Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Desarrollo Nuevas Oportunidades de Mercado en la base Económica de la Pirámide

Nro. Proyecto: ME-M1010 - Nro. Operación: ATN/ME-9561-ME

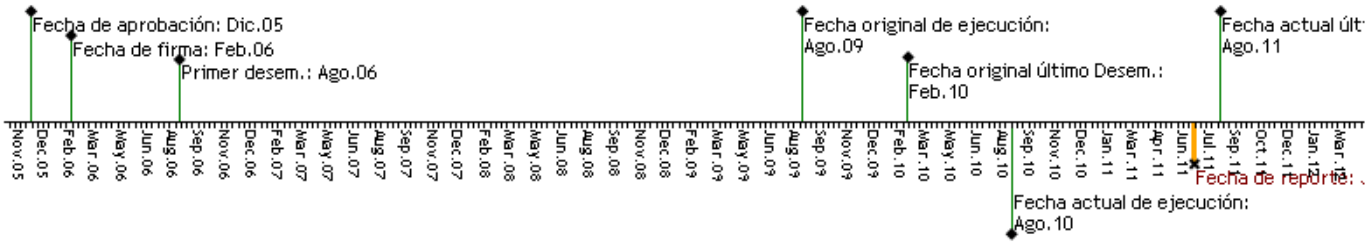
Propósito: Desarrollar nuevos productos y servicios de mercado involucrando las MPyMEs para atender a los consumidores que viven en la base de la pirámide económica.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
MÉXICO	MÉXICO	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BOPD - Inclusión económica

Agencia Ejecutora: CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL

Líder equipo de diseño: Shepherd, Daniel
Líder equipo de supervisión: Bucardo, Alberto

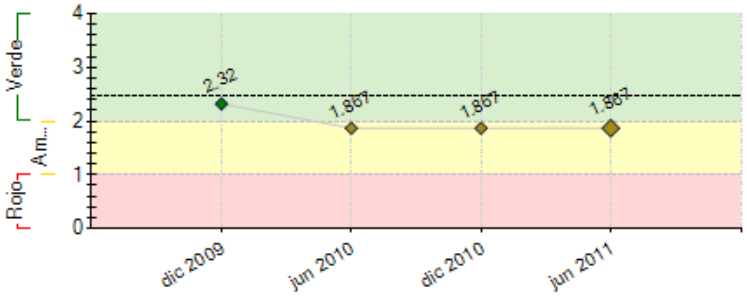
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$2,000,000.00	$0.00	$1,208,623.44
Contrapartida	$2,000,000.00	$0.00	$1,528,716.27

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Se llevó a cabo la consultoría de Documentación de casos con el propósito de documentar la existencia de casos exitosos de negocios inclusivos así como de definir el protocolo o guía de negocios en la base de la pirámide. Debido a la muestra de proyectos y casos, se consideró inviable formular una guía o protocolo. En su lugar, se generó un análisis profundo de las lecciones aprendidas para cada uno de los casos y para cada uno de los tipos de articulación de cadenas de valor incluyente con la base de la pirámide.

Este reporte consta de tres partes: Análisis 8 proyectos en formato caso, participación grandes empresas dentro del programa y análisis de las lecciones aprendidas.

De esta consultoría se destaca: Sí es viable involucrar a las pequeñas y medianas empresas en cadenas de valor que incluyan a emprendedores en la base de la pirámide, generando utilidades para la empresa, beneficios locales -en varias ocasiones empleos directos-, y beneficios comunitarios tanto de tipo social como económicos y ambientales. Se difinieron como lecciones aprendidas, diversas características que ayudaron al éxito de los emprendimientos dentro del programa y se destacaron las decisiones, enfoques y planes de negocios que no contribuyeron al éxito de algunos emprendimientos. Se definieron varios factores que no incentivaron a las grandes empresas para participar en el programa y de la misma manera de destacan puntualmente los factores que de haber sido distintos hubieran podido entusiasmar a estas grandes empresas. Es necesario ver el documento adjunto que produjo esta consultoría.

Se llevó a cabo la evaluación final del Programa, la cual destacó las lecciones aprendidas como programa, la interpretación de los indicadores del mismo, así como la consideración del consultor en cuanto a la sostenibilidad del mismo. Por otro lado explica este informe final que el uso de los recursos de la cooperación técnica fue adecuado conforme las circunstancias de ejecución. Adicionalmente, la evaluación final señala que el programa logró obtener el mejor resultado posible de los indicadores intermedios,

Se llevó a cabo el congreso final, cierre del programa, donde se presentaron las conclusiones de la documentación de casos. También se presentaron dos conferencias más: MASISA expuso su experiencia Latino americana en negocios inclusivos y AVINA presentó cómo se alinea el programa con lo que América Latina está haciendo en negocios inclusivos con la base de la pirámide.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

La principal diferencia entre el diseño original y el resultado final, fue que originalmente se planeo trabajar con grandes empresas, las cuales debian diseñar productos ad hoc para la base de la piramide. La realidad demostro que las grandes empresas deben dedicar grandes cantidades de recursos y mucho timepo, en investigar y desarrollar productos para el mercado meta, lo cual hace inoperante su particpacion en el proyecto debido al plazo del mismo y a los recursos disponibles. Por otra parte, se descubrio que las medianas empresas son mas flexibles en tiempo y en montos como para poder atacar este mercado, como lo demuestra el hecho de que de los 8 proyectos apoyados, al menos 7 fueron desarrollados por medianas empresas. Los 8 casos estan documentados y disponibles para consulta, siendo importante difundir estas experiencias dado que sigue siendo valido el supuesto de que existe un gran mercado para las empresas en la base de la piramide, pero el enfoque debe ser a traves de productos cuyo desarrollo no implique grandes inversiones de tiempo y recursos.

Evaluación final

En proceso de realizacion de la evaluacion.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

La evaluacion final esta en proceso de desarrollo, estimandose su conclusion en dos meses mas.

Evaluación final http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35765611

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Propósito: Desarrollar nuevos productos y servicios de mercado involucrando las MPyMEs para atender a los consumidores que viven en la base de la pirámide económica. **Clasificación:** Satisfactorio	**P.I1**	Proyectos implementados con recursos de contrapartida de GEs o asociaciones de PyMEs, que involucren al menos 100 MPyMEs y atiendan a los consumidores BDP.	0	12	8	67 %
	P.I2	Nuevos productos o servicios orientados a necesidades BDP siendo ofrecidos con buena aceptación en el mercado.	0	12	6	50 %
	P.I3	Nuevos productos o servicios orientados para necesidades BDPsiendo ofrecidos en el mercado.	0	5	6	120 %
Componente 1: Elaboración de planes de proyectos para nuevos productos y servicios **Peso:** 30% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Estudio sobre las necesidades del mercado BDP en México desarrollado y difundido en la Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara.	0	1	1	100 %
	C1.I2	Numero de ideas BDP recibidas	0	15	35	233 %
	C1.I3	Planes preliminares de potenciales negocios BDP presentados.	0	10	14	140 %
	C1.I4	Planes de proyecto BDP desarrollados con el apoyo del programa.	0	8	8	125 %
	C1.I5	Numero de ideas BDP recibidas	0	45	45	100 %
	C1.I6	Numero de planes preliminares de potenciales negocios BDP presentados.	0	25	15	60 %
	C1.I7	Planes de proyecto BDP desarrollados con el apoyo del programa.	0	25	1	4 %
Componente 2: Ejecución de planes de proyectos **Peso:** 50% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Numero de planes de proyecto seleccionados	0	5	12	240 %
	C2.I2	Numero de planes de proyecto seleccionados.	0	8	12	150 %
	C2.I3	Numero de planes de proyecto seleccionados y siendo implementados.	0	12	8	67 %
Componente 3: Fortalecimiento institucional y divulgación de resultados **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Sistema de monitoreo de CÉSPEDES implementado	0	1	1	100 %
	C3.I2	Pagina Web del programa en operación	0	1	1	100 %
	C3.I3	Manual BDP ("protocolo") disponible en la pagina Web del programa.	0	1	0	100 %
	C3.I4	Participación de la dirección del Programa (CESPEDES o UEP) en al menos cinco eventos internacionales o nacionales, 15 presentaciones nacionales en circuitos y eventos empresariales	0	20	10	105 %
	C3.I5	Numero de recortes de prensa nacionales e internacionales, y reportajes en revistas relacionadas con el tema BDP	0	13	13	100 %
	C3.I6	Al final del programa al menos cinco casos exitosos del programa, documentados y presentados internacional-mente como referencia de modelos BDP.	0	5	0	100 %
	C3.I7	Numero de representantes de empresas privadas, organizaciones de sociedad civil, universidades y el sector público con conocimientos sobre el Programa.	0	500	1000	200 %

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 1 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

Durante la ejecucion del proyecto se desarrollo la metodologia para identificar y ejecutar proyectos con la base de la piramide. Existe interes del ejecutor para continuar particpando en esta tematica, atraves del servico de consultoria a empresas interesadas en participar en este mercado. En Mexico no hay ninguna otra institucion que tenga la experiencia desarrollada por el ejecutor sobre este tema, por lo que es factible que si se promociona adecuadamente dicha experiencia y los resultados obtenidos, puedan generarse negocios que den sostenibilidad al ejecutor. Sera fundamental el apoyo del Consejo Directivo para que el mencionado ejecutor continue en esta linea de trabajo, como parte de su linea de negocios.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	Por los cambios internos del ejecutor, no se realizo un plan de sostenibilidad como tal porque no existia la seguridad de que la nueva gerencia aceptara continuar trabajando sobre el tema. Una vez que se ha definido este punto, el ejecutor esta trabajando en desarrollar su plan de sostenibilidad.

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

El organismo ejecutor asegura la sostenibilidad del programa mediante las siguientes acciones:

1.- Monitoreo y seguimiento mensual de cada uno de los 8 proyectos que el programa patrocinó,
2.- Evaluación del impacto y creación de mipymes a los doce meses de haber teminado la ejcución del programa,
3.- Difusión de los resultados en foros nacionales e internacionales, dirigido a los circuitos empresariales,
4.- Publicación de artículos internacionales en portales especializados del tema de los negocios inclusivos como son el wbcsd y negociosinclusivos.org

Por otro lado CESPEDES entra en un proceso de reflexión interna para identificar los mecanismos mediante los cuales utilizará los activos generados por el programa con el propósito de extender la capacidad de impacto de las lecciones aprendidas. En principio se considera deseable generar las circunstancias para que se desarrollen al menos 50 proyectos más con las caracter´siticas sigueintes:
1.- De alta tasa de réplica,
2.- Correspondientes a necesidades contínuas o permanentes de la base de la pirámide,
3.- Que involucren pequeñas y medianas empresas,
4.- Que los negocios se vinculen estrictamente con el core business.

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativa a	Autor
1. Cualquier organización puede ser un promotor exitoso de negocios inclusivos en la base de la pirámide: empresas, organziaciones de la sociedad civil, cooperativas.	Sustainability	Lopez, Martin
2. En la elaboración de un plan de negocios en la base de la pirámide es fundamental tener una clara orientación al mercado. esta orientación finalmente es lo que puede asegurar la sostenibilidad de los negocios en lña base d ela pirámide.	Sustainability	Lopez, Martin
3. Los trámites y tiempos de una cooperación técnica, y en ocasiones el monto de las mismas, desincentivan a las grandes empresas para invertir en negocios inclusivos.	Sustainability	Lopez, Martin
4. Aunque la dirección de una gran empresa vea los beneficios de los negocios inclusivos, es difícil involucrar a todos los niveles de getión de la empresa en esa línea.	Sustainability	Lopez, Martin
5. Las grandes empresas tienen una importante barrera para invertir en negocios inclusivos en la base de la pirámide: no invierten en experimentos.	Sustainability	Lopez, Martin
6. Ya no le pongan traductor automático o plantillas a los editores de textos de esta sección porque acaba escribiendo cosas distintas a las tecleadas.	Design	Lopez, Martin
7. En la medida en que se extienda un programa, surge el riesgo de que cambios internos en alguna de las partes vuleva confluictiva la implementación del mismo.	Design	Lopez, Martin
8. No es lo mismo satisfacer las necesidades de la base de la piramide o elevar su nivel de vida. Para lograr lo segundo es necesario que el plan de negocios les permita crear valor y que lo puedan capturar efectivamente sin que por razones de tamaño el mercado se los arrebate.	Sustainability	Lopez, Martin
9. En la medida en que el negocio inclusivo con la base de la pirámide se vincule con la estructura actual de la empresa, sin esiciones internas, en esa medida logrará exitosa la vinculación y de mayor rendimiento para la emrpesa.	Sustainability	Lopez, Martin
10. Las pequeñas y medianas empresas tienen caracteristicas idoneas para vincularse economicamente con los mercados de bajos ingresos. Deben seguir las mismas reglas de mercado (mecanismo de oferta y demanda) utilizado en el mercado tradicional de los negocios.	Sustainability	Lopez, Martin

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Los dos principales productos, que aglutinarían al resto de actividades y productos generados a lo largo de la vida del programa, son la Evaluación Final y el documento Programa Desarrollo de Nuevas Oportunidades de Mercado en la Base de la Pirámide. En dichos documentos se analizan los ocho casos de estudio llevados a cabo dentro del programa, incidiendo en el potencial de los negocios inclusivos así como en las lecciones aprendidas. Por último destacar las actividades de difusión de resultados programadas.

Productos principales del proyecto

[Jun 2007] Estudio de Campo (Technical publications)
Autor: EGADE Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey

[Jun 2007] Modelos exitosos de negocio en la Base de la Pirámide (Technical publications)
Autor: EGADE Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey

[Jul 2009] Evaluación intermedia del programa (Technical publications)
Autor: Juliana Mutis Marín

[Jul 2011] Evaluación final del proyecto (Technical publications)
Autor: CESPEDES

[Jul 2011] Actividades destinadas al fortalecimiento institucional y difusión de resultados (Lessons learned/best practices)
Autor: CESPEDES

[Jul 2011] Programa Desarrollo de Nuevas Oportunidades de Mercado en la BdP (Case studies)
Autor: CESPEDES

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS	
01/MAR/2011 Informe de Evaluación Final	[http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35765611]
Ficha del proyecto	http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=ME-M1010&lg=SP