servicios basados en la innovación y creatividad impulsado con Proyectos Demostrativos.

El Programa probó en el contexto mexicano el “Modelo de Negocios Inclusivos” (Modelo) e impulsó Proyectos Demostrativos, para sembrar y diseminar el conocimiento innovador en este nicho de mercado en México.

Los principios planteados en el Programa fueron:

1. Atender las necesidades de los mercados de las mayorías (comunidades de bajos ingresos) vistas como oportunidades de negocio.
2. Generar valor económico para las empresas con razonables rendimientos a la inversión.
3. Generar valor social al proporcionar a los emprendedores locales los medios a través de los cuales detonan la economía en comunidades de bajos ingresos.
4. Construir capacidades en emprendedores locales que constituyan activos permanentes para ellos.
5. Minimizar los impactos negativos al medio ambiente.
6. Desarrollar creatividad e innovación para las empresas.
7. Lograr la interacción entre diversos actores:
 - a) Gobiernos.
 - b) Organizaciones de la Sociedad Civil.
 - c) Academia
 - d) Organismos financieros

e) Empresas de industrias complementarias.

El impacto habrá de demostrarse un año después de terminado el Programa, que espera un incremento del 20% en el número de MPyMEs integradas a los negocios BDP de los ocho Proyectos Demostrativos que fueron implementados.

El costo total presupuestado para el Programa ascendió a US\$4.0 M correspondiendo el 50% a FOMIN y 50% a CESPEDDES. Para lograr ejecutar el Programa, se estructuraron tres componentes que pretendieron recoger lecciones aprendidas.

IV. Objetivo de la Evaluación Final

El objetivo de la presente consultoría fue elaborar el Informe de Evaluación Final del Programa y en específico, evaluar el desempeño general en consideración a los siguientes elementos:

- Análisis de Impacto.
 - Asesoramiento en los resultados de impacto (efectividad y relevancia) del Programa previsto un año después del cierre de la operación.
 - Grado de influencia del Programa para incrementar las oportunidades de mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas (MPyMEs) mexicanas integradas a los negocios de la Base de la Pirámide (BDP) esperado en un 20%.
- Análisis de Resultado (outputs) (efectividad).
 - Desarrollo de nuevos productos y servicios involucrando las MPyMEs para atender a los consumidores que viven en la base de la pirámide económica.
 - Cambios cuantitativos y cualitativos al interior de las organizaciones y de las personas en la base de la pirámide.
 - Grado de Efectividad en la generación de una nueva cultura empresarial acompañado de un Plan de Comunicación y Sensibilización
 - Conocimiento de la BDP
 - Transferencia de la Metodología
 - Organizaciones de la Sociedad Civil
 - Organizaciones No Gubernamentales
- Análisis de Indicadores.
 - Grado de cumplimiento en los Indicadores del Programa (metas)
 - Línea de base.
 - Marco lógico.
 - Desempeño (eficiencia).
 - Indicadores.
 - Pertinencia.
 - Claridad.
- Análisis de la Gestión
 - Desempeño de CESPEDDES como Organismo Ejecutor
 - Problemas enfrentados por CESPEDDES en la ejecución de Programa

- Acciones para lograr el propósito (objetivo específico) buscando desarrollar nuevos productos y servicios involucrando a las MPyMEs para atender a los consumidores que viven en la base de la pirámide económica.
- Grado de satisfacción por la calidad y entrega de los servicios brindados por CESPEDS a los subejecutores quienes implementaron los Proyectos
- Retos y oportunidades de mejora.
- Análisis de la Eficiencia en el uso de recursos (eficiencia).
 - Ejecución presupuestaria y programa de actividades
 - Plan de Adquisiciones
- Análisis de Sostenibilidad
 - Capacidad del CCE, CESPEDS para continuar impulsando acciones iniciadas con el Programas de la BDP.
 - Sostenibilidad de los Proyectos (Ver casos de Éxito).
- Análisis de Lecciones aprendidas.
 - Desde el punto de vista de la Ejecución del Programa para posibles réplicas
 - Desde el punto de vista de los Proyectos (Ver casos de Éxito).
- Presentación de:
 - Conclusiones
 - Recomendaciones
 - Lecciones Aprendidas

Se consideró una adecuada coordinación entre las actividades de la Evaluación Final y la documentación de los ocho casos de éxito para no duplicar esfuerzos.

V. Metodología

El proceso metodológico cubrió las fases de documentación, investigación, recopilación de información para su análisis y validación. Se eligieron como *Instrumentos y Fuentes de Información*:

- Entrevistas abiertas y semi-estructuradas.
- Observación directa.
- Cuestionarios cortos y reuniones de trabajo.

Se recibió por parte del coordinador, información disponible y relevante del diseño y ejecución, así como reportes financieros del BID y los Estados Financieros del Programa.

Las personas entrevistadas colaboraron con información documentada y narrativa para el desarrollo de la Evaluación y se indica la institución a la que pertenecen, su cargo y nombre.

Fecha	Nombre	Cargo	Institución
16 de marzo de 2011	Martín López	Coordinador del Programa	CESPEDS
16 de marzo de 2011	Fabiola Ortiz	Asistente del Programa	CESPEDS
30 de marzo de 2011	Alberto Bucardo	Especialista	FOMIN
7 de abril de 2011	Manuel de la Peza	Consultor de la comunicación del Programa	CONSULTOR

7 de abril de 2011	Francisco Guerra y Rullán	Consultor formado por el Programa	CONSULTOR
7 de abril de 2011	Luis Palma	Representante de incubadoras a las que se les transmitió la metodología BDP	INCUBADORAS
7 de abril de 2011	Antonio Sámano	OSC a quién se le transmitió la metodología del Programa	OSC
7 de abril de 2011	Mónica Noriega	Representante del CEMEFI	CEMEFI
7 de abril de 2011	Luis Palma	Red de incubadoras a las que se le transmitió la metodología	
14 de abril de 2011	Alejandro Lorea	Ex - Director del Programa	CESPEDES
14 de abril de 2011	Yessica Mayet	Coordinadora del Diplomado BDP por parte de la UPAEP de Puebla	UPAEP
14 de abril de 2011	Ernesto Villegas	Consultor capacitado por el Programa BDP	CONSULTOR
14 de abril de 2011	Arturo Estrada (ADL)	OSC a la que se les transmitió la metodología	
14 de abril de 2011	Efraín Martínez	OSC a la que se le transmitió la metodología	
14 de abril de 2011	Maricarmen Sierra	Miembro del Consejo Asesor	Ashoka
14 de abril de 2011	Marcos Oviedo	Miembro del Comité de Selección de Proyectos	SEDESOL
5 de mayo de 2011	Reinaldo Ramírez	Director	FUNDAR SLP
5 de mayo de 2011	Jesús Ricardo Otero Leal	Presidente del Consejo Directivo	FUNDAR SLP
5 de mayo de 2011	Ricardo Wells	Director	TWI
6 de mayo de 2011	Gregorio Barcala	Director	TOSEPAN
9 de mayo de 2011	Julio Santamaría	Director	CEMEX
9 de mayo de 2011	Erik Serrano Trbaldo	Jefe Atención Institucional Occidente	CEMEX
9 de mayo de 2011	Ernesto Ramírez	Director	SEGUROS HIR
11 de mayo de 2011	Alfonso Martínez Muñoz	Director	PASA
12 de mayo de 2011	Alfonso Castillo	Director	UDEC
30 de mayo de 2011	Juan Manuel Diosdado	Director Ejecutivo de CESPEDES	CESPEDES
Pendiente	Lucero Bravo	Directora	FUNDACION MAZAHUA

El *Alcance* de la Evaluación cubre desde el 15 de febrero 2006, tomando como fuente de información primaria la Evaluación Intermedia, y hasta, el 30 de mayo de 2011. Se incluye como eventos posteriores, la difusión de resultados programada para el próximo 28 de junio de 2011.

Las *Limitaciones expresadas* a continuación, constituyen retos que fueron abordados de manera positiva para ofrecer la mejor y mayor información disponible de diversas fuentes. Se reconoce que podrían ocurrir sesgos en el análisis, comparación, interpretación y conclusiones.

- El diseño del sistema de monitoreo y seguimiento a los indicadores del Programa y los Proyectos, fue elaborado con recursos del Aporte Local, sin embargo, debido a los

retrasos en la etapa inicial de ejecución, fue reemplazado por un esquema pragmático para dedicar el tiempo a impulsar la búsqueda de Proyectos.

- No se implementó en el Componente I, un seguimiento específico y sistemático de las actividades solicitadas y realizadas conforme a lo establecido en el marco lógico, por lo cual el alcance de las metas previstas, no puede ser precisado y se aborda en forma general en el análisis.
- La falta de sistematización de la información por parte de la UEP impide precisar el alcance de las actividades de difusión y sensibilización.
- La medición de impacto espera al menos un 20% de aumento, en el número de MPyMEs después de transcurrido un año de la finalización del Programa, por lo que deberán documentarse las actividades e indicadores de los ocho Proyectos Demostrativos en los próximos meses y cubrirá del 15 de agosto de 2011 al 15 de agosto de 2012.
- Durante la realización de la Evaluación Final, el Director del Programa, Alejandro Lorea, finalizó sus actividades con CESPEDDES.

Se agradece todas las consideraciones y el apoyo por parte de CCE a través de CESPEDDES, que en todo momento, participó activamente con esta consultoría, aportando la información necesaria, así como la logística llevada a cabo para los trabajos de campo.

VI. Marco de Referencia

El Programa BDP buscó revelar las oportunidades de negocio inexploradas en México y abrir oportunidades de mercado para las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas a través de nuevos e innovadores productos y servicios, dirigidos a la Base de la Pirámide donde se encuentran comunidades de bajos ingresos. Es ahí donde el concepto de Negocios Inclusivos ha venido tomando fuerza para destacar sus diferencias con el significado de Responsabilidad Social y Filantropía.

El enfoque del mercado de negocios inclusivos gira hacia aquellos que viven con ingresos de menos de US\$3.00 dólares diarios y quienes consumen productos y demandan servicios que, en volumen, pueden sumar millones de dólares y hacer viables productos y servicios que resuelvan sus necesidades básicas como agua potable, educación, bienes y enseres del hogar, energía, vivienda y salud. A pesar de sus bajos ingresos responden a productos que les ofrezcan precio y calidad.

El encuentro de actores como son las grandes empresas, pequeñas, medianas y micro empresas y organizaciones del tercer sector con entes de gobierno, la academia y organismos Financieros nacionales e internacionales, construye un círculo virtuoso que puede potenciar los Negocios Inclusivos cuando estos actores miran hacia un mismo objetivo y generan sinergias al aprovechar el valor de sus fortalezas y capacidades.

La Cadena de Generación de Valor hace flexibles los papeles que juegan los actores participantes que pueden ser como accionistas, asesores externos, contratistas, distribuidores, proveedores, socios, empleados y los propios consumidores. La riqueza se genera en una relación de ganar-ganar, lo cual significa una nueva perspectiva de hacer

negocios. Se amplía el horizonte al incluir nuevos participantes y hacer posible el intercambio de roles.

En este nuevo modelo de negocios en México, las comunidades participantes se vuelven agentes de su propio desarrollo, descubren sus fortalezas individuales y colectivas, al ser apoyados para desarrollar habilidades y transferirles conocimientos y tecnologías. Los Negocios Inclusivos, se enfocan en elevar la calidad de vida y en el empoderamiento de comunidades que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad.

Las iniciativas para atender este mercado, pueden venir desde cualquiera de los actores de la cadena de valor, o también de aquellos que trabajan en comunidades, con modelos de atención diferenciados. La ventaja de los negocios inclusivos, es que las iniciativas buscan ser sostenibles en el tiempo y permitir a las personas de bajos ingresos, generar sus propios mecanismos de sobrevivencia que les lleven a mejorar su calidad de vida, al participar en la cadena y al mismo tiempo, generar negocios rentables.

La transformación del Modelo tradicional de hacer negocios para moverse hacia los Modelos Empresariales Sostenibles e Innovadores, requiere un cambio en la Cultura Empresarial y la apertura de nuevas formas de pensar donde es necesario hacer cambios estratégicos dentro de las organizaciones empresariales más desarrolladas. Es un nuevo punto de vista sobre la comprensión de la generación y distribución de riqueza y del bienestar y cohesión social.

La confianza es un requisito indispensable entre los participantes para que se retroalimenten en un ambiente de equidad, respeto, solidaridad, colaboración, confianza, transparencia, compromiso, participación activa y un alto grado de involucramiento. Esto estrecha una relación de largo plazo especialmente, con los líderes de la comunidad quienes son capaces de generar cambios en la comunidad y crear ventajas al conectar un mundo global con necesidades y recursos locales para buscar el desarrollo sostenible. Las repercusiones positivas son deseables desde el ámbito económico, ambiental y social.

Esta propuesta de Modelo de Negocios, ya había sido probada en otras esferas del mundo y se impulsó en México con la iniciativa del CCE y el FOMIN. Al estar en la etapa final del Programa, el aprendizaje ha sembrado ocho Proyectos Demostrativos que buscan ser la semilla que impulse la creación de valor y facilite la comprensión del contexto mexicano para abordarlo en el futuro, en forma más focalizada y eficaz.

Una respuesta para probar el modelo en el contexto mexicano la ofrecen CESPEDES y el FOMIN con este Programa.

VII. Organismo Ejecutor

El Programa BDP está en el seno del Consejo Coordinador Empresarial (CCE)¹, cuyo objetivo es coordinar las políticas y las acciones de los organismos empresariales, identificando posiciones estratégicas, con soluciones específicas, esto para que contribuyan al diseño de políticas públicas más acertadas y elevar el nivel económico y de competitividad de las empresas.

El CCE agrupa dos entes, uno es el *Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP)*, que fue fundado en 1963 para elaborar análisis e investigación de la coyuntura económica de interés del sector empresarial y el otro, desde 1995, al crearse la *Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable, (CESPEDES)*; esta última representanta hoy al Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sustentable actuando en tres líneas estratégicas:

- 1- Marco legal y administrativo que fomenta el desarrollo sostenible.
- 2- Creación de valor económico al negocio.
- 3- Liderazgo y cultura en desarrollo sostenible.

CESPEDES tiene una visión clara hacia 2020, por ello impulsa la posición competitiva del sector empresarial mexicano con procesos, productos y servicios sostenibles que repercutan en la calidad de vida de la sociedad. Y cuenta con un modelo innovador de referencia donde participan gobierno, sociedad civil, ONGs y académicos, además de los empresarios.



Fuente: CESPEDES

El Modelo incluye elementos requeridos en el Programa BDP, donde se destaca la importancia de participar en el Desarrollo de la Comunidad además de la generación de riqueza. Para satisfacer las necesidades de las presentes y futuras generaciones, CESPEDES reconoce tres principios generales de sustentabilidad que son:

- el desarrollo económico
- el desarrollo ambiental
- el desarrollo social, cultural y político

Los tres principios mencionados anteriormente, son considerados como condiciones necesarias por una parte, para preservar el medio ambiente y por otra, para dar solución a la situación de vulnerabilidad y pobreza de aproximadamente 55 millones de mexicanos que representan el 48% de la población.

Lo anterior, ofrece elementos que explican porque CESPEDS fue designada como Unidad Ejecutora del Programa (UEP).

CESPEDES opera con recursos que aportan 16 empresas privadas para desarrollar una agenda con temas de interés empresarial asociada a políticas públicas, sustentabilidad y cambio climático. Actualmente, el mayor énfasis está en el Cambio Climático y la Energía Renovable y Eficiente y en las Comunidades Sustentables, ambas líneas de acción cuentan con apoyos financieros no reembolsables por parte del FOMIN.

VIII. Desarrollo del Programa

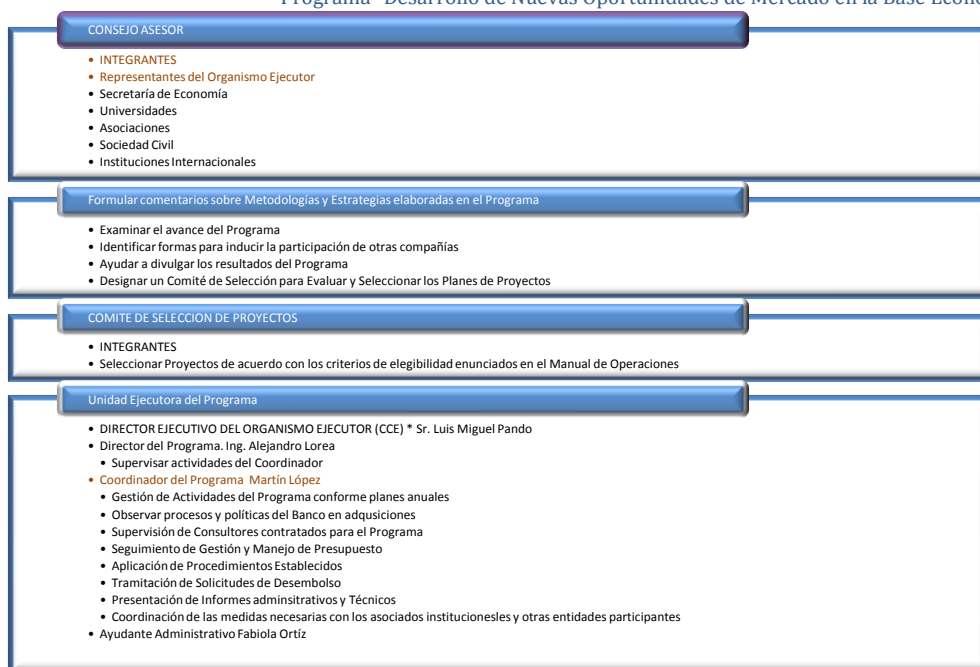
○ Cronograma de Ejecución del Programa

El cronograma inició con la aprobación de la operación el 7 de diciembre de 2005 y dos meses más tarde, se firmó el Convenio. Cumplidas las condiciones previas, se declaró elegible el 17 de agosto de 2006. Se otorgaron prórrogas de 18 meses tanto a la ejecución como a los desembolsos.

Programa de Desarrollo de Nuevas Oportunidades de Mercado en la Base Económica de la Pirámide							
Operación:	Aprobación:	Firma de Convenio:	Elegibilidad Total :	Fin de Ejecución Original:	Fin de Ejecución Prorrogada:	Fin de Desembolsos Original:	Fin de Desembolsos Prorrogada:
ATN/ME-9561-ME	Dic-7-2005	Feb-15-2006	Ago-17-2006	Ago-15-2009	Feb-15-2011	Feb-15-2010	Ago-15-2011

El proceso de desembolsos comenzó con el establecimiento del 10% del fondo rotatorio el 22 de agosto de 2006 y el cierre de la operación esta programado para el próximo 15 de agosto de 2011.

○ Mecanismo de Ejecución del Programa



En el Convenio se estableció un mecanismo de ejecución a través de un Consejo Asesor, un Comité de Selección de Proyectos y una Unidad Ejecutora del Programa para realizar las actividades previstas. El Consejo Asesor fue responsable de aprobar el día 22 de junio de 2006 la metodología y estrategias del Programa para habilitar y designar al Comité de Selección en la aplicación de los criterios de elegibilidad convenidos con el FOMIN para obtener propuestas y Proyectos aprobados.

MIEBROS DEL CONSEJO ASESOR	
Ing. Armando Laborde	Ashoka Emprendedores Sociales, A.C.
Ing. Lourdes Aduna	Confederación Patronal de la República Mexicana
C.P. Mario Sánchez	Consejo Coordinador Empresarial, A.C.
Lic. Luis Miguel Pando Leyva	Consejo Coordinador Empresarial, A.C.
Lic. Fernando Fabre Mendoza	Endeavor México
Ing. Luis Mejía Guzmán	Secretaría de Desarrollo Social
Mtro. Ernesto Escobedo Bustos	Secretaría de Desarrollo Social
Lic. Miguel Marón Manzur	Secretaría de Economía
Lic. Miguel Guevara Sangines	Secretaría de Economía
Sr. Marcel Engel	World Business Council for Sustainable Development
Sra. Virginia Barreiro	World Resource Institute

Se desarrollaron diversos documentos para institucionalizar los procesos a seguir que fueron aprobados el 22 de junio de 2006:

Documentos	Objetivo	Contenido
Reglamento Operativo Aprobado:	Establecer términos y condiciones para la ejecución del Programa	 Normas y procedimientos para la ejecución de cada componente y sub-componente del Programa.

		- Obligaciones y funciones del ejecutor y de todos los organismos participantes. - Criterios de elegibilidad de las acciones que sean financiadas por el Programa.
Reglas de Operación del Consejo Asesor Aprobado:	Establecer las Bases para conformar, organizar y hacer funcionar el Consejo Asesor y del Comité de Selección de Proyectos.	- Organización del Consejo. - Facultades de los miembros. - Funciones del pleno del Consejo. - Responsabilidades. - Funciones del Comité de selección de proyectos. - Sesiones de trabajo. - Nuevas designaciones de participación. - Disolución del Consejo. - Disolución del Comité de selección.
Reglas de Operación del Comité de Selección de Proyectos Aprobado:	Normar el Funcionamiento interno y organización del Comité de Selección de Proyecto del Programa Desarrollo de Nuevas Oportunidades de Mercado en la Base Económica de la Pirámide.	- Gestión. - Documentación de Procesos.

El Comité de Selección de Proyectos, cuyos miembros fueron designados por el Consejo Asesor fue conformado por las siguientes personas:

	Miembros del Comité de Selección
Lic. Stephanie Schmidt	Ashoka Emprendedores Sociales, A.C.
Dr. Fernando Tapia Chicho	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Dr. Marcos Oviedo Mendiola	Secretaría de Desarrollo Social
Ing. Mario López Salazar	Secretaría de Economía
Lic. Jorge Coss Coss	Secretaría de Economía
Dr. Francisco Ortiz Arango	Universidad Panamericana

En las entrevistas se enfatizó la importancia de generar algún mecanismo que apoye para incentivar a los participantes del Comité de Selección ya que poco a poco fue disminuyendo el número de sus integrantes.

El papel de la Unidad Ejecutora requirió el cumplimiento de responsabilidades en la ejecución tales como:

1. Realizar gestiones con CESPEDS y el FOMIN y coordinar las actividades con los subejecutores de los proyectos considerando las diferencias en su grado de organización y la naturaleza de cada participante.
2. Resguardar la documentación del Programa.
3. Mantener una comunicación fluida con el FOMIN, CCE, CESPEDS, Subejecutores de Proyectos y aliados estratégicos.

La UEP desarrolló procesos y procedimientos para cumplir con las políticas del FOMIN y del Organismo Ejecutor.

Estuvieron a cargo dos coordinaciones que funcionaron, la primera en el períodos 2006-2008 y la segunda 2009-2011. El segundo período, a cargo del contador Martín López acompañado por la señora Fabiola Ortiz, quien se desempeña como Asistente. El Ing. Juan Manuel Diosdado ocupó la posición de Director de CESPEDES tras la salida del Ing. Alejandro Lorea el pasado 16 de mayo de 2011.

○ ***Presupuesto disponible y ejercido del Programa***

	Presupuesto Original			Presupuesto Modificado	
	Contribución	Aporte Local		Contribución	Aporte Local
Componente I – Elaboración de planes de Programas para nuevos productos y servicios	200,000	68,840		251,685	211,366
Componente II – Selección e Implementación de Proyectos	1,320,000	1,515,000		1,343,820	1,516,080
Componente III. Fortalecimiento Institucional y Difusión de Resultados	131,550	162,500		115,550	162,500
Administración	159,400	252,120		128,800	220,964
Evaluación	50,000	0		50,000	0
Auditorías	40,000	0		40,000	0
Imprevistos	99,050	1,540		70,145	1,540
	2,000,000	2,000,000		2,000,000	2,112,450

El Presupuesto original fue modificado en diciembre de 2007 al haberse aprobado la inclusión de las MPyMEs y entidades del tercer sector (ONGs y Fundaciones) en los criterios de elegibilidad de los Proyectos.

El presupuesto total de la operación fue de US\$4.0 M. en partes iguales para FOMIN y CESPEDES. Tras la modificación presupuestal, el aporte local se incrementó en US\$112,450. Se distribuyeron los recursos en tres componentes, gastos de administración, evaluación, auditorías e imprevistos. A continuación, se muestra la contribución del FOMIN:

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA FOMIN al 31 de diciembre de 2010										
<i>Componente</i>	<i>Original</i>	<i>Ajustado</i>	<i>Desembolsado</i>	<i>% alcanzado</i>	<i>Disponible</i>	<i>Por Ejercer</i>	<i>Total a Ejercer</i>	<i>% por alcanzar</i>	<i>Cancelación Esperada</i>	<i>% a cancelar</i>
I	200,000	251,685	12,749	5.07%	238,936		12,749	5.07%	187,251	74.40%
II.	1,320,000	1,343,820	745,411	55.47%	598,409	147,409	892,820	66.44%	427,180	31.79%
III.	131,550	115,550	73,132	63.29%	42,418	37,418	110,550	95.67%	21,000	18.17%
Administración	159,400	128,800	126,299	98.06%	2,501	2,501	128,800	100.00%	30,600	23.76%
Evaluación	50,000	50,000	10,175	20.35%	39,825	20,500	30,675	61.35%	19,325	38.65%
Auditorías	40,000	40,000	28,721	71.80%	11,279	11,279	40,000	100.00%	0	0.00%
Imprevistos	99,050	70,145	0	0.00%	70,145		0	0.00%	99,050	141.21%
TOTAL	2,000,000	2,000,000	996,487	49.82%	1,003,513	219,107	1,215,594	60.78%	784,406	39.22%

○ Ejercicio de los Recursos

De acuerdo con el Reporte Financiero del BID "LMS" al 31 de diciembre de 2010, se han desembolsado US\$996,487 que representan el 49.82% de la Contribución. Durante 2011, se han procesado desembolsos y quedan pendientes los pagos correspondientes al Estado Financiero Final del Programa; la Evaluación Final; la documentación de los ocho Proyectos Demostrativos; gastos de administración y los eventos de cierre. Se estima que el saldo no utilizado ascenderá a US\$784,406 esto es 39.22% de la contribución del FOMIN.

○ Plan de Adquisiciones

La mayor parte de las adquisiciones corresponden a consultorías individuales y firmas consultoras que atendieron los entregables de los ocho Proyectos Demostrativos que están siendo documentados, así como la elaboración de los Informes de Evaluación intermedia y final.

Los servicios de no consultoría, apoyaron la logística para las actividades de sensibilización para el desarrollo de una nueva cultura empresarial que fuera conocedora del significado de los negocios inclusivos del Programa BDP, de los laboratorios para compartir experiencias de los Proyectos y en esta etapa final, permitirán realizar un evento masivo de difusión de resultados y lecciones aprendidas en México programado para el 28 de junio de 2011.

Para los Laboratorios, cuyo objetivo fue compartir experiencias y generar aprendizaje entre los Proyectos, se llevaron a cabo tres talleres en los meses de junio y noviembre de 2010 y el tercero en mayo de 2009. Se solicitó que esta información fuera subida a la página Web.

Otros servicios sirvieron para cumplir con la presentación de los Estados Financieros Auditados del Programa, que muestran la transparencia en el uso y aplicación de los recursos. Las Auditorías Externas del Programa por los ejercicios 2006 a 2010 fueron realizadas por Pricewaterhouse Coopers. El EFA final del proyecto incluirá los desembolsos realizados durante el ejercicio 2011 que, de acuerdo con el Convenio de Cooperación Técnica, será presentado dentro de los 90 días posteriores a la fecha del último desembolso, esto significa que el plazo vencerá el 15 de noviembre de 2011.

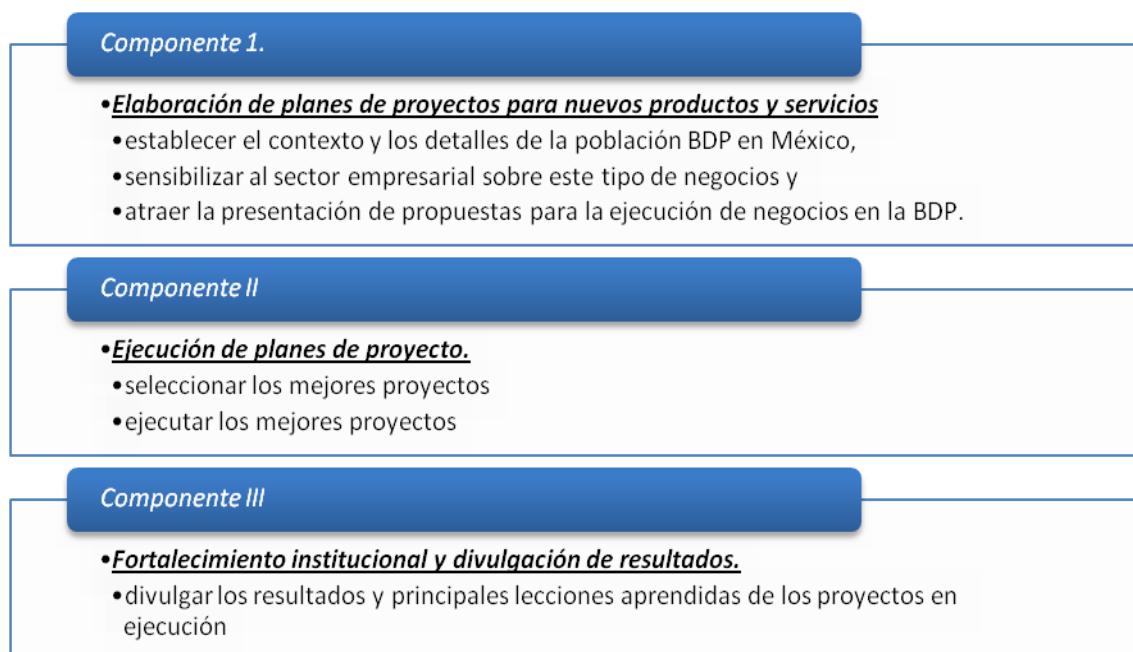
Se actualizó durante los trabajos de esta Evaluación, el Plan de Adquisiciones para 2011 que se presenta como Anexo. Se observa que se cumplió con el 100% de las contrataciones programadas. Las consultorías de los Proyectos Demostrativos fueron con cargo al componente II.

Adicionalmente, se contrató a un consultor externo para desarrollar el plan de comunicación del programa y se complementó con la contratación de un consultor individual a cargo del desarrollo de la página WEB que actualmente se encuentra en proceso de actualización por parte de la UEP y como acción final dejará documentados las acciones y resultados del Programa.

IX. Resultados del Programa

El *propósito* del Programa fue desarrollar *nuevos productos y servicios de mercado que involucraran a las MPyMEs para atender a los consumidores que viven en la Base de la Pirámide*, esto implicó la búsqueda de ideas de negocio para convertirlas en planes preliminares de proyectos y finalmente, seleccionar y desarrollar aquellos que cumplieron con los criterios de elegibilidad.

Para el logro de dicho propósito, se ejecutaron tres componentes, uno para el desarrollo de planes, el segundo para la selección e implementación de Proyectos Demostrativos y otro más para el fortalecimiento institucional y difusión de resultados.



COMPONENTE I. Elaboración de Planes de proyectos para nuevos productos y servicios

Como resultado de esta actividad y después de ajustadas las metas del Marco Lógico, se esperaba tener al menos 25 ideas recibidas y 15 planes preliminares para negocios potenciales, así como 12 planes de trabajo desarrollados. Al final del Programa se documentaron ocho casos en los que participó CEMEX, FUNDAR, Fundación Mazahua, PASA, UDEC, HIR Seguros, Tosepan y TWI.

Los Proyectos en cualquiera de sus etapas, debieron atender los lineamientos y criterios de elegibilidad definidos y considerados en el componente II.

- Introducción del Componente I.

El objetivo del Componente I fue establecer el contexto para lograr conocer con detalle la situación y características del mercado que concentra a personas en base de la pirámide económica en México, así como identificar cuáles eran sus necesidades y hábitos de consumo.

- Estudio de Mercado

Para el logro del objetivo de este componente, se previó la realización de un estudio de mercado que revelara las oportunidades empresariales en la BDP y que sirviera de plataforma para los eventos de difusión. Para ello, CESPEDDES solicitó a la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas del Instituto de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM,) desarrollar tres entregables:

1. Un Estudio de campo exploratorio para identificar necesidades y oportunidades de negocio (intención y capacidad de compra) en la Base de la Pirámide (BDP) en México
2. La definición de la Estrategia general para el desarrollo de oportunidades de mercado en la Base de la Pirámide.
3. Los Modelos de negocio exitosos identificados en la Base de la Pirámide, tanto en México como en otros países.

Esta iniciativa dio como resultado que los tres documentos que integran el Estudio de Mercado BDP estuvieron listos en junio de 2007 aunque habían programado para agosto de 2006. El costo total del Estudio ascendió a US\$ 70,000.

Los documentos se encuentran publicados en la página Web de CESPEDDES <http://www.movimientobdp.org>

- Proceso de Sensibilización y Difusión

Como se puede observar en el punto anterior, antes de contar con el Estudio de Mercado, CESPEDDES comenzó en febrero de 2007 la Sensibilización y Difusión del Programa BDP que tenía como objetivo masificar el concepto de Negocios Inclusivos y especificar al público objetivo, los detalles sobre las oportunidades en este nicho.

La estructura de las presentaciones hechas consideró tres elementos:

1. El Programa BDP CCE/CEPDEDES/FOMIN.
2. Experiencias nacionales e internacionales de empresas pioneras en el mercado BDP.
3. Planes de acción, alianzas y pasos subsiguientes.

Se observa que no fue incluida información resultado del Estudio de Mercado en las presentaciones.

- Eventos Públicos

Como parte de la difusión, en el año 2007 se celebraron eventos públicos en las tres ciudades elegidas en el Programa, las cuales fueron México, Monterrey y Guadalajara para reunir a 87, 57 y 46 personas para alcanzar, en promedio, una participación del 63% de la concurrencia mínima esperada. La diversidad de participantes incluyó grandes empresas, MPyMEs, ONGs y entes del sector público.

- Talleres generales y específicos para interesados en los Negocios Inclusivos

Adicionalmente, se pretendió ampliar la información del Programa en forma masiva, y posteriormente, profundizar con las empresas interesadas para ayudarlas a articular propuestas de Proyectos. Participaron en los talleres generales en México, Monterrey y

Guadalajara 21, 25 y 19 personas respectivamente, con lo cual se alcanzó la concurrencia mínima esperada.

En cuanto a los talleres enfocados, se realizaron tres de los dos talleres previstos entre diciembre de 2006 y marzo de 2007. Los talleres destinaron dos días a la capacitación con 12 participantes con lo cual se cumplió con esta tarea.

- Capacitación a Consultores

La estrategia para obtener Proyectos, se acompañó con una actividad de capacitación a consultores para lo cual se invirtió en el desarrollo de un grupo de 33 consultores locales, para que adquirieran conocimiento sobre el concepto teórico de los negocios inclusivos en la BDP e instruirlos sobre cómo preparar y presentar planes de Proyectos, de acuerdo con los requerimientos del Programa. Esto supuso oportunidades de negocio para los profesionales capacitados.

Para llevar a cabo la capacitación, se contrató un consultor internacional que contaba con más de cinco años de experiencia, trabajando en BDP y con pleno conocimiento del mercado mexicano.

Los temas impartidos fueron de carácter teórico para poder profundizar en el conocimiento del Protocolo de la BDP:

- Conceptos de BDP.
- Introducción del protocolo de BDP.
- Acciones para emprender en el ámbito social.
- Rol de la empresa en la sociedad.

Los requisitos para que los consultores locales fueran capacitados fueron:

- Nivel licenciatura
 - Administración de empresas
 - Economía
 - Otras área relevantes
- Experiencia en el área de negocios
- Deseable experiencia con MPyMEs

El resultado de la capacitación fue de sólo 25 consultores capacitados de los 30 esperados. La actividad cubrió cuatro días de sesiones no consecutivas entre febrero y marzo de 2007. Esto significó 83% de consultores capacitados y reconocidos.

Consultores	
ANDRÉS ARROYO ROSAS	FRANCISCO BONILLA PÉREZ
ARIO E. HIGAREDA PACHECO	FRANCISCO J. GUERRA Y RULLÁN
ARTURO ORTEGA ESTRADA	GONZALO SALAS CHACÓN
CARLOS LUDLOW SALDIVAR	GUILLERMO GUTIÉRREZ MURO
EDGARDO CABRERA MUÑOZ	JAIME RICO PALACIOS
EDUARDO MONTES Y CANCINO	JAVIER CANCINO SALAICES
ERNESTO SAN ROMAN OSTOS	JOSÉ ALBERTO BERRÓN CALVA
ERNESTO VILLEGAS GUZMÁN	JOSÉ SANTOS GARCÍA CRUZ
	JUAN JOSÉ ROJAS VILLEGAS

OSCAR TENOPALA GARCÍA	LEOBARDO BONILLA PÉREZ
RENE DÍAZ PICHARDO	LUIS E. NORIEGA GIRAL
RICARDO BOLAÑOS BARRERA	MARIO M. ARREOLA SANTANDER
ROBERTO KUHLMÁNN RODRIGUEZ	ALFREDO RICO GARCÍA

- Rediseño – Actividades incluidas a posteriori en el marco lógico

Hasta este momento, el resultado de estas actividades no había generado un solo proyecto cuando se espera lograr al menos 10 posibles ideas de negocios y al menos tres planes preliminares.

Por dicha razón en marzo de 2007, CESPEDDES reportó al FOMIN la imposibilidad de continuar con la estrategia prevista en el Componente I y solicitó lo que llamó el "Rediseño del Programa" bajo la premisa de que las grandes empresas no estuvieron interesadas y no se obtuvo, un solo Proyecto o ideas de negocios.

Nueve meses después, se aprobó el rediseño (Dic-2007). En esta etapa de espera de negociación y gestión entre CESPEDDES y el FOMIN se detuvieron las actividades de sensibilización y difusión.

Actividades de Promoción Desarrolladas (Período: noviembre 2006 y diciembre 2007)				
	Sesiones de Sensibilización #	Taller General # de Empresas	Taller Enfocado # de Empresas	Programas BDP
Distrito Federal	87	21	3	0
Monterrey	57	25	6	0
Guadalajara	46	19	4	
	190	65	13	0
Fuente: CESPEDDES				

El Rediseño consistió en:

1. Incorporar en los criterios de elegibilidad la participación de empresas del tercer sector y MPyMEs como generadoras de proyectos inclusivos.
2. Cambios en el presupuesto aprobado.
3. Disminución al alcance de los indicadores de las metas esperadas en el Marco Lógico.
4. Incremento en el número de actividades de sensibilización y difusión en el Marco Lógico que correspondió a:

- a. Organizaciones de la sociedad civil.
 - b. Incubadoras de empresas.
 - c. Universidades.
 - d. Sesiones focalizadas con empresarios.
5. Diseñar e impartir un diplomado de BDP para generar Proyectos.
 6. Desarrollar laboratorios de los Proyectos
 7. Reuniones con empresarios de alto nivel.
 8. Asesorías personalizadas a empresas interesadas.
 9. Conferencias a grupos homogéneos.

Los materiales no fueron ajustados para las nuevas estrategias de difusión, CESPEDS indica que orientó los esfuerzos en actividades más específicas y hacia el tercer sector en su búsqueda de Proyectos.

El monto total invertido en la sensibilización ascendió a US\$12,749 apenas el 5.07% de los recursos presupuestados con el FOMIN.

- Actividades Nuevas por Rediseño

Producto del Rediseño y los cambios referidos, se acordaron nuevas actividades que fueron incluidas en el marco lógico. Se buscó reforzar el proceso de Sensibilización y Difusión para lograr sumar proyectos al Programa.

Diplomado

En ese sentido, se incluyó un Diplomado financiado con recursos del Programa que considero

1

1. Generar una cultura sobre los negocios inclusivos en el empresariado mexicano joven.
2. Coadyuvar al desarrollo de modelos de negocio orientados hacia la población en la BDP.
3. Generar propuestas concretas de Proyectos para el Programa "Desarrollo de Nuevas Oportunidades de Mercado".

Para ello, se seleccionó a la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP) que desarrolló los temas del Diplomado en cuatro módulos:

1. Desarrollo económico y competitivo de México.
2. La BDP en México.
3. Modelos de negocio "ganar-ganar".
4. Escenarios futuros en la BDP.

El Diplomado fue impartido entre agosto y diciembre de 2008, en forma virtual y semi presencial.

De acuerdo con la meta, se lograron gestar 10 ideas de Proyectos provenientes de los alumnos egresados del Diplomado quienes aspiraban a participar. El plazo de ejecución del Programa previsto en ese momento, era insuficiente para ejecutar los Proyectos Demostrativos lo cual impidió su aceptación. Esto explica la razón por la cual no pudo cumplirse con los tres planes preliminares requeridos en el marco lógico.

- Eventos Masivos y Personalizados.

Adicionalmente se previeron eventos masivos, sin embargo no fueron realizados y se optó por eventos personalizados durante el primer semestre del 2008 que se realizaron con Seguros Azteca y Seguros HIR.

Se esperaban 5 ideas y 3 planes, sin embargo sólo se consiguió el proyecto de HIR que se encuentra dentro de los ocho casos desarrollados con el Programa.

- Incubadoras

En el año 2009 se inició el contacto con las incubadoras en el Estado de Puebla para dar conocer con mayor profundidad el trabajo que se estaba realizando con el tema BDP y de la intención de promover esta metodología a nivel nacional. Se desarrollaron actividades para la transferencia de la metodología BDP a 9 incubadoras de empresas del Estado de Puebla que se enlistan a continuación:

ALTERNATIVAS INTEGRALES PARA EL DESARROLLO DE LOS EMPRESARIOS SOCIALES, A.C.
BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
CENTRO EMPRESARIAL VANGUARDIA CDEVA, A.C.
INCUBADORA DEL H. AYUNTAMIENTO DE PUEBLA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE HUEJOTZINGO
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE IZÚCAR DE MATAMOROS
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PUEBLA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE TECAMACHALCO
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE XICOTEPEC DE JUÁREZ

El propósito era contar con más herramientas de apoyo a los emprendedores del estado y principalmente en zonas marginadas. Las incubadoras que mayor impacto tienen en ese mercado son la UTH, UTXJ, UTIM, UTT, BUAP, AIDES, CDEVA. Desafortunadamente no se llevo un seguimiento para determinar los impactos de la aplicación de la metodología BDP, pero gran parte de las incubadoras reconocen el valor de ésta.

Algunos ejemplos en la aplicación de la metodología son, en el caso de AIDES, apoyo a alfareros artesanales de la zona de Puebla; la BUAP trato de ubicar proyectos sociales en sus campus promoviendo con énfasis el emprendimiento social en los jóvenes; CDEVA atendió varios proyectos de jóvenes del campo; la UTP apoyo el desarrollo de proyectos de reciclaje donde se involucraba a los pepenadores como parte importante del abastecimiento de materia prima. La mayor debilidad de estas iniciativas fue la falta de financiamiento para apoyar el impulso de los emprendimientos en la BDP.

- Asesoría personalizada

En cuanto a las asesorías y seguimiento personalizado que ofreció CESPEDS a empresas interesadas en desarrollar Programas .

- Grupos Homogéneos

Para apoyar a los posibles subejecutores de Proyectos Demostrativos, se llevaron a cabo presentaciones con grupos homogéneos, enfocadas a empresarios de alta nivel con la participación y con capacidad en la toma de decisiones, como fue el caso de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y la Red de Universidades de Baja California, Nuevo León y la UPAEP. Esto inicio desde primer trimestre de 2008 y hasta el octubre de 2008.

- Alianzas con la Sociedad Civil

El 23 de octubre y 27 de noviembre se realizaron 4 sesiones con Agencias de Desarrollo Social (OSC'S) adscritas y autorizadas por la Secretaría de Desarrollo Social que realizan trabajo sobre emprendurismo social) en la Ciudad de Puebla. Estas son:

Arturo Estrada Pérez	Enlace Rural Regional, A.C.
Efraín Martínez Bautista	Yeknemilis, A.C.
Francisco Javier Arroyo Galván	Unión de Pueblos de Morelos, A.C.
Antonio Sámano	Patronato Pro Zona Mazahua, A.C.

Se desarrollaron alianzas con 10 organizaciones de la Sociedad Civil en San Luis Potosí:

Alternativas de Capacitación y Desarrollo Sierra Gorda, A.C.	Javier García Aguilar (RL)
Asociación Filantrópica Cummins, A.C.	Edgar Freeman Rubio (RL)
Cemex	Bernardino Menabrito
Crecimiento Comunitario de Empleo Regional, A.C.	Cindy Hernández Campos
Desarrollo Rural de la Zona Media de S.L.P.	Isela Monjaras A.
Desarrollo Rural de Saltillo, A.C.	Carlos Gabriel García Aviña
Desarrollo Rural de San Luis Potosí, A.C.	Héctor Meneses Rodríguez (RL)
Desarrollo Rural Guanajuato, A.C.	Francisco Javier Sotelo Siller (RL)
Fundación Queretana para el Desarrollo Rural, A.C.	Oscar Rangel Escobedo (RL)
SEDESOL - Querétaro	Salvador Zamora
Vida Digna Potosina, A.C.	Luis Eleuterio Pizzuto Villalobos (RL)

COMPONENTE II

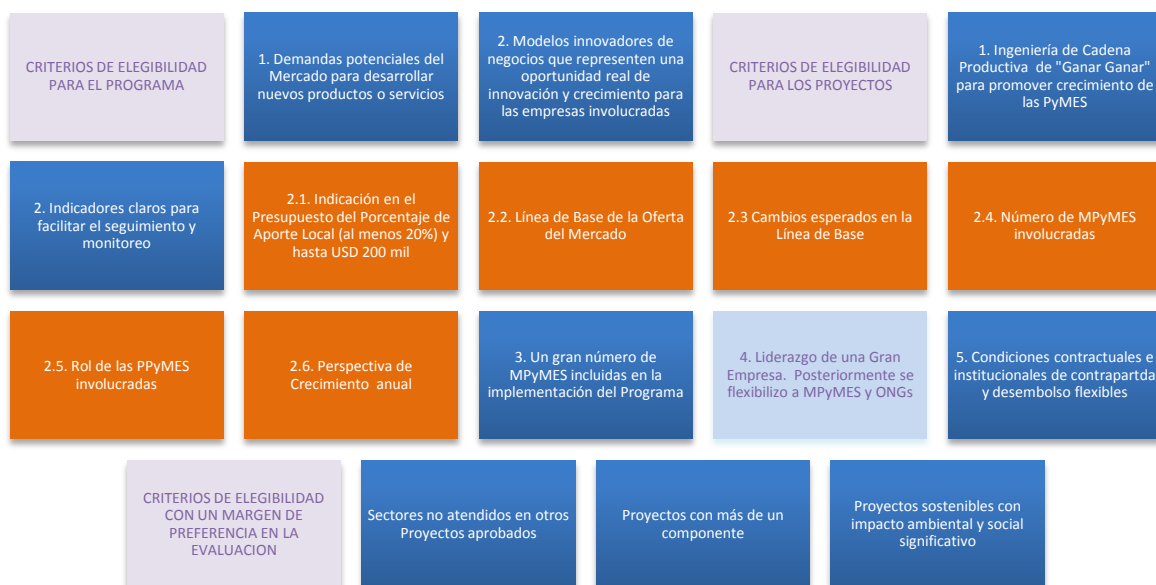
SELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS

- Objetivo del Componente II

Se esperaba con el Componente II, seleccionar e implementar las mejores propuestas de proyectos para transformarlos de Planes Preliminares a Planes de Trabajo.

- Selección Proyectos

Como se indicó en el apartado de Mecanismo de Ejecución se crearon tres reglamentos para delimitar el marco de actuación de los Proyectos. Los documentos normativos del Programa reconocen los ***Criterios de Elegibilidad*** establecidos en forma contractual para seleccionar, aprobar e implementar Proyectos e incluyeron posteriormente, la aceptación de proyectos de organizaciones del tercer sector:



Los Límites al apoyo financiero del FOMIN, para la elegibilidad de los Proyectos debieron cumplir con las siguientes características:

- ✓ El Programa (recursos del FOMIN) no puede superar 50% de un proyecto hasta un monto máximo de doscientos cincuenta mil dólares (US\$ 200.000)
- ✓ El monto promedio de recursos del FOMIN para los proyectos es de US\$110.000 y hasta US\$200,000.
- ✓ Cada proyecto debe totalizar como mínimo cincuenta mil dólares (US\$50.000).
- ✓ La contrapartida debe ser de mínimo 50% (cincuenta por ciento), de lo cual al menos la mitad, tiene que ser en efectivo.
- ✓ La ejecución y período de desembolso para cada proyecto debe ser mayor a cuatro (4) meses y menor a cuarenta y dos (42) meses.
- ✓ Ningún proyecto puede extenderse por más tiempo del período de ejecución del Programa.

Las Restricciones establecidas para el uso de recursos excluyeron:

- ✓ Gastos administrativos y de operación de las PyMEs, GE y/o proponente.
- ✓ Capital de trabajo excepto inventarios.
- ✓ Inversiones en infraestructura física (construcción e inmuebles); ningún activo ni pago de pasivos.
- ✓ Créditos directos a los beneficiarios

- ✓ Reconocimiento de los recursos no reembolsables de los proponentes como contrapartida y no los recursos contribuidos por las PyMEs.
- ✓ Reconocimiento de hasta 30% de los recursos de contrapartida para construcción o infraestructura.
- ✓ No son elegibles de gastos aquellos hechos previamente a la fecha de aprobación del proyecto.

Listado de actividades en las cuales se pueden utilizar los recursos (lista enunciativa más no limitativa)

- ✓ Desarrollo de software.
- ✓ Consultoría a las MPyMEs.
- ✓ Análisis de otras experiencias relevantes.
- ✓ Asesoría técnica a las MPyMEs.
- ✓ Desarrollo de capacidades para las MPyMEs.
- ✓ Promoción y publicidad en la BDP.
- ✓ Investigación y desarrollo enfocado para llevar a cabo el proyecto.
- ✓ Campañas de comunicación en la BDP.
- ✓ Implementación de prácticas en las MPyMEs.
- ✓ Proyecto piloto (factibilidad de replicar).
- ✓ Administración del proyecto (personal nuevo) hasta un 20% del monto total del Proyecto.

- Alcance de las Actividades

Para poder generar las ideas de Proyectos, se inició con las actividades del Componente I previamente referidas. El Componente II, pretendió consolidarlas para que el Comité de Selección de Proyectos los validara para solicitar la no objeción del FOMIN.

- Seguimiento Monitoreo Proyectos

Los Proyectos desde su inicio, requerían un sistema de seguimiento y monitoreo por parte de la UEP que se encargó de realizar toda la gestión administrativa que incluyó el acompañamiento a los subejecutores para contratar los servicios de consultoría de acuerdo con la normatividad del FOMIN. La UEP finalizó el seguimiento con la entrega del Informe Final de cada uno de los Proyectos Demostrativos desarrollados.

Los indicadores de los Proyectos no fueron sistematizados de acuerdo con lo previsto en el diseño.

- Indicadores del Componente II

Al final del Programa se seleccionaron e implementaron ocho Proyectos Demostrativos en lugar de los 12 solicitados en el marco lógico. Es importante decir que la meta no fue conseguida debido a que dos de los proyectos fueron declinados y otros dos declararon no contar con presupuesto disponible para participar en negocios inclusivos.

Mazahua	Fundación Mazahua, A.C. Lic. Lucero Bravo	Modelo de Producción Agrícola Integral para familias de la base de la pirámide rural
CEMEX	Patrimonio Hoy – CEMEX Ing. Julio Santamaría	Elaboración de blocks para construcción
FUNDAR	Desarrollo Rural de San Luis Potosí, FUNDAR Lic. Reynaldo Ramírez	Abastecimiento de productos y servicios a tiendas rurales, administradas y operadas por los habitantes de la zona
HIR Seguros	HIR Seguros Lic. Ernesto Ramírez	Micro seguros para atender necesidades en BDP
TOSEPAN	Cooperativa Tosepan Titataniske Prof. Gregorio Barcala	Modelo preventivo de servicios de salud accesibles y de calidad
UDEC	Unión de Esfuerzos para el Campo, A.C. Lic. Alfonso Castillo	Programa del Buen Negocio. Capacitación acompañada de una línea de crédito a los socios para iniciar o potenciar sus negocios
TWI	The Water Initiative of México, S. de R.L. de C.V. Sr. Richard Wells	Suministro de agua potable Soluciones locales para la obtención y uso de agua potable en comunidades de bajos ingresos
PASA	Promotora Ambiental, S.A. Dr. Alfonso Martínez	Programa de Recolección de Residuos Sólidos. Servicio de recolección de residuos sólidos municipales con la participación ciudadana en comunidades de la base de la pirámide

- Laboratorios BDP

Para reforzar la ejecución de los Proyectos Demostrativos, se programaron seis sesiones de trabajo bajo el formato de Laboratorios BDP con objeto de compartir las experiencias de cada Proyecto y generar información sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas. Se generaron comentarios y discusiones bajo un proceso de preguntas y respuestas con los panelistas y participantes, finalizando con un formato abierto y participativo.

Los Laboratorios, se llevaron a cabo en mayo de 2009 y junio y noviembre de 2010. La UEP generó los documentos informativos de cada sesión mismos que deberían ser puestos a disposición en la página Web.

Para redondear la experiencia con los Laboratorios, en los eventos finales del Programa en el Componente III, se expondrán las experiencias recogidas y estarán a disposición de los documentos para el público en general.

Los proyectos presentados en el primer laboratorio fueron UDEC, TWI y PASA. En los laboratorios, se contó con participantes del Gobierno Federal como el caso de SEDESOL, Dr. Marcos Andrés Oviedo, Director de Operación Central de la Dirección General de Opciones Productivas así como con un moderador, Lic. Víctor Piz, Coordinador, del periódico “El Financiero” quien participó en el primer laboratorio. Los participantes externos a los

proyectos fueron determinantes para enriquecer con sus puntos de vista el proceso del conocimiento.

COMPONENTE III.

Objetivo

El objetivo Componente III plantea la presentación de los resultados y lecciones aprendidas durante la vida del Programa. Para estar en posibilidad de ello y continuar un año más documentado y dando seguimiento a los Proyectos, se consideraron las actividades que se indican a continuación. Es importante mencionar que CESPEDS publicará las lecciones del Programa en la página Web incluyendo las desarrolladas de acuerdo con el componente III.

- Implementar un sistema de monitoreo para los proyectos
 - Creación de un Sistema de recolección de información, seguimiento y monitoreo (Sistema)

En el componente II, se delimitaron algunos elementos esenciales para ser incluidos en el Sistema. Otros fueron definidos en los documentos normativos del Programa.

Como se indicó, el Sistema no fue puesto en marcha y no se cuenta con un avance en la sistematización de la información necesaria para medir el impacto del Programa. Para resolver esta debilidad, se acordó con la UEP proponer el esquema de trabajo que se encuentra en el Anexo y que ha sido comprometido con CESPEDS.

- Plan de Comunicación

Se contrató a un consultor que desarrolló la campaña de promoción con un plan de comunicación del Programa del cual se obtuvieron los siguientes productos:

1. Diseño de un logotipo
2. Desarrollo de una página web
3. Actualización de una página web del Programa
4. Apoyo en Seminarios de difusión en diferentes regiones del país
5. Participación en eventos organizados por terceros
6. Participación en la Conferencia final para difundir los resultados.

El consultor cumplió con los requisitos de contar con: (i) al menos cinco años de experiencia en publicidad y diseño de una campaña; (ii) experiencia directa trabajando con el sector privado; y (iii) conocimiento de varios medios de comunicación.

- Documentación de los resultados y lecciones de los Proyectos Demostrativos

Se logró en el Programa documentar ocho Proyectos Demostrativos que supera en tres los esperados el marco lógico. Estos están siendo elaborados bajo el formato de la WBCSD y serán presentados en un evento final del Programa. En el contenido de los Reportes se pueden encontrar los beneficios económicos de cada proyecto y su sostenibilidad.

- Manual protocolo BDP/Guía de aprovechamiento en mercado BDP

Se contempló que el consultor a cargo de documentar los casos de estudio, desarrollara un manual o guía del protocolo BDP para ampliar en conocimiento sobre los Negocios Inclusivos en México. En opinión del consultor especializado en el tema, aún es complicado establecer bases generales para desarrollar un Manual o Guía debido a la diversidad de los Sectores atendidos con los ocho Proyectos Demostrativos además de que la dispersión geográfica e industrial no sería una base sólida para ofrecer conocimiento generalizado a los usuarios de este documento. Por ello, el FOMIN aceptó los argumentos del especialista y en su lugar se elaborará un documento que refleje las lecciones aprendidas de los casos que financió el Programa.

- Participación del equipo de CESPEDS en eventos internacionales

Para cumplir con lo previsto en el marco lógico, será necesario presentar nacional e internacionalmente los resultados del Programa BDP. Se espera una participación de al menos 500 representantes de empresas privadas, organizaciones de la sociedad civil, universidades y el sector público. La programación de los eventos que servirán para diseminar el conocimiento y lecciones aprendidas.

Estas actividades comenzaran con el evento del 28 de junio de 2011 mismas que se detallan a continuación:

DIFUSION NACIONAL

1. Se desarrollaran eventos empresariales de difusión de resultados en la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CONACINTRA), Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO). Se espera la participación de al menos 500 empresarios. Además se vinculará a la Universidad Anáhuac del Norte que ha tenido un amplio historial de participación en el tema.
2. Se celebrarán eventos de difusión con entidades educativas profesionales como el Instituto de Alta Dirección de Empresas (IPADE) y Anáhuac.

DIFUSION INTERNACIONAL

3. CESPEDS publicará al menos dos artículos internacionales sobre resultados del Programa con el World Business Council of Sustainable Development (WBC).

X. Conclusiones y Recomendaciones

El Programa logró implementar ocho Proyectos que desarrollaron productos y servicios orientados a la Base de Pirámide con lo cual se alcanzó un 75% de la meta prevista.

El Componente I, estableció una referencia sobre el contexto y detalles de la población BDP en México con un estudio de mercado y una Estrategia General que pretendieron abordar el mercado mexicano con el desarrollo de una cultura de Negocios Inclusivos.

Los resultados del estudio permitieron:

1. Validar la importancia de los negocios inclusivos.
2. Mostrar la oportunidad de cómo generar esquemas de negocio sustentables en el largo plazo creando riqueza para las empresas y las comunidades participantes.
3. Destacar como factor clave el conocimiento de las necesidades y hábitos de consumo de este segmento.
4. Revelar la necesidad de generar nuevos productos y servicios de calidad a precios accesibles.
5. Contar con estrategias de negocio innovadoras y creativas amigables con el medio ambiente.

Los hallazgos del Estudio indicaron que el mercado, cuenta con un gran número de consumidores dispuestos a pagar por distintos bienes y servicios; requiere cubrir sus necesidades insatisfechas y; cuenta con consumidores cuya capacidad de compra conjunta, representa beneficios económicos y sociales. Se concluyó que participando en este mercado se generan negocios rentables y se mejora la calidad de vida de las comunidades.

Si bien se aseveró la viabilidad de los Negocios Inclusivos, el Estudio no aportó ejercicios numéricos que soportarán con proyecciones financieras, tasas de rentabilidad y períodos estimados de recuperación de las inversiones. Podría asumirse que esta adicionalidad podría haber atraído con mayor facilidad a empresarios al hacer visible la posible generación de riqueza, diferenciada de los recursos que pudieran aportar mediante donaciones o bajo el concepto de responsabilidad social permitiéndoles precisar la diferencia de estos conceptos con el significado de Modelos Inclusivos.

Se encontró que el Estudio de Mercado no fue aprovechado adecuadamente, debido a que CESPEDES en un afán de cumplir con el período de ejecución, adelantó las actividades de sensibilización y promovió el concepto de BDP y negocios inclusivos en forma teórica. El Estudio que debió estar listo en agosto de 2006 fue concluido hasta junio de 2007, fecha en la cual habían transcurrido dieciséis meses después de la firma del Convenio.

Una vez que se contó con el Estudio fue subido a la página Web y los materiales de capacitación, sensibilización y difusión no fueron actualizados. Los entrevistados reportaron no haber hecho uso de los documentos o no conocer su existencia. Además de que el diseño de la página no es suficientemente amigable para encontrar información con facilidad. Es por ello que el nivel de efectividad del Estudio de Mercado, se considera muy bajo.

Por otra parte, CESPEDES informó al FOMIN la falta de efectividad en la estrategia desarrollada para hacer difusión al Programa y sensibilizar a los empresarios. Se concluyó que los eventos públicos y talleres impartidos hasta ese momento a grandes empresas, no habían sido efectivos simplemente al no haberse generado una sola idea de Proyecto. Es por ello que solicitó la aprobación del FOMIN, para rediseñar el Programa y en ese sentido incluir

organizaciones del tercer sector, como organizaciones elegibles para la ejecución de Proyectos.

Con la información expuesta hasta ahora, no es posible determinar hasta que punto fue una falta interés de las grandes empresas en el Programa o una falla en el uso y contenido requerido en el Estudio de Mercado que hubiera servido para estructurar la presentación de la información de modo que permitiera atraer a las empresas.

Es importante mencionar que, durante las entrevistas, se manifestó reiteradamente que la coordinadora que inició con el Programa, no cumplía con el perfil adecuado para el manejo de grupos, carecía de liderazgo y conocimiento para desarrollar una metodología para presentar la información y no logró generar un ambiente de trabajo aceptable.

A pesar de lo anterior, se considera que los ajustes hechos en los indicadores del marco lógico, como fue el aumento de las actividades y los cambios a los criterios de elegibilidad, resultaron acertados al incluir otros participantes en beneficio de la ejecución del Programa. Adicionalmente, se recomienda al lector la revisión de los productos que entregará el consultor que está documentando los ocho Proyectos demostrativos y quien abordó de manera más específica las razones por las cuales la gran empresa no fue, conforme a lo esperado, la gran protagonista.

Se encontró durante la evaluación que fueron más efectivas las actividades específicas como talleres o reuniones de trabajo que los eventos masivos con los cuales se buscaron proyectos, pues en algunos casos, los entrevistados no lograron recordar el objetivo general y específico del Programa.

A través de la UPAEP de Puebla, se impulsó el diplomado financiado por el Programa con una buena aceptación por parte de la comunidad estudiantil. Esto se logró gracias a la colaboración e interés de la señora Yessica Mayet quien fue Coordinadora del Diplomado y quien en la entrevista, manifestó que el Programa fue una excelente iniciativa al aumentar el conocimiento sobre los Negocios Inclusivos en forma pragmática.

Si bien el resultado de este ejercicio académico fue muy efectivo al conseguir diez ideas de proyecto como lo solicitaba el marco lógico, fueron rechazadas al estimar que no alcanzaría el tiempo de ejecución del Programa para implementarlos. Lo anterior afectó la motivación de los estudiantes que esperaban contar con financiamiento. Al paso del tiempo, el Diplomado no logró institucionalizarse y trascender a una tercera versión al ser transferida la señora Mayet a otro Departamento de la Universidad.

En cuanto al nivel de efectividad de la capacitación impartida a consultores locales alcanzó apenas un 16% considerando que, durante la ejecución del Programa, de los 25 consultores reconocidos, solamente 4, lograron ganar procesos de selección. En este sentido, no se generó un valor agregado por haber sido capacitados en el Modelo BDP y tampoco significó una reducción en los tiempos de selección que llevó a cabo la UEP.

Uno de los Consultores entrevistados aportó en forma propositiva su opinión para mejorar el Esquema de Ejecución e indicó que en caso de ser replicado debería reflexionarse sobre la

posición de los consultores en el Programa. En su opinión, se previó que a través de ellos, se identificarían proyectos viables; fueron vistos como promotores sin retribución económica para desarrollar los planes preliminares. Refirió que un consultor profesional capacitado, vive del fruto de su trabajo y en este tipo de proyectos deben invertir mucho tiempo y recursos que no necesariamente generarán un ingreso al consultor. Indica que el Programa está hecho para que ganen las grandes empresas y las comunidades beneficiadas; quien asume el mayor riesgo es el Consultor.

Después de la capacitación inicial, no se volvió a reunir a los consultores salvo en el ejercicio de los Laboratorios de BDP donde participaron sólo algunos de ellos ya que únicamente cuatro pudieron trabajar en alguno de los Proyectos.

En el Componente II, de los 12 planes preliminares que se esperaba tener seleccionados y en proceso de implementación al sumar 24 meses de ejecución, se consiguieron únicamente ocho con los cuales se hace el cierre del Programa. Aquí vale la pena destacar que fue difícil ajustar y adoptar el Modelo al contexto mexicano donde no había una cultura sobre el significado de los Negocios Inclusivos y aún falta un largo camino por recorrer.

Como en toda curva de aprendizaje, los ocho Proyectos Demostrativos forman parte de la construcción del conocimiento que debe ser perfeccionado en el mediano plazo. Se considera acertado haber incluido en este apartado el desarrollo de Laboratorios de conocimiento para compartir lecciones aprendidas y buenas prácticas entre los subejecutores de Proyectos.

Al compartir las experiencias mediante los Laboratorios, los participantes expresaron que se trató de un ejercicio de reflexión y retroalimentación que permitió reconocer el grado de maduración de sus propias iniciativas y hacer ajustes en sus esquemas de Ejecución. Se reconoció que los proyectos eran exitosos, sin embargo no debe perderse de vista que su implementación no puede ser una copia fiel del Modelo de BDP aplicado en otros contextos.

Agregaron, los entrevistados que se trató de un ejercicio interesante y enriquecedor, independientemente de las fortalezas y debilidades de cada subejecutor, como fue el caso de Desarrollo Rural de San Luis Potosí, que incluyó el uso de la tecnología mediante servicios de internet e interconexión con la comunidad que atiende, para acelerar la generación de utilidades en el proyecto que tiene implementado.

Los cambios en los criterios de elegibilidad, que si bien no fueron asentados en el Reglamento Operativo, resultaron positivos, demostrando que las iniciativas pueden venir desde cualquier actor en la cadena de valor y los negocios inclusivos pueden surgir de distintas formas, pero mejor aún si surgen a partir de una necesidad de la gran empresa o mediana empresa pues eleva las posibilidades de éxito de una iniciativa.

El componente III destinado al fortalecimiento institucional y divulgación de resultados financió una página Web y un Plan de Comunicación. Se encontró que la página es un instrumento que conocen los entrevistados, sin embargo consideran que su diseño atendió necesidades primarias para documentar la parte teórica del Modelo y en forma limitada puede encontrarse información sobre los avances de los Proyectos.

La página no genera un incentivo de visitas continuas ya que no ofrece información actualizada y pierde su valor como fuente de referencia. El número de visitas logradas hasta el 30 de mayo de 2011 fue de 66,297.

Lo anterior significa que la página ha sido efectiva para alojar información teórica e histórica pero requiere adaptarse a la nueva realidad del Programa, permanecer actualizada e incluir un perfil de usuarios para usarlo como referencia para ofrecer mayor y mejor información. Una clave sería mantener noticias actualizadas sobre los avances en los Modelos incluyendo vínculos a experiencias nacionales e internacionales. Es recomendable que los casos de estudio y las lecciones aprendidas queden publicadas en el sitio de internet.

En cuanto al Plan de Comunicación, el consultor cargo ha venido trabajando con CESPEDES y participó en actividades de sensibilización y difusión, logrando enfocar los temas centrales del Programa. El apoyo del consultor permitió el desarrollo y publicación de notas periodísticas y entrevistas de radio. Actualmente está trabajando para la Conferencia final y los eventos de cierre a nivel nacional e internacional.

Ante la ausencia e importancia del Sistema de Recolección de Información, Seguimiento y Monitoreo para documentar el impacto del Programa al cierre de agosto de 2012, se trabajaron los indicadores con el coordinador y se encuentran en el apartado de Impacto y Relevancia de esta Evaluación.

En conclusión puede decirse que el propósito del Programa fue desarrollar nuevos productos y servicios de mercado que involucraran a las MPyMEs para atender a los consumidores que viven en la Base de la Pirámide, esto implicó la búsqueda de ideas de negocios para convertirlas en planes preliminares de proyectos y finalmente, seleccionar y desarrollar ocho Proyectos Demostrativos documentados como casos de estudio.

En ese sentido se observaron los principios planteados como fundamentales al atender con productos y servicios los mercados en BDP vistos como oportunidades de negocio. La metodología permitió a los subejecutores adoptar y ajustar en el proceso de ejecución la filosofía de los negocios inclusivos rentables.

Se logró generar valor social para los emprendedores locales mediante la oferta de productos y servicios y en la mayoría de los casos, capacitación para mejorar sus capacidades y ofrecerles alternativas para mejorar sus ingresos y por ende su calidad de vida. Además de que se tuvo cuidado en vigilar que los proyectos atendieran de manera positiva el cuidado del medio ambiente.

XI. Impacto y relevancia del Programa

El impacto previó conseguir un *aumento en al menos un 20% en el número de MPyMEs después de transcurrido un año de la finalización del Programa* esto es, entre el período agosto 2011 y agosto 2012. Para medirlo, el sistema de monitoreo y seguimiento fue elaborado con recursos del Aporte Local sin embargo, su implementación quedó pendiente durante la vida del Programa debido a que se dio prioridad a las tareas para identificar y

gestionar Proyectos Demostrativos en la etapa inicial y se optó por un esquema pragmático mas no sistemático.

Para compensar la situación mencionada en el párrafo anterior y acercar una solución de fácil implementación ante el próximo cierre de esta operación, se trabajó durante esta consultoría con el coordinador del Programa acordándose lo siguiente:

- La línea de base utilizará la información disponible de los Proyectos al 28 de junio de 2011.
 - La línea de base de los Proyectos Demostrativos debería estar alineada con la información que está siendo documentada en los casos de estudio y ser perfeccionada por la UEP en un trabajo de mayor detalle con los subejecutores. Se reconoce que los Proyectos Demostrativos son muy diferentes entre sí y los indicadores propuestos podrían sufrir variaciones.
- Los indicadores ofrecerán información mínima pero suficiente para que la persona evaluadora ofrezca su opinión.
- Se utilizará un breve procedimiento acordado en esta Consultoría.
 - Para dar claridad a esta tarea, se desarrolló un procedimiento simplificado adjunto, para que las personas a cargo puedan dar seguimiento bimestral a los indicadores y remitan la información con oportunidad a CESPEDES que será responsable a partir del 28 de junio de 2011 de iniciar con los subejecutores los trabajos para implementar el sistema.
- Las modificaciones al procedimiento podrán ser realizadas siempre y cuando se orienten a mejorar y asegurar la información requerida.

Programa Desarrollo de Nuevas Oportunidades de Mercado en la Base Económica de la Pirámide							
Indicadores para el periodo de doce meses posteriores al último desembolso							
Responsable por parte del co ejecutor (nombre, dirección, teléfono y correo electrónico):							
Responsable por parte del ejecutor:							
Producto/servicio desarrollado:							
Indicador/ meses	Cronograma						
	Línea Base	2	4	6	8	10	12
No. MPYMES participando							
No. PYMES participando							
No. GE participando							
No. de empresas integradas al esquema de desarrollo de proveedores							
No. De comunidades involucradas							
No. De habitantes por comunidad involucrada							
Beneficiarios directos							
Beneficiarios indirectos							
No. De fuentes de trabajo creadas							
Nuevos productos desarrollados							
No. De grupos de interés involucrados							
Grado de interés del co ejecutor en continuar el proyecto (1)							
Presupuesto (2)							
Resultados (utilidades) de la empresa							
Ventas de la empresa							
Emprendimientos surgidos del proyecto inicial							

(1) Nulo, bajo, medio, alto
 (2) Presupuestado para los doce meses posteriores al último desembolso

La tabla anterior fue una propuesta inicial para dar seguimiento a los Proyectos, misma que durante el proceso de la Evaluación fue procesándose y modificándose. La nueva tabla pretende ser una mejor guía sujeta a revisión con los subejecutores y con la cual se estima que

a la fecha se han conformado 186 microempresas formales e informales y se esperan un aumento de al menos 37 nuevas para llegar a una meta de 223 MPyMES.

En la medida en que se enriquezcan y precisen los datos habrá mayores y mejores elementos para determinar el impacto y tener una referencia sobre la posible sostenibilidad de los ocho Proyectos. Por ello se propone documentar también los datos geográficos y demográficos, mejor aún si puede determinarse el nivel de vulnerabilidad o situación de pobreza de las comunidades donde operan los proyectos. Se espera se perfeccione la base de cálculo de los datos especialmente en el número de empresas participando independientemente de su tamaño y el rol que juegan.

Será ideal conocer con mayor detalle el nivel de capacitación orientada hacia el desarrollo humano y capacidades técnicas para profundizar en los alcances y logros. Finalmente, se espera dar seguimiento a los resultados de los proyectos manteniendo claridad de las inversiones hechas, las ventas y utilidades generadas. El reconocimiento de los beneficiarios directos e indirectos y el número de empleos creados podrán complementar el análisis de los Proyectos.

SUB EJECUTORES DE PROYECTOS	FUNDAR			CEMEX			PROMOTORA AMBIENTAL			Tosepan Pajti		
	Esquema de tiendas rurales, administradas y operadas por los habitantes de la zona, que funcionarían bajo un modelo de franquicia y serían abastecidas por un centro de distribución regional.			Tecnificación de microempresas de prefabricados de barro			Recolección de residuos sólidos con participación ciudadana en					
Indicador	Comentarios	Línea Base	Meta	Comentarios	Línea Base	Meta	Comentarios	Línea de Base	Meta	Comentarios	Línea Base	Meta
DATOS GEOGRAFICOS Y DEMOGRAFICOS												
No. De Municipios Participantes (directos)/No. Habitantes	Tanlajas (2,400 Hab.)	1		Tlaquepaque	1		Monterrey			Jonotla; Zapotitlán; Cuetzalan	3	
No. De localidades involucradas en el Proyecto/No. Habitantes	Jomte (346 Hab.); (aquí agregar aquellas que vayan sumándose al proyecto)	1	12				Comunidad La alianza (30,000 Hab.); (aquí agregar aquellas que vayan sumándose al proyecto)	1		Nanacatlán; Cuetzalan; Zacatipan; Reyeshogpan; Jonotla y Xiloxochico	6	
Lengua materna de la localidad de los beneficiarios directos	Indicar			Español			Español			Nahuatl		
Promedio de Estudios de los beneficiarios de la localidad	Indicar			Indicar (Dice Baja Escolaridad)			Indicar			Indicar		
ENTES U ORGANIZACIONES DE INTERÉS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO												
No. MPYMES participando	Rol Socios: Microempresarios de la Tienda en Jomte; (aquí agregar aquellas que vayan sumándose al proyecto)	1	40	Rol Socio Productor: Hermanos Amézquita; Rol Promotor Comercializador: Arturo Ledezma; Rol Cliente Principal Patrimonio Hoy; Rol. Socio Capitalista CEMEX	1	100		0		Rol Socio "Franquiciado" Indicar Farmacias aperturadas	3	20
No. PYMES participando				Patrimonio Hoy	1							
No. GE participando				Cemex	1	1	PASA			Laboratorios Chopo	1	
No. De Entes u Organismos Públicos Federales/Estatales/Municipales				En un principio el Municipio donaría el terreno; posteriormente se utilizó la propiedad del socios productores			Monterrey					
CAPACITACION/TEMATICA												
No. De Cursos impartidos y/o personas	Servicio al cliente, exhibición de productos; Administración/Contabilidad/Mercadotecnia/Sistemas	13	520	Aseguramiento de Calidad y Servicio al Cliente; Administración: Organización, Producción y Control de Pagos	5		Temas: Manejo de Residuos, Impacto ambiental y Salud	60		Para Guardianas de la Salud y plantas medicinales	81	
INVERSIÓN INICIAL		145,000			\$ 180,000			96,000			\$ 285,500	
Contribución BID		72,000		Capacitación/Modelo de Negocio/Estudio de Réplica	\$ 90,000			44,000			\$ 121,000	
Aporte Co-Ejecutor		73,000		Maquinaria y Personal	\$ 90,000			52,000			\$ 164,500	
Ventas estimadas	Ventas promedio anualizar para homologar información	\$ 2,100	\$ 3,500	24 mil bloques venta actual esperan llegar a 60 mil	\$ 4,080	\$ 10,200	US\$xtón26.6	\$ 27				
Resultados (utilidades) de la empresa				Indicar	0							
RESULTADOS												
Beneficiarios directos	No. De integrantes en cada una de las cooperativas en cada localidad de 13 socios de la localidad, quienes	13	520	Familia/Socia	1	40	Carretoneros	110	110	Asociados participantes	3000	
Beneficiarios indirectos							Habitantes de la Comunidad	30000		Indicar		
No. De Centros de Distribución y/o Recolección/Servicios (Salud)/Producción	Indicar ubicación y fecha de establecimiento. Se estimaron 40 tiendas para un centro de distribución.	0	1		1		No. De Tolvas	2		Farmacias (3); Lab. Análisis Clínicos (1) y Casas de Salud (6)	10	
Empleos Directos Creados				5 productores; 1 fletero; 1 asistente	7	15	Personas al cuidado de las tolvas	2		Promotoras de Salud; Médicos		
No. De Productos Desarrollados	No. De Productos en la Canasta/Productos que no generan Obesidad	134			1			0				
No. De Servicios prestados		2			0		Servicio de Recolección de Basura	1				

SUB EJECUTORES DE PROYECTOS	MAZAHUA			TWI			UDEC			HIR SEGUROS		
	Modelo de Producción Agrícola Integral para familias de la base de la pirámide rural			Remoción de arsénico y flúor para purificación del Agua			Programa del Buen Negocio. Fomento del microcrédito empresarial			Vida Amiga. Microseguro de vida y gastos funerarios		
Indicador	Comentarios	Línea Base	Meta	Comentarios	Línea Base	Meta	Comentarios	Línea Base	Meta	Comentarios	Línea Base	Meta
<u>DATOS GEOGRAFICOS Y DEMOGRAFICOS</u>												
No. De Municipios Participantes (directos)/No. Habitantes		1		Indicar								
No. De localidades involucradas en el Proyecto/No. Habitantes		1										
Lengua materna de la localidad de los beneficiarios directos	Español			Español			Español			Español		
Promedio de Estudios de los beneficiarios de la localidad	Indicar			Indicar								
<u>ENTES U ORGANIZACIONES DE INTERÉS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO</u>												
No. MPYMES participando	Rol. Productor: Microempresarios de la Comunidad	16		Emprendedoras Locales	150		Socios de UDEC	14		Rol Proveedor: Servicios Funerarios. Rol comercializador: Oficina regional. Rol Promotor de negocios: Integrantes de la comunidad.		
No. PYMES participando												
No. GE participando				TWI	1					Rol. Promotor: HIR Seguros		
No. De Entes u Organismos Públicos Federales/Estatales/Municipales												
<u>CAPACITACION/TEMATICA</u>												
No. De Cursos impartidos y/o personas	Talleres de Formación y Competencias Técnicas			talleres de entrenamiento y sesiones de Trabajo; negociación y ventas			Ecotecnias/ Administración/Contabilidad/Paquetería					
<u>INVERSIÓN INICIAL</u>		302,000			\$ 360,000			\$352,000.00			\$260,000.00	
Contribución BID		127,000			\$ 180,000			\$ 91,000.00			\$130,000.00	
Aporte Co-Ejecutor		175,000			\$ 180,000			\$261,000.00			\$130,000.00	
Ventas estimadas		\$ 104,000			\$ 5,000		Monto de créditos Colocados en Buen Negocio					
Resultados (utilidades) de la empresa												
<u>RESULTADOS</u>												
Beneficiarios directos	Productores en Invernadero	16		No. De Familias/Cientes	724		Microempresarios del Buen Negocio	14		Asegurados	1491	
Beneficiarios indirectos												
No. De Centros de Distribución y/o Recolección/Servicios (Salud)/Producción	No. De Invernaderos que han logrado comercializar sus productos	16					UDEC como proveedor de servicios financieros	1		Oficina regional	1	
Empleos Directos Creados				Trabajadores Comunitarios (13)			Nuevos Micronegocios	14		Promotores y Encargado Oficina Regional	7	
No. De Productos Desarrollados	Nopal; Jitomate	2		sistema de purificación de agua	1		Línea de Crédito					
No. De Servicios prestados		0		0						Servicios Funerarios y Póliza de seguros.	2	

Se destaca que CESPEDDES ratificó el compromiso de cumplir con las obligaciones contractuales pendientes de acuerdo con el Convenio y los subejecutores expresaron su mayor disposición para continuar informando sobre los Proyectos. Se considera que la fecha ideal para contratar al consultor debería ser mayo de 2012 y entregar al FOMIN la Evaluación de Impacto en agosto del mismo año.

Los subejecutores mencionaron su satisfacción con la experiencia del Programa y destacaron la labor del personal de CESPEDDES cuyo nivel de compromiso permitió resolver los aspectos administrativos y sustantivos con el Banco, convirtiéndose en un elemento de impulso para las actividades.

Es importante mencionar que los objetivos que buscó el Programa continúan siendo relevantes para impulsar a las MPyMEs y son congruentes con la Misión, Visión y Objetivos del CCE y CESPEDDES especialmente al atender demandas empresariales asociadas a la situación de pobreza. Igualmente, se reconoce una demanda insatisfecha en términos geográficos medidos por el bajo número de comunidades que lograron ser atendidas con tan solo ocho proyectos y con niveles de pobreza diferenciados.

XII. Sostenibilidad y Replicabilidad del Programa

CESPEDDES cuenta con un plan de trabajo para 2011-2012 que incluye un Plan Estratégico de Negocios Inclusivos. Su visión y sus líneas de acción orientadas a Comunidades Sustentables y Cuidado y Preservación del Medio Ambiente permiten identificar las primeras fortalezas requeridas para la sostenibilidad del Programa donde se asume un interés natural de continuar con los objetivos. Otra de sus fortalezas es su capacidad de identificar y convocar líderes empresariales y aliados estratégicos para implementar Negocios Inclusivos.

La ejecución le permitió a CESPEDDES entrar en un proceso de aprendizaje para conocer las implicaciones en la implementación de proyectos y cuestionarse cuál debería ser su rol para aumentar la efectividad de iniciativas empresariales en BDP. En ese sentido, CESPEDDES mencionó no tener duda sobre su interés en continuar con el Programa, pero requiere identificar las fuentes de fondeo y definir el papel que jugaría.

La sostenibilidad es una condición indispensable para continuar impulsando el cambio en la cultura empresarial que permita el desarrollo de proyectos en el mercado de la BDP. Es por ello necesario la pronta definición de un plan específico aún pendiente por el organismo ejecutor.

Al pensar en fortalecer las acciones futuras del Programa o si éste fuera replicado se puede entrar en un proceso de reflexión sobre cómo acelerar la identificación de Proyectos y cómo sería posible administrar en forma más eficiente este tipo de iniciativas.

Uno de los retos enfrentados en esta consultoría para ofrecer información fue la forma en que se documentan los casos y la falta de un sistema de seguimiento y monitoreo. La ejecución flexible de los proyectos fue un acierto al entender que se trata de una etapa de experimentación. Ahora es deseable desarrollar proyectos bajo una base sólida para permitir

hacerlos comparables y al mismo tiempo observar sus grandes diferencias. Si bien se ha reiterado la importancia de reconocer la diversidad de los proyectos y sus formas de estructurarse debe crearse una plataforma común para hacer un adecuado seguimiento y monitoreo y complementarlo con una base cuantitativa y cualitativa. La estructura del marco lógico en los proyectos podría permitir un análisis más homogéneo y un mejor seguimiento a los indicadores clave ofreciendo la flexibilidad requerida así como un control por parte de la UEP para enriquecer y apoyar a los subejecutores.

Al diseñar y aprobar nuevos proyectos valdría la pena incluir un análisis del contexto en el cual se desarrollan. No puede olvidarse que el entorno microeconómico regional en un país de 32 estados y 2442 municipios plantea escenarios diferenciados entre cada uno de los proyectos. Otro elemento que influye es el nivel de capacidad institucional específico de cada subejecutor. Estos factores incidirán necesariamente en el alcance de los resultados esperados que se planteen.

La replicabilidad también requeriría de un reforzamiento en la difusión y sensibilización de forma focalizada para hacer aún más clara la visibilidad de este tipo de iniciativas en los ámbitos empresariales y de una definición de los beneficios económicos, sociales, financieros y ambientales que atraigan no sólo la atención de empresarios, sino también de entes u organizaciones con capacidad de ejecución. En este sentido la difusión y sensibilización la focalización dirigida a empresas sería un elemento clave.

Así para dinamizar la oferta y la demanda de proyectos se requiere de información documentada y precisa sobre Negocios Inclusivos al alcance de las organizaciones con potencial para participar. Las labores de promoción y difusión acompañadas de las experiencias de éxito promovidas en México y otras latitudes, pueden mejorar la comprensión sobre la naturaleza de los proyectos al brindar datos macroeconómicos, sobre las industrias y/o mercados y sobre las condiciones de pobreza y vulnerabilidad de la población, todas ellas reflejadas en Estudios de Mercado, sin omitir la importancia de presentar proyecciones financieras. En el caso mexicano, sería necesario contar con un vocero capaz de continuar la tarea iniciada por CESPEDES y fortalecer las relaciones con los aliados ya forjados.

Para hacer sostenible y replicable un Programa de esta naturaleza, se requiere financiamiento de organizaciones nacionales e internacionales, de dependencias de gobierno federales, estatales y municipales que contemple donativos y mayormente esquemas de recuperación de fondos.

La gestión del Programa ha sido realizada con recursos no reembolsables provenientes del FOMIN, de la Secretaría de Economía y CESPEDES, lo cual implica una clara dependencia para el mantenimiento de los costos de operación. Siendo así, la sostenibilidad del Programa es altamente vulnerable para gestar nuevos proyectos o dar seguimiento a los ocho que fueron implementados por la UEP.

Un elemento más a considerar es que los profesionales invitados a formar parte del Comité de Selección (académicos, funcionarios de gobierno y organizaciones) deben tener un interés y

perfil profesional vinculado a las organizaciones en las que trabajan. Además, se requiere generar un incentivo para minimizar el ausentismo en los comités y aumentar la asertividad, el sentido de pertenencia y el orgullo por lo que están aportando haciendo reconocimiento por los logros alcanzados que en este caso fueron 8 Proyectos en BDP.

El Modelo de Negocios Inclusivos es en sí mismo un camino para mejorar la calidad de vida de las personas en la BDP al convertirlas en generadoras de su propio desarrollo y establecer bases más firmes e informadas para las generaciones venideras. Es condición indispensable que los proyectos sean bien conducidos en su gestión y viables para generar la confianza de las comunidades.

Parecería natural pensar que el eje los proyectos es la generación de productos y servicios donde actúan variables de valor como el conocimiento del mercado, su tamaño, su segmentación y sus variables, determinación de mercado meta, la innovación que se requiere en los productos y servicios, en la imagen del producto, en la determinación de sus ventajas competitivas y comparativas y en su factor clave de éxito. Lo recomendable es que se aseguren estos elementos especialmente para los MPyMES.

Algunos de los proyectos incluidos en el Programa consideraron elementos de desarrollo humano y situaciones de equidad en beneficio de las comunidades como elemento primario para las iniciativas. Estos elementos generan el empoderamiento de las comunidades donde hay una corresponsabilidad del bienestar social con lo cual se fortalece la sostenibilidad.

Aquí vale la pena pensar en el grado de influencia en las posibilidades de éxito si se busca influir con acciones formales y específicas en el nivel de confianza entre los participantes en los proyectos considerando aspectos de solidaridad, lealtad y responsabilidad así como en el enfoque hacia las formas de organización que están creando donde se destaca el respeto al sujeto, el respeto al fin de la organización y al tipo de inversión realizada.

Estas actividades también podrían considerar los beneficios de desarrollar en los proyectos de manera formal temas de autorregulación y en ese sentido incluir la definición de las responsabilidades de socios, la forma en que se manejarían nuevas iniciativas, los mecanismos en la toma de decisiones, la construcción de liderazgos identificando capacidades internas, el reconocimiento de los asociados al líder y cómo este liderazgo debe ejercerse responsablemente.

Los dos últimos párrafos buscan referir que cualquiera que sea la industria en que se desenvuelvan las iniciativas para atender la BDP deben en todos los casos, considerar herramientas de desarrollo humano, habilidades técnicas y proyectar los micro emprendimientos de manera estructurada. Es deseable querer que las MPyMEs permanezcan en el tiempo pero hay que buscar mecanismos para aumentar las posibilidades de que esto ocurra a pesar de su tamaño apoyandolas en el desarrollo de sus iniciativas de manera precisa y permitiéndoles definir su visión, misión, objetivos, manejo de riesgos, alianzas de colaboración, manejo financiero.

El proceso de reflexión orientaría sobre cuáles serían los elementos que permitirían a las MPyME aumentar sus probabilidades de éxito en el mercado. Algunos proyectos contemplaron el desarrollo humano como elemento central otros descubrieron con el paso del tiempo que esto era absolutamente necesario. A estas necesidades pudieron responder parcialmente los laboratorios al compartir experiencia. Ahora tocaría considerar estos elementos en la etapa de diseño de los Programas o Proyectos futuros.

En suma sería conveniente que además de definir la estructura de ejecución para la UEP para acompañar las tareas administrativas y operativas se enfatice la necesidad de hacer el seguimiento a los resultados de los propios proyectos. El valor de la información sería actuar con oportunidad en caso de identificar situaciones que comprometan la continuidad de los proyectos, buscar soluciones compartiendo el compromiso por hacer sostenibles los proyectos.

El trabajo con entidades de gobierno para alinear las políticas públicas a esquemas de negocios inclusivos parece ser incipiente pero puede ser impulsado en el contexto político relacionado con el próximo cambio de gobierno en el caso mexicano. Apuntando al mismo orden de ideas, los modelos inclusivos requieren de iniciativas que impulsen cambios en las reglas de operación de los Programas de Gobierno para atender a la población. Estos cambios servirían de pivote para que las personas gradualmente se desarrollen en forma independiente. Esto deberían convertirse en acciones concretas y comprometidas en los mecanismos de ejecución e indicadores para la UCP.

La sostenibilidad también depende de los líderes empresariales y líderes de proyecto siendo los recursos humanos los que permiten continuar con las actividades de los Proyectos. Una de las fortalezas creadas en el Programa fue generar un cambio sostenible en instituciones que trabajan en beneficio de las comunidades más allá de los ocho proyectos que lograron ser ejecutados. Esto significa que instituciones más orientadas hacia la filantropía, lograron modificar sus esquemas de intervención buscando la sostenibilidad de las comunidades atendidas donde permanecerán los beneficios logrados independientemente de la extinción de las organizaciones no lucrativas.

Los aliados son importantes en la construcción de iniciativas sostenibles al conectar intereses académicos y de organizaciones del tercer sector, con las iniciativas empresariales y comunidades en base de pirámide.

Las lecciones aprendidas de cada proyecto permiten recoger experiencias sobre los aciertos y oportunidades de mejora en la aplicación del Modelo de Negocios Inclusivos que demostró una gran diversidad en la forma de abordar los Proyectos.

Se considera deseable que este Programa en caso de ser replicado genere acuerdos o protocolos de trabajo que involucren a los rectores de las universidades a efecto de que se convierta en una línea estratégica de atención en el ámbito académico. En alianza con la

academia podría buscarse que cuenten en sus páginas web con información que vincule a sitios de interés en el internet para aumentar la oferta de información sobre negocios inclusivos. Sería ideal incluir un diccionario de negocios inclusivos para consulta y homologación de definiciones sobre el tema.

El mecanismo de seguimiento y monitoreo de los proyectos es otro de los elementos básicos para la ejecución, donde los indicadores cuantitativos sean acompañados de evaluaciones de carácter cualitativo para medir el grado de satisfacción y cambios en la población atendida. Debería asegurarse el análisis económico, social, ambiental y financiero para lograr redondear el conocimiento.

Ocho proyectos en base de pirámide son apenas una pequeña semilla que debe reproducir y multiplicar las iniciativas. Se encontró en las entrevistas un deseo profundo de continuar fortaleciendo los Negocios Inclusivos. El reto, afirma el Ing. Diosdado, será obtener recursos externos para conservar la estructura operativa actual, desarrollar un nuevo esquema de trabajo y muy importante focalizar las acciones que puedan ser emprendidas para aumentar su efectividad e impacto.

El Programa reveló que se trata de un modelo joven en la mente empresarial mexicana que aún debe germinar y mostrar beneficios para dinamizar los negocios inclusivos. La confianza y credibilidad en CESPEDS y la imagen del FOMIN como financiador es un elemento que refuerza la sostenibilidad y relevancia del Programa aún incipiente en el país. En conclusión es indispensable crear ya las condiciones de sostenibilidad del Programa.

XIII. Lecciones Aprendidas del Programa

- El éxito de los Proyectos Demostrativos no está en seguir al pie de la letra el modelo de base de pirámide sino en su efectividad al generar proyectos rentables que ofrezcan a las comunidades atendidas mejorar su calidad de vida mediante el fortalecimiento de sus capacidades para insertarse en el desarrollo económico.
- Partir de una base muy general para difundir y sensibilizar a una sociedad en un concepto nuevo y que pretende cambiar la forma de hacer negocios apuesta al muy largo plazo y requiere disponer de recursos suficientes para acciones continuas.
- Abordar de manera particular a cada uno de los actores requiere conocer detalladamente la situación actual y la tendencia de la industria que desea abordarse; precisa de una investigación previa de los planes empresariales para poder insertar una propuesta de negocios atractiva desde el punto de vista económico, financiero, medio ambiental y social; demanda información financiera que muestre la rentabilidad proyectada del negocio; necesita una valoración sobre los posibles riesgos en las iniciativas.

- La Estrategia para generar proyectos de Negocios Inclusivos puede resultar más efectiva al llevarla de un contexto general a uno particular al sumar al menos:
 - Información General sobre la pobreza a nivel mundial, nacional, estatal, municipal.
 - Manejar información macroeconómica y del sector con el que se pretende tener un proyecto puede aumentar el interés de los entes participantes.
 - En materia económica, el entorno microeconómico regional de un país tan grande como México plantea escenarios diferenciados en la ejecución de proyectos y resultados con alcances diferentes.
 - Es más efectivo abordar a las empresas con estrategias focalizadas conociendo su desempeño, posición en el mercado, su zona de atención y preferentemente sus estrategias de expansión.
 - Genera un mayor interés el mostrar casos de éxito relacionados con el mercado específico que atienden las empresas que desean ser atraídas hacia este nicho.
 - Es más atractivo ofrecer información documentada con proyecciones financieras.
 - La vinculación entre las políticas públicas que apuestan a cubrir necesidades bajo un presupuesto anual y proyectos que pueden aumentar su efectividad al incluir experiencias de casos de éxito asociados a negocios inclusivos es altamente deseable.
 - Para institucionalizar las relaciones con la academia en temas sobre Negocios Inclusivos es indispensable involucrar a las oficinas de los Rectores y/o los directivos que se encuentran a cargo de la definición de las competencias formativas para aumentar la posibilidad de que formen parte de la oferta educativa.
 - La línea de base y los sistemas de monitoreo y seguimiento específicos en los Programas no pueden faltar ya que son indispensables para medir el avance, resultados e impacto, por lo cual debería ser una condición necesaria para continuar el desembolso de recursos de los financiadores y/o donantes.
 - Los proyectos deben atender, al construir los indicadores, las diferencias en el grado de desarrollo y situación de pobreza de las comunidades involucradas.

- El reconocimiento de los elementos cuantitativos y cualitativos es esencial y para un mejor entendimiento de los proyectos y la efectividad del Programa.
- El uso del marco lógico en los proyectos podría permitir un análisis más homogéneo y un mejor seguimiento a los indicadores clave.
- Los profesionales que ofrecen su tiempo para participar en el comité de selección deberían tener un incentivo que reconozca y valore su tiempo en estas iniciativas.
- Reconocer la aportación profesional de los integrantes del comité de selección podría generar un sentido de pertenencia y orgullo por el valor de sus aportaciones y minimizar el ausentismo en los comités y aumentar la asertividad en la selección de proyectos
- La Ejecución de Programas innovadores debería ser acompañada de al menos una reunión de trabajo anual con todos los participantes y el Banco para aumentar la efectividad de las metas previstas especialmente cuando se presentan rotaciones o cambios de personal.
- La confianza entre los participantes aumenta las posibilidades de éxito de los proyectos y requiere solidaridad, lealtad y responsabilidad.
- Formalizar la autorregulación de las iniciativas en negocios inclusivos delimita las responsabilidades de actores involucrados y los mecanismos de toma de decisiones.
- Las herramientas de desarrollo humano y habilidades técnicas son indispensables para generar proyectos exitosos en BDP.
- Las MPyMEs pueden aumentar sus probabilidades de mantenerse en el mercado si tienen definidas su visión, misión, objetivos, manejo de riesgos, alianzas de colaboración, manejo financiero.

ANEXO 1. ANALISIS DEL MARCO LOGICO

INDICADOR DE EFICIENCIA INSUMOS (INPUTS)
--

<u>ACTIVIDADES</u>	COMPONENTE I		
<i>Hacer un análisis del mercado de BDP en México</i>	Elaboración de planes de Programas para nuevos productos y servicios.		
-	<u>Meta Original</u>	<u>Meta final</u>	<u>% alcanzado</u>
)	1	1	100%
	<u>Fecha Original</u>	<u>Fecha final</u>	<u>Anticipo/Retraso</u>
Fecha de firma del convenio	Feb-06		
Fecha del primer desembolso (fondo rotatorio 10%)	ago-06		
Cuatro meses después	dic-06	jun-07	6 meses

<i>Capacitación consultores</i>	Elaboración de planes de Programas para nuevos productos y servicios.		
-	<u>Meta Original</u>	<u>Meta final</u>	<u>% alcanzado</u>
, cada uno con 15 participantes para un total de 30 consultores capacitados.	100%	100%	100%
# de cursos impartidos	2	3	150%
# de consultores capacitados y reconocidos	30	25	83%
# consultores participantes por fecha			
Fecha: 7 y 8 de febrero 2007		33	
Fecha: 8 de marzo 2007		29	
Fecha: 28 de marzo 2007		25	
# de consultores capacitados y contratados	25	4	16%

<i>Primer año del Programa</i>	Elaboración de planes de Programas para nuevos productos y servicios.		
<u>Primer año del Programa</u>	<u>Meta Original</u>	<u>Meta final</u>	<u>% alcanzado</u>
Una sesión de un día en Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara en el primer año del Programa. Cada sesión debe contar con alrededor de 100-150 personas incluyendo representantes de: o grandes empresas o MpyMEs o ONGs o Asociaciones del sector público / privado.	300 a 450	190	63%
Fecha de Presentación		Fecha(No.	
México (1) / asistentes	100 a 150	87	87%
Fecha de Presentación		nov-07	
Monterrey (1) / asistentes	100 a 150	57	57%
Fecha de Presentación		feb-07	
Guadalajara (1) / asistentes	100 a 150	46	46%
Fecha de Presentación		mar-07	
<u>Número Representantes de:</u>		190	
Sector Privado			
Grandes Empresas GE			

MpyMEs			
ONGs			
Sector Público			
Entes de Gobierno			

<i>Impartir talleres con grandes empresas para desarrollar el concepto de nuevos negocios y cadenas productivas orientadas al mercado BDP</i>	Elaboración de planes de Programas para nuevos productos y servicios.		
debe contar con alrededor de 20 a 30 personas.	<u>Meta Original</u>	<u>Meta final</u>	<u>% alcanzado</u>
Total de Talleres	3	3	100%
Total de días de talleres	6	6	100%
Total # de personas participantes	60	65	108%
Fecha de Presentación (uno)		7-Dic-06	
Amanco, Antad, Armida y Compañía Sucesores, Breña y Asociados, S.C., Cámara Alemana de Comercio, CANACO, Confederación de Cámaras Industriales, Centro Mexicano para la Filantropía, Conecta, A.C, Fundación Mexicana Rural, Grupo Arva, Grupo Bimbo, Grupo Nacional Provincial, Guantes Vitex, Hotel Hacienda Cocoyoc, Informática y Computación Avanzada, ITV net del Norte, Loeffler, S.A. De C.V., Montepio Luz Saviñón, Secretaría de Economía, Seguros Argos, Ijade Grupo Mexicano		22	
México (1) / asistentes	20 a 30	21	105%
Fecha de Presentación			
Monterrey (1) / asistentes	20 a 30	25	125%
Fecha de Presentación			
Guadalajara (1) / asistentes	20 a 30	19	95%
Sector Privado # empresas			
Empresas participantes			

<i>Impartir talleres con aquellas empresas interesadas en desarrollo Programas (Efocados)</i>	Elaboración de planes de Programas para nuevos productos y servicios.		
empresas participantes en cada uno.	<u>Meta Original</u>	<u>Meta final</u>	<u>% alcanzado</u>
Durante el Primer año del Programa	100%	100%	100%
Total de Talleres en el Distrito Federal	2	3	
Fecha de Taller (uno)		<u>7/Nov/2006</u>	
Total # de personas participantes		5	
Total de empresas participantes			
Bimbo, Philip, Seguros Argos, Promotora Ambiental	6	4	
Participantes académicos		1	
No. De días del taller		1	
Total de días de talleres			
Fecha de Taller (dos)		6/Dic/06	
Total # de personas participantes			
CEPII-UPE, Seguros Argos , Consorcio Impulsa, (Medical)			
Total de empresas participantes		3	
Participantes académicos			
No. De días del taller		1	
Fecha de Taller (dos)		<u>29/Mar/2007</u>	
Total # de personas participantes			
Adhermatic, ITV/Net del Norte/Seguros Argos/ Bimbo		4	

	Elaboración de planes de Programas para nuevos productos y servicios.		
menos de 20 participantes. Al menos diez ideas de Programa BDP Al menos tres Planes Preliminares presentados ante el BID para su No-	<u>Meta Original</u>	<u>Meta final</u>	<u>% alcanzado</u>
	100%	100%	100%
Número de módulos	3		
Número de sesiones	5		
Número de horas por sesión	8		
Número de horas por módulo	40		
TOTAL DE HORAS LECTIVAS	120	120	100%
# de participantes	20	17	85%
# de egresados	20	17	85%
# ideas de programa	10	10	100%
# de planes preliminares	3	10	0%
# de planes para "No Objeción"	3	0	0%
Fecha: 15 de agosto de 2008	Impartido por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP)		
Fecha: 21 de agosto de 2009	(segunda generacion del Diplomado BDP en la UPAEP)		

<i>Realizar eventos con empresarios de alto nivel</i>	Elaboración de planes de Programas para nuevos productos y servicios.		
	<u>Meta Original</u>	<u>Meta final</u>	<u>% alcanzado</u>
sobre el Programa BDP.			
# empresarios de alto nivel participantes	16	2	13%
Directivos (Indicar)			
Cinco empresas desarrollan ideas de Programa dentro del Programa.			
# empresas con ideas de Programa	5	1	20%
Nombre empresas participantes			
Quince reuniones de seguimiento para el desarrollo de ideas de Programa BDP .			
# reuniones de seguimiento a ideas de Programa	15	1	.06%
Al menos cinco ideas de Programa BDP.	5		
# planes preliminares con no objeción	3	1	33%

<i>Realizar presentaciones para difundir y dar a conocer el Programa a Organizaciones de la Sociedad Civil con el objetivo de poder establecer alianzas .</i>	Elaboración de planes de Programas para nuevos productos y servicios.		
	<u>Meta Original</u>	<u>Meta final</u>	<u>% alcanzado</u>
	10	14	140%
<u>Presentaciones Locales</u>			
	2	4	200%
# de participantes	5 a 10	INDICAR	#¡VALOR!
Fecha de presentación (uno)		INDICAR	
Fecha de presentación (dos)		INDICAR	
<u>Presentaciones Foraneas</u>			
5	6		0%

# de participantes	5 a 10		#¡VALOR!
Fecha de presentación (uno)		INDICAR	
Fecha de presentación (dos)		INDICAR	
Fecha de presentación (tres)		INDICAR	
Fecha de presentación (cuatro)		INDICAR	
Fecha de presentación (cinco)		INDICAR	
Fecha de presentación (seis)		INDICAR	
<u>Reuniones para generar alianzas</u>			
Al menos cinco reuniones para el logro de alianzas entre OSC y Empresas	5		0%
Alianzas logradas			#¡DIV/0!
Al menos cinco ideas de Programa BDP	5		0%
Al menos tres Planes Preliminares presentados ante el BID para su No-	3		0%
Fecha:			

<i>Realizar presentaciones para difundir y dar a conocer el Programa a Incubadoras de Empresas con el objetivo de poder establecer alianzas.</i>	Elaboración de planes de Programas para nuevos productos y servicios.		
	<u>Meta Original</u>	<u>Meta final</u>	<u>% alcanzado</u>
7 sesiones de sensibilización y transferencia de conocimiento a incubadoras	7	2	29%
Duración 5 horas	5		0%
	7		0%
	10		0%
Al menos cinco ideas de Programa BDP	5		0%
Al menos tres Planes Preliminares	3		0%
			#¡DIV/0!
Fecha:			

<i>desarrollar Programas y que han demostrado un compromiso..</i>	Elaboración de planes de Programas para nuevos productos y servicios.		
	<u>Meta Original</u>	<u>Meta final</u>	<u>% alcanzado</u>
de 3 horas, tipo desayuno o comida.			
Presentaciones locales	12		
Duración (horas)	3		
Fechas:			
3 horas, tipo desayuno o comida.			
Presentaciones foraneas			
Duración (horas)			
Fechas:			
4 reuniones de seguimiento por empresa para generar ideas de Programa			
Presentaciones foraneas	4		
Duración (horas)	3		
Fechas:			
- al FOMIN-BID.			

<i>, es decir con el mismo perfil.</i>	Elaboración de planes de Programas para nuevos productos y servicios.		
	<u>Meta Original</u>	<u>Meta final</u>	<u>% alcanzado</u>
	7	2	29%

	3	3	100%
Programa a sus integrantes.	10		0%
Al menos cinco ideas de Programa BDP			
Ideas de Programas	5		0%
Al menos tres Planes Preliminares presentado	3		0%
Planes Preliminares con No Objeción del BID			
Fecha:	26/03/2008	AMIS	
Fecha:	11/10/2008	SCT	
Fecha:	27/10/2008	UNIVERSIDADES (3)	

ANALISIS DEL COMPONENTE II DEL MARCO LOGICO

INDICADORES DE EFICIENCIA (ACTIVITY)

<u>ACTIVIDADES</u>	COMPONENTE II		
<i>Analizar, juzgar y seleccionar los planes de trabajo de Programas</i>	Selección e Implementación de Programas		
<i>A los 12 meses</i>	<i>Meta/Fecha Original</i>	<i>Meta/Fecha final</i>	<i>Anticipo/Retraso (%)</i>
# de Planes Recibidos,			
# de Programas Analizados			
# de Programas Seleccionados	5		0%
	<i>Meta/Fecha Original</i>	<i>Meta/Fecha final</i>	<i>Anticipo/Retraso</i>
A los 18 meses			
# de Programas Seleccionados	8		0%
	<i>Meta/Fecha Original</i>	<i>Meta/Fecha final</i>	<i>Anticipo/Retraso</i>
A los 24 meses			
# de Programas Seleccionados	12	10	83%
# de Programas en implementación	12	8	67%
Fecha:	Recibido	Seleccionado	Informe Final/Desarrollado
Fundación Mazahua			03-nov-10
Modelo de Producción Agrícola Integral para Familias BDP Rural			
FUNDAR S.L.P.			15-11-2010
Desarrollo de Productores y Comercializadores de Alimentos en la BDP			
SEGUROS HIR			
Vida Amiga HIR			20-sep-10
Promotora Ambiental de la Laguna, S.A. de C.V. filial de PASA			
Programa de Prestación del Servicio de Recolección de Residuos Sólidos con participación ciudadana en comunidades de la BDO			21-abr-10
Tosepan Titataniske			
Cooperativa de Salud Tosepan Pajti			20-ene-11
The Water Initiative			
Suministro de Agua Potable en la BDP		03-oct-08	28-oct-10
Cemex		03-oct-08	28-oct-10
Tecnificación de Microempresas de Prefabricados de Barro			

Union de Esfuerzos para el Campo A.C.			
Programa del buen negocio			30-jul-10

Hacer el seguimiento y monitoreo de los Programas	Selección e Implementación de Programas		
-	<u>Meta Original</u>	<u>Meta final</u>	<u>% alcanzado</u>
Manual de Seguimiento de los Programas	100%	100%	100%
Seguimiento de Programas	1	1	100%

Laboratorio de BDP			
-	<u>Meta Original</u>	<u>Meta final</u>	<u>% alcanzado</u>
6 sesiones con empresas que se encuentran implementando proyectos dentro del Programas	6	1	17%
Fecha de Realización		28 -may-09	
Representantes de los Proyectos		3	
Quiénes más participaron			
1 Evento de Conclusiones Finales	1	Programado para Evento de Cierre	

ANALISIS DEL COMPONENTE III DEL MARCO LOGICO

INDICADORES DE EFICIENCIA (ACTIVITY)

<u>ACTIVIDADES</u>	COMPONENTE III		
Programas.	resultados.		
-	<u>Meta Original</u>	<u>Meta final</u>	<u>% alcanzado</u>
Informe de Consultoría	1	1	100%
	<u>Fecha Original</u>	<u>Fecha final</u>	<u>Anticipo/Retraso</u>
Fecha:			

<u>Indicador:</u>
Se realizó una Consultoría con fecha julio de 2009 _____ que entregó __ agosto 2009 ____ (describir todos los insumos). La consultoría propuso el seguimiento específico que debía darse a todo el Programa para estar en posibilidades de monitorear y evaluar los Programas en forma sistemática. Se definió una línea de base y se hizo un proceso de capacitación por parte del Consultor. El instrumento propuesto no pudo ser implementado por CESPEDS. Se explica que ante la falta de efectividad en las actividades de capacitación, difusión y sensibilización previstas en el componente I y la imposibilidad de generar un solo Programa, se concentraron los esfuerzos en negociar los cambios en el marco lógico y en obtener Programas por lo cual no quedó tiempo disponible para esta actividad. Tomando en consideración que al cierre de la ejecución se procesaron 8 Programas, ha sido relativamente fácil para CESPEDS utilizar herramientas menos sofisticadas para el control de los Programas. Es importante mencionar que lograron llevarse a cabo las Evaluaciones Intermedia y Finales así como documentar los ocho Programas de caso requeridos en el ML.

-	<u>Meta Original</u>	<u>Meta final</u>	<u>% alcanzado</u>
Programa a grandes empresas, eventos (seminarios, presentaciones en eventos sectoriales).	100%	100%	100%
Portal Desarrollado	1	1	100%
Fecha:	indicar		

Presentación del portal a Grandes empresas (#)			
Fecha:			
Seminarios /Portal Internet			
Fecha:			
Presentaciones en Eventos Sectoriales			
Fecha:			

Indicador:

. Al ingresar a <http://www.cce.org.mx/CESPEDES/comunidades-sustentables> se encuentra información acerca del concepto, significado de "Comunidades Sustentables" indicando que se refiere a las habilidades y activos necesarios para que la gente viva razonablemente segura. Se describe negocios inclusivos significan:

Se describe el significado de los negocios inclusivos en siete vertientes 1) oportunidades de negocio en comunidades de bajos ingresos, 2) Generación de valor económico para las empresas con razonables rendimientos a la inversión, 3) Generación de valor social, 4) Construcción de capacidades en emprendedores locales, 5) Atención al medio ambiente, 6) Desarrollo de creatividad e innovación para las empresas, 7) Interacción entre gobiernos, Organizaciones de la Sociedad Civil, academia, organismos financieros y otras empresas de industrias. Se encuentra referenciado el [Programa Desarrollo de Nuevas Oportunidades de Mercado en la Base Económica de la Pirámide \(Programa BDP\)](#), presentando al FOMIN como aliado estratégico. Los usuarios de la información pueden encontrar el objetivo del Programa.

En el link <http://www.movimientobdp.org/> se observa el desarrollo del Programa que va desde

-	Meta Original	Meta final	% alcanzado
Imagen del Programa	100%	100%	100%

Indicador:

--	--

Documentar los resultados y lecciones de los Programas.

resultados.

-	Meta Original	Meta final	% alcanzado
Ficha de Programas (todos) y estudios de casos (al menos cinco).	100%	100%	100%
# de Fichas de Programas			
# de Estudio de Caso	5		

Indicador:

(presentaciones,	, etc.
------------------	--------

Fortalecimiento
resultados.

50 participantes en cada uno.	Meta Original	Meta final	% alcanzado
3 Talleres	3		
Fecha Programada:			
# Participantes	50		
Fecha Programada:			
# Participantes	50		
Fecha Programada:			
# Participantes	50		

Indicador:

aquí rediseño talleres de 2008 y 2009	
, etc.	

<i>Exponer el Programa en otros eventos nacionales e internacionales</i>	resultados.		
CESPEDES en cinco eventos internacionales y nacionales BOP Lab y eventos del WRI, etc.	<u>Meta Original</u>	<u>Meta final</u>	<u>% alcanzado</u>
	100%	100%	100%
<u># de Eventos</u>	5		
<u>Eventos Nacionales</u>			
Eventos Internacionales			

Indicador:

Memorias y lista de participantes

<i>negocios con el mercado BDP.</i>	resultados.		
Manual / protocolo de BDP	<u>Meta Original</u>	<u>Meta final</u>	<u>% alcanzado</u>
	100%	100%	100%
3 MODULOS	3		
5 SESIONES	5		
8 HORAS POR SESION	8		
HORAS POR MODULO	40		
TOTAL DE HORAS LECTIVAS	120		
# DE PARTICIPANTES		17	
# DE EGRESADOS	20	17	85%
# IDEAS DE PROGRAMA	10	10	100%
# DE PLANES PRELIMINARES	3	-	0%
Fecha: 15 de agosto de 2008	Impartido por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla		
Fecha: 21 de agosto de 2009	(segunda generacion del Diplomado BDP en la UPAEP)		

Indicador:

Manual / protocolo de BDP

Anexo 2. Plan de Adquisiciones actualizado

1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11			12	13	14	15	16		
No. ref.	Componente del proyecto	Descripción del Contrato	Valor estimado de la adquisición (US\$)	Método de Adquisición	Normas (BID / Locales)	Examen del Banco (Ex Ante / Ex Post)	Fuente de financiamiento		Precalificación (Sí / No)	Preferencia por elementos nacionales (bienes) (Sí / No)	Anuncio Específico de Adquisición	Informe de evaluación	Firma del contrato	Terminación del Contrato	Fecha de Pago Final	Status (pendiente, en proceso, adjudicado, cancelado)	Nombre de la Empresa o Proveedor	No. de contrato Adjudicado	Valor final pagado de la Adquisición (US\$)	Comentarios
							% BID	% Local												

I. Bienes, Obras y Servicios

	2	Diversos servicios para 1 Laboratorio BDP	1,431	CP	BID	Ex ante	100	0	No	Sí	N/A	20/04/09	23/04/09	23/06/09	02/06/09	Adjudicado	Promociones Río Plata, S.A. de C.V.		1,431	
	1	Difusión Organizaciones de la Sociedad Civil	224	CP	BID	Ex ante	100	0	No	Sí	N/A	15/10/09	20/10/09	25/10/09	22/10/09	Adjudicado	Grupo Aerolatinoamericano, S.A. de C.V.		224	
	1	Difusión a Incubadoras	1,200	CP	BID	Ex ante	100	0	No	Sí	N/A	16/11/09	23/11/09	30/11/09	23/11/09	Adjudicado	CR Hotelería San Luis, S.A. de C.V.		1,200	
	3	Difusión de los avances del Programa	2,000	CP	BID	Ex ante	100	0	No	Sí	N/A	04/03/10	17/03/10	17/03/10	17/03/10	Adjudicado	Promociones Río Plata, S.A. de C.V.		2,484	Plan de trabajo para 2010
	2	Laboratorio No. 2	2,000	CP	BID	Ex ante	100	0	No	Sí	N/A	16/04/10	28/07/10	28/07/10	28/07/10	Adjudicado	Promociones Río Plata, S.A. de C.V.		2,642	Plan de trabajo para 2010
	2	Laboratorio No. 3	2,000	CP	BID	Ex ante	100	0	No	Sí	N/A	20/08/10	09/11/10	09/11/10	09/11/10	Adjudicado	Hoteles Sheraton		2,701	Plan de trabajo para 2010
		Total Bienes, Obras y Servicios	8,855																10,682	

II Servicios diferentes a Consultoría

		Total servicios diferentes a Consultoría	0																0	

		Total contratación de bienes y servicios	8,855																10,682	
III.		Consultores Individuales																		
	2	Coordinación del Programa	47,161	CCIN	BID	NA		100			03/04/08	15/05/08	02/06/08	01/12/08	31/12/08	adjudicado	Martín López Jaimes	MEA 3149	27,976	Segundo coordinador del Programa. A partir de enero de 2009 los recursos son de aporte local
	2	Coordinación del Programa	121,271	CCIN	BID	NA		100			15/06/06	15/07/06	31/08/06	31/03/08	31/03/08	adjudicado	Cecilia Cantú González		71,939	Primer coordinador del Programa
	5	Evaluación Intermedia del Programa	10,000	CCII	BID	Ex Ante		100			04/05/09	15/05/09	12/06/09	11/06/10	28/10/09	adjudicado	Juliana Mutis Marín	MEA 3274	9,845	
	2	Servicios de Admón. para el proyecto (UDEC)	7,150	CCIN	BID	Ex ante	100	0			16/04/08	30/04/08	15/05/08	14/05/09	12/03/08	adjudicado	Maria del Refugio Chávez	MEA 3258	5,769	Consultor para la primera etapa de esta actividad
	2	Desarrollo comunitario (UDEC)	30,257	CCIN	BID	Ex ante	100	0			27/07/09	03/08/09	15/10/09	15/07/10	31/07/10	adjudicado	Cecilia López Díaz Rivera	MEA 3267	31,385	Proceso a prueba
	2	Capacitación (UDEC)	34,418	CCIN	BID	Ex ante	100	0			12/10/09	23/10/09	26/11/09	31/072010	31/07/10	adjudicado	Mónica Saravia Mejía	MEA 3346	35,000	
	2	Admón. y seguimiento del proyecto (PASA)	18,888	CCIN	BID	Ex ante	100	0			11/08/08	14/08/09	15/08/08	14/08/09	26/01/10	adjudicado	Olga Lydia Treviño Garza	MEA 3123	19,210	
	2	Admón. y seguimiento del proyecto (PASA)	6,846	CCIN	BID	Ex ante	100	0			N/A	N/A	16/08/09	31/12/09	30/04/10	adjudicado	Olga Lydia Treviño Garza	MEA 3367	6,846	Extensión autorizada por el FOMIN
	2	Admón. del proyecto (TWI)	7,639	CCIN	BID	Ex ante	100	0			20/07/09	04/08/09	20/10/09	19/07/10	31/07/10	adjudicado	Mario Cepeda Lucero	MEA 3271	7,954	Proceso a prueba
	2	Servicios para la administración del proyecto (Seguros Argos)	27,231	CCIN	BID	Ex ante	100	0			05/03/08	24/03/08	21/04/08	20/04/09	26/02/08	adjudicado	Gustavo Bravo Mariño	MEA 3260	13,846	Consultor para la primera etapa de esta actividad

	2	Asesoría empresarial en consultoría para la apertura de nuevos negocios (Seguros Argos)	5,000	CCIN	BID	Ex ante	100			05/03/08	24/03/08	21/04/08	20/04/09	26/02/08	adjudicado	Roberto A. Kuhlmann Rodríguez	MEA 3261	5,000	Consultor para la primera etapa de esta actividad
	2	Consultor para el desarrollo del plan de trabajo (Fundación Mazahua)	4,600	CCIN	BID	Ex ante	80	20		10/12/08	22/12/08	17/02/09	16/02/10	27/04/09	adjudicado	Ernesto Villegas Guzmán	MEA 3079	3,538	
	2	Desarrollo del concepto de negocio (Fundación Mazahua)	10,516	CCIN	BID	Ex ante	100	0		13/07/09	25/07/09	21/09/09	20/07/10	31/07/10	Adjudicado	Margarita Williams Vergara	MEA 3465	10,999	Segundo concurso, por rescindir el consultor anterior
	2	Aspectos técnicos de cultivo (Fundación Mazahua)	21,823	CCIN	BID	Ex ante	100	0		03/11/09	15/11/09	19/01/10	31/07/10	31/07/10	Adjudicado	Javier Cruz Loaeza	MEA 3373	22,192	Pendiente Registro de contrato
	2	Asesoría técnica a MPyMES (Fundación Mazahua)	26,423	CCIN	BID	Ex ante	100	0		13/07/09	25/07/09	20/09/09	20/07/10	31/07/10	Adjudicado	Karla Adriana Muñoz A.	MEA 3464	25,939	Segundo concurso, por rescindir el consultor anterior
	2	Transferencia de capacidades técnicas empresariales y rediseño (Fundación Mazahua)	27,282	CCIN	BID	Ex ante	100	0		08/03/10	19/03/10	16/04/10	31/07/10	31/12/10	Adjudicado	Edgardo Sánchez Cortéz	MEA 3415	27,283	
	2	Comunicación y promoción (Fundación Mazahua)	26,994	CCIN	BID	Ex ante	100	0		08/03/10	19/03/10	16/04/10	31/07/10	31/12/10	Adjudicado	Pedro Pascual López	MEA 3141	26,994	
	2	Capacitación y entrenamiento de demostradores de producto (Seguros HIR)	32,421	CCIN	BID	Ex ante	100	0		03/08/09	14/08/09	06/10/09	25/07/10	31/07/10	adjudicado	Beatriz González Quintanilla	MEA 3268	32,969	

	2	Desarrollo estratégico de la campaña de publicidad (Seguros HIR)	27,288	CCIN	BID	Ex ante	100	0			18/01/10	02/02/10	19/03/10	31/07/10	31/12/10	Adjudicado	Susana Gil Richkarday	MEA 3412	27,750	Proceso a prueba
	2	Consultoría para el desarrollo de base de datos y conectividad (Seguros HIR)	13,238	CCIN	BID	Ex ante	100	0			03/11/09	13/11/09	08/02/10	31/07/10	31/12/10	adjudicado	Reyes Bravo Medrano	MEA 3374	13,461	Pendiente Registro de contrato
	2	Asesoría técnica (Seguros HIR)	12,158	CCIN	BID	Ex ante	100	0			13/07/09	28/07/09	14/09/09	25/07/10	31/07/10	adjudicado	Eduardo Cruz Medina	MEA 3251	12,363	
	2	Programa de capacitación, motivación y preparación final (Seguros HIR)	32,421	CCIN	BID	Ex ante	100	0			03/11/09	02/12/09	02/02/10	31/07/10	31/12/10	Adjudicado	José Alfredo Piña Fonseca	MEA 3366	32,969	Pendiente Registro de contrato
	2	Elaboración de los planes de negocio de los micro empresarios (FUNDAR SLP)	9,148	CCIN	BID	Ex ante	100	0			08/02/10	22/02/10	05/04/10	31/07/10	31/12/10	Adjudicado	Juan Carlos García Barocio	MEA 3418	9,303	
	2	Capacitación y construcción de capacidades en el personal de las microempresas y en los pequeños productores (FUNDAR, SLP)	36,593	CCIN	BID	Ex ante	100	0			24/08/09	04/09/09	12/03/10	31/07/10	31/12/10	adjudicado	José Luis Jasso Cruz	MEA 3417	37,212	
	2	Asesoría para fortalecimiento de estructura admva (FUNDAR, S.L.P.)	17,334	CCIN	BID	Ex ante	100	0			22/06/09	07/07/09	03/08/09	25/07/10	31/07/10	adjudicado	Jorge Córdoba Santamaria	MEA 3220	17,627	Proceso a prueba
		Construcción de capacidades y arranque del sistema (Servicios para la Autoconstrucción)	62,254	CCIN	BID	Ex ante	100	0			16/03/10	26/03/10	16/04/10	31/07/10	31/12/10	Adjudicado	Julio Gasden	MEA 3413	62,253	

	2	Evaluación del impacto y rediseño (Servicios para la Autoconstrucción)	10,332	CCIN	BID	Ex ante	100	0			16/03/10	26/03/10	16/04/10	31/07/10	31/12/10	Adjudicado	Ernestyo Villegas	MEA 3526	10,692	
	2	Modelo de Negocios (Tosepan Pajti)	28,172	CCIN	BID	Ex ante	100	0			16/03/10	27/03/10	15/04/10	31/07/10	31/12/10	Ajudicado	German Mingramm	MEA 3407	29,921	Contrato pendiente de registro
	2	Plan de Negocios (Tosepan Pajti)	14,086	CCIN	BID	Ex ante	100	0			16/03/10	27/03/10	15/04/10	31/07/10	31/12/10	Adjudicado	Carlos Ludlow	MEA 3436	14,960	Contrato pendiente de registro
	2	Capacitación (Tosepan Pajti)	10,642	CCIN	BID	Ex ante	100	0			23/03/10	10/04/10	27/04/10	31/07/10	31/12/10	Adjudicado	Aldegundo González	MEA 3555	10,867	
	2	Diseño de materiales (Tosepan Pajti)	23,164	CCIN	BID	Ex ante	100	0			23/03/10	10/04/10	27/04/10	31/07/10	31/12/10	Adjudicado	Leonardo Durán	MEA 3468	23,655	
	2	Comunicación (Tosepan Pajti)	24,650	CCIN	BID	Ex ante	100	0			30/03/10	17/04/10	07/05/10	31/07/10	31/12/10	Adjudicado	Juan Albin	MEA 3467	25,173	
	2	Admón. del Proyecto (Tosepan Pajti)	7,434	CCIN	BID	Ex ante	100	0			30/03/10	17/04/10	07/05/10	31/07/10	31/12/10	Adjudicado	Ana Bel Téllez	MEA 3466	7,631	
		Diseño de unidades (Tosepan Pajti)	6,652	CCIN	BID	Ex ante	100	0			17/05/10	25/05/10	30/06/10	30/11/10	30/11/10	Adjudicado	Leonardo Neve	MEA 3469	6,840	
	3	Documentación de Proyectos	19,600	CCII	BID	Ex ante	100	0			16/08/10	27/08/10	13/09/10	31/12/10	30/01/11	Adjudicado	Ezequiel Reffico	MEA 3606	19,000	
	5	Evaluación final del Programa	40,000	CCII	BID	Ex ante	100	0			18/10/10	29/10/10	15/11/10	30/01/11	30/01/11	Adjudicado	Leticia González	MEA 3650	20,500	
		Total Consultores Individuales	861,086																766,861	

Anexo 3. Compromisos Cespedes



Comisión de Estudios del Sector Privado
para el Desarrollo Sustentable



México, D.F., a 23 de junio de 2011

Lic. Leticia González Vallejo
Consultora
Evaluación final

Ref: Programa Desarrollo de Nuevas Oportunidades
de Mercado en la Base Económica de la Pirámide

En relación a la sostenibilidad del Programa referido, le informo que el Consejo Coordinador Empresarial, A.C. Como Organismo Ejecutor del mismo, a través de CESPEDes, cumplirá los siguientes compromisos, tal y como se acordó desde un inicio:

1. Monitoreo bimestral del avance de los proyectos que el Programa patrocinó, conforme el procedimiento adjunto,
2. Llevar a cabo las presentaciones de difusión de resultados previstas en el Marco Lógico (al menos 5 presentaciones entre nacionales e internacionales),
3. Pagar una consultoría al año de haber terminado el Programa con el objeto de evaluar el resultado e impacto a largo plazo de los proyectos que el Programa patrocinó. Esta contratación será en el mes de mayo de 2012.

Sirva la presente como evidencia en sus papeles de trabajo de consultora.

Atentamente,

Ing. Juan Manuel Diosdado
Director Ejecutivo de CESPEDes

Organismo de Investigación del Consejo Coordinador Empresarial, A.C.
Lancaster 15, piso 4, Col. Juárez, C.P. 06600, México, D.F. Teléfono 5229 1130, Fax: 5229 1133, e-mail: cespedes@cce.org.mx

¹ <http://www.cce.org.mx/cespedes/quienes-somos>