Title of Deliverable	Activity Name
Analysis of Mexico City's Social Development Fund main problems (*Análisis de principales problemas del Fondo de Desarrollo Social de la Ciudad de México*) 3 of 4	Supporting high impact entrepreneurs in Mexico City
Abstract	**Counterpart**

• Review of FONDESO´s credit distribution, beneficiary profile and employment results to identify main weaknesses
• FONDESO has a budget of nearly 15 million USD (2012) and runs the risk of being depleted within ten years because of unsustainable financial allocation practices
• FONDESO's objective is disconnected from its allocation practices because programs do not promote economic development.
• Lax requirements has generated an adverse selection of beneficiaries
• The document also identifies the following problems:
  • Inappropriate use as an emergency fund
  • Process fragmentation and procedural duplication that generate bottlenecks and operational inefficiencies
  • Human capital and resource deficiencies
  • Lack of follow-up once credit is awarded complicates impact evaluation
Keywords: development fund, entrepreneurship, credit allocation
	Mexico City Development Secretary (SEDECO)

	MEPP Partner/ Author
	C230
	Date
	November 2013

Diseño del Fideicomiso de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Ciudad de México

Entregable 3

Noviembre 2013

Programa de Política Económica para México
Implementado por Abt Associates y C-230 Consultores

Contenido.

1. Árbol de problemas
    a) Definición del problema
    b) Principales problemáticas (causas) identificadas
    c) Principales efectos del problema
2. Anexos
    a) Análisis descriptivo del perfil de los acreditados del Fondeso
        i. MyPEs y Créditos Rurales
        ii. Microcréditos
    b) Avance en las entrevistas a profundidad
    c) Razones financieras

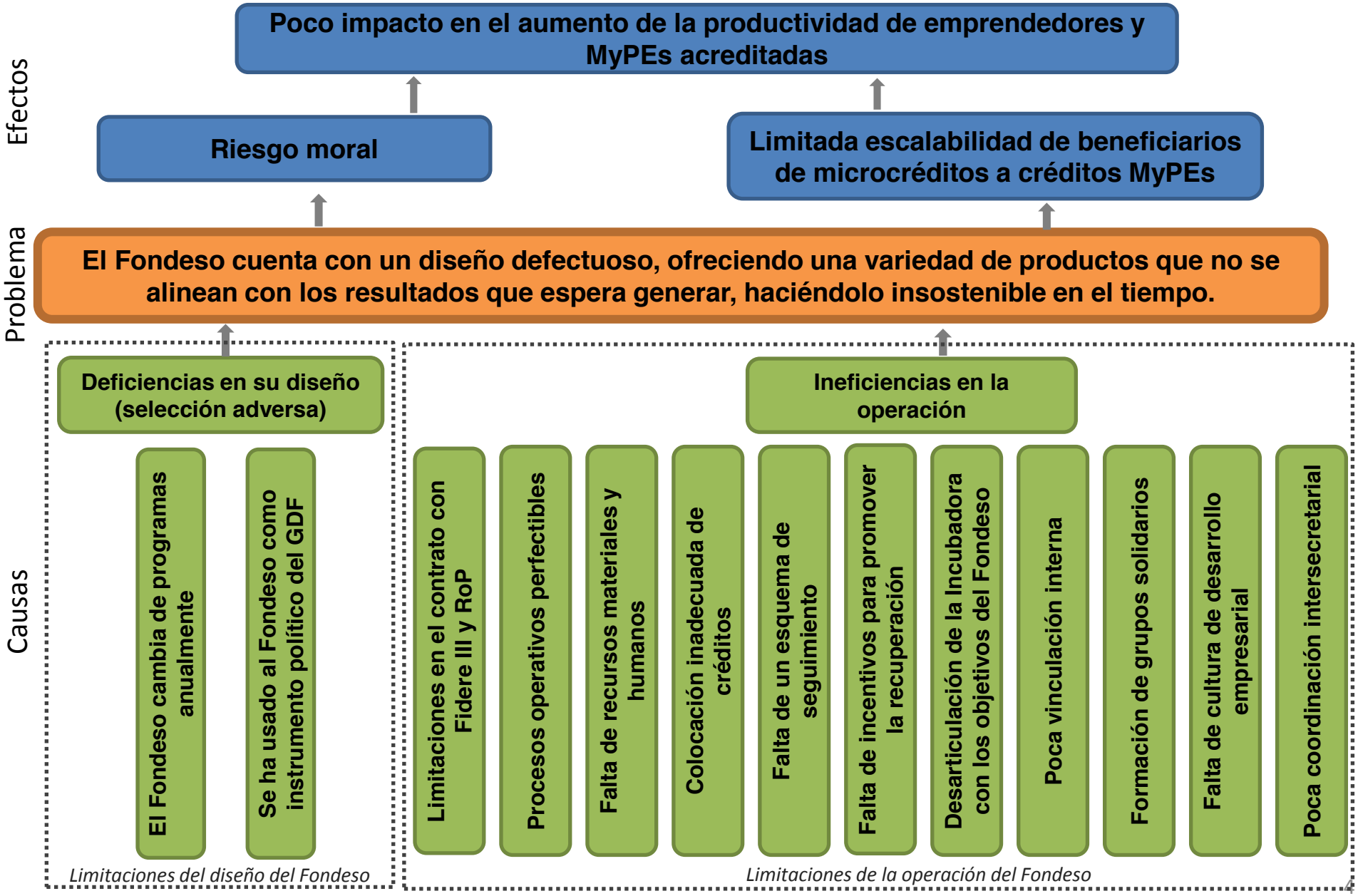
Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

Contenido.

1. Árbol de problemas
    a) Definición del problema
    b) Principales problemáticas (causas) identificadas
    c) Principales efectos del problema
2. Anexos
    a) Análisis descriptivo del perfil de los acreditados del Fondeso
        i. MyPEs y Créditos Rurales
        ii. Microcréditos
    b) Avance en las entrevistas a profundidad
    c) Razones financieras

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

El objetivo del Fondeso se encuentra disociado de los programas que opera para alcanzarlo.



Contenido.

1. Árbol de problemas
    a) Definición del problema
    b) Principales problemáticas (causas) identificadas
    c) Principales efectos del problema
2. Anexos
    a) Análisis descriptivo del perfil de los acreditados del Fondeso
        i. MyPEs y Créditos Rurales
        ii. Microcréditos
    b) Avance en las entrevistas a profundidad
    c) Razones financieras

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

En el 2002 el Fondeso se diseñó como un instrumento de financiamiento a las MyPEs y emprendedores de la Ciudad de México que no lograban obtener un crédito comercial.

Problema

Actualmente opera tres programas y una incubadora buscando impactar positivamente en la productividad de sus beneficiarios:

- Programa de Microcréditos para el Autoempleo
- Programa de Financiamiento a la Micro y Pequeña Empresa
- Programa Especial de Financiamiento para la Comercialización de Productos Rurales del Distrito Federal
- Incubadora de proyectos creativos

166,238	
4,036	**Número de créditos otorgados hasta el 2012**
136*	
59	**Número de empresas incubadas hasta el 2012**

Sin embargo, **hay una disociación entre los objetivos del Fondeso y los resultados que se esperan obtener en la población objetivo**, pues el diseño de los programas que opera no obedecen a promover el desarrollo económico de sus beneficiarios:

- Créditos subsidiados,
- Requisitos laxos y
- Falta de capacidad de cobro

Disociación objetivo y programas

Atraen a solicitantes que:
- o no pueden pagar un crédito,
- o el crédito no es la mejor opción para su desarrollo económico.

Selección adversa

Generando una alta cartera vencida del Fondeso.

Insostenibilidad

*Proyectos financiados de 2010 a 2012

Fuente:
- Evolución del Financiamiento a las Empresas durante el Trimestre Enero – Marzo de 2013. Comunicado de prensa. Banco de México
- Página de internet de Fondeso: http://www.fondeso.df.gob.mx/quees_fondeso/mision.html

Además de subsidiar los créditos, los requisitos laxos han generado que los la población objetivo esté focalizada incorrectamente.

Problema

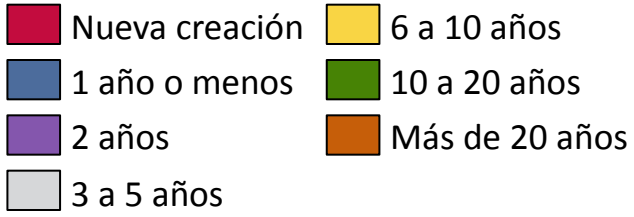
El Fondeso ofrece tasas de interés más bajas que las de mercado sin revisar el Buró de Crédito de sus beneficiarios:

Producto del Fondeso	Tasa de Interés (anual)
Crédito para la Comercialización de Productos Rurales	Del 7.2% al 9.6%
Crédito para la Micro y Pequeña Empresa	Del 12% al 15.6%
Microcréditos para el Autoempleo	Del 18% al 24%

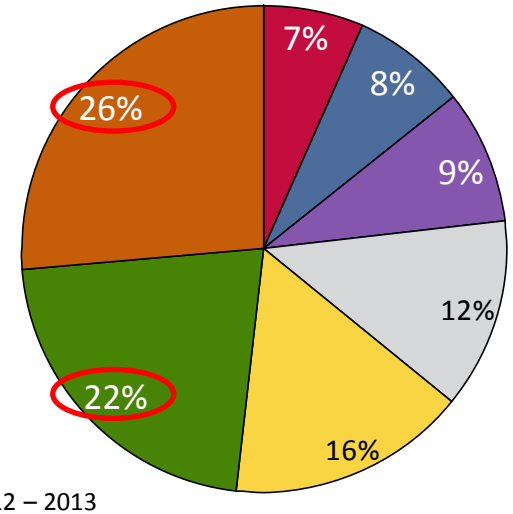
<

Banca Comercial	Tasa de Interés (anual)
Créditos para PyMEs[2]	32%
Microcréditos[3]	70.9%

- Las tasas de interés subsidiadas atraen a empresas con más de 10 años de experiencia que podrían obtener créditos de la banca comercial.
- **48% de las empresas apoyadas con Créditos MyPE tienen más de 10 años de antigüedad.**



Crédito a MyPEs 2012 – 2013[1]



Fuente: Nacional Financiera, "Comparativo Crédito PyME", (2011).

[1] Base de datos de beneficiarios de los programas de Microcréditos y Créditos a MyPEs del Fondeso, 2012 – 2013

[2] Es un promedio de la tasa de los siguientes productos: Supercrédito Negocio (Santander), Tarjeta HSBC Microempresas PFAE, Tarjeta HSBC Microempresas (PM), Línea de Crédito Telmex (Inbursa) y Crédito Crece Tu Negocio (Compartamos). Estos productos fueron elegidos ya que son los más similares, en cuanto a monto y plazos de pago, al Crédito a MyPEs y al Crédito de Productos Rurales de Fondeso.

[3] Es un promedio de la tasa de los siguientes productos: Crédito Mujer (Compartamos), Crédito Adicional (Compartamos), Crédito Mejora tu Casa (Compartamos), Crédito Comerciante (Compartamos), Crédito Tradicional (Crédito Real) y Crediequipos (Crédito Real).). Estos productos fueron elegidos ya que son los más similares, en cuanto a monto y plazos de pago, a los microcréditos de Fondeso.

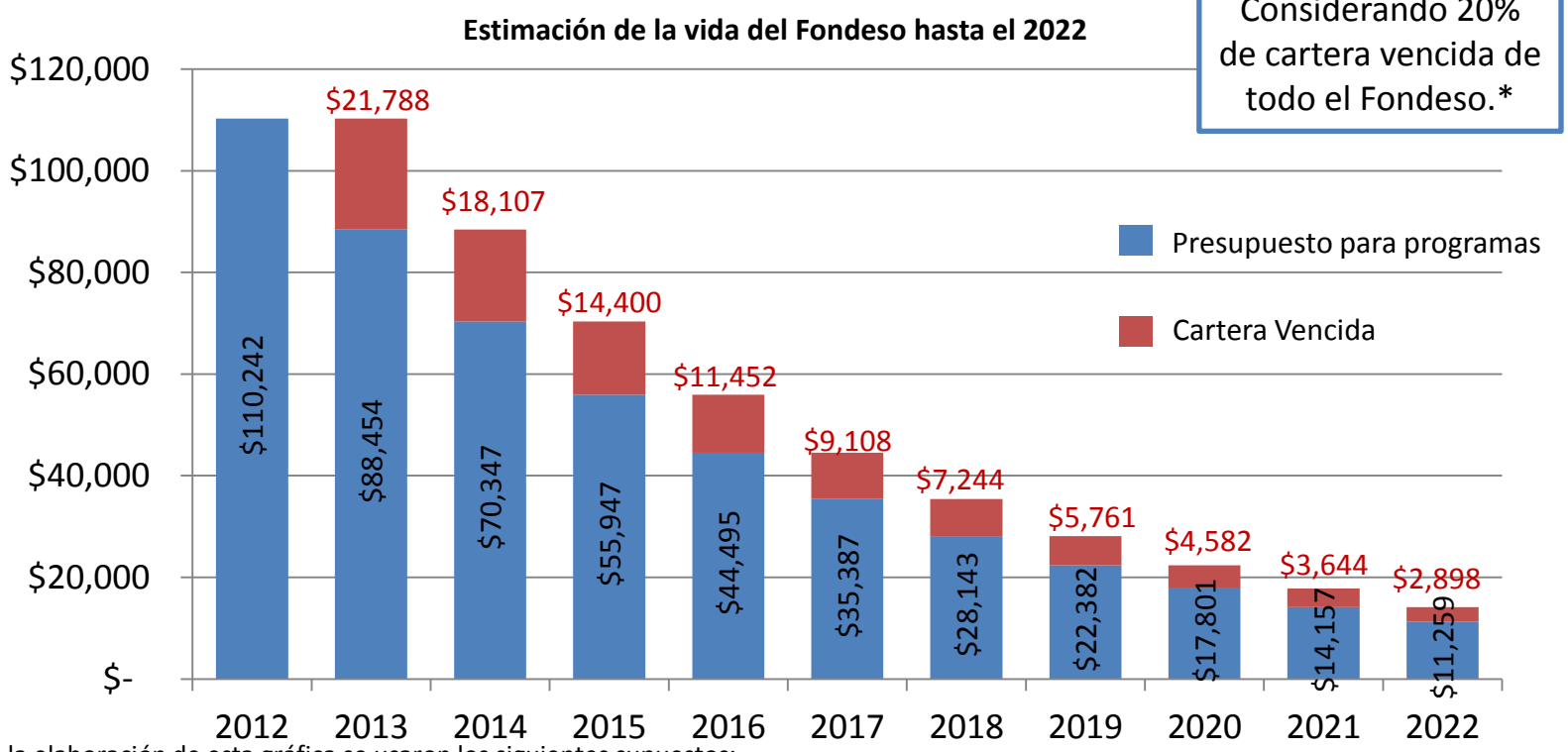
Actualmente, el Fondeso cuenta con un presupuesto de casi 15 millones de USD (2012). Sin embargo, corre el riesgo de contar con la décima parte en diez años.

Problema

El promedio de cartera vencida del 2003 al 2013 es del 46% en Créditos MyPEs y del 16% en Microcréditos.

De seguir con el mismo porcentaje de cartera vencida, en diez años, el presupuesto del Fondeso sería 10% del presupuesto actual.

Considerando 20% de cartera vencida de todo el Fondeso.*



*Nota: Para la elaboración de esta gráfica se usaron los siguientes supuestos:

1.Basándose en la información del Proyecto de Reestructuración del Fondo para el Desarrollo Social, la cartera vencida es la misma para todos los años (16% Microcréditos, 46% MyPEs y 0% Créditos Rurales.)

2.Se utilizó el promedio de los últimos tres años (2010-2012) para determinar la distribución del presupuesto por tipo de crédito (78.2% Microcrédito, 17.3% MyPEs y 4.4% Crédito Rural).

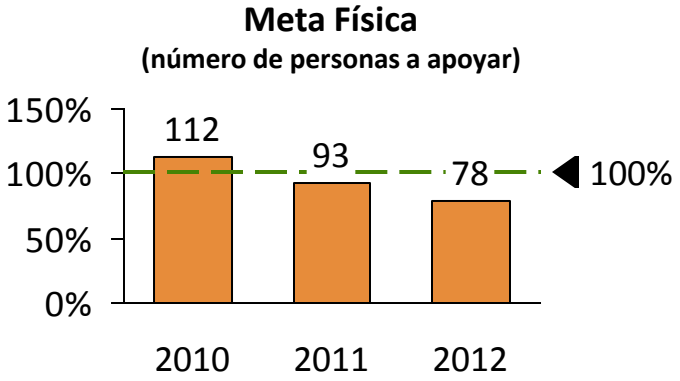
3.Se asume que una empresa que busca ser sustentable, sólo reinvierte el capital con el que cuenta en el año en curso. Es decir, en el año t_0 su presupuesto es el presupuesto del año t_{-1} + (ganancias/pérdidas del año t_{-1}).

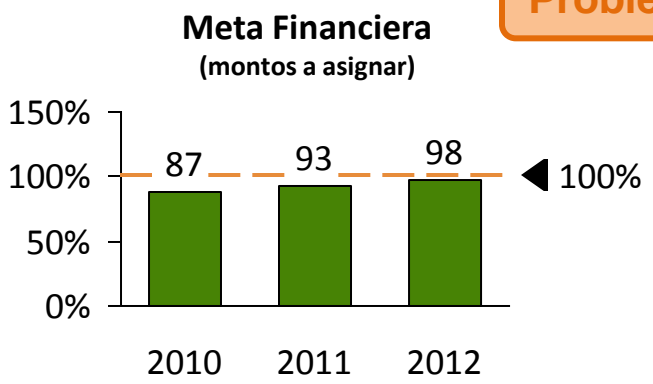
Fuente: Proyecto de Reestructuración del Fondo de Desarrollo Social (Fondeso). Subsecretaría de Desarrollo Económico y Sustentabilidad , 2013.

A excepción del financiamiento para la comercialización de productos rurales, en general el Fondeso no ha cumplido sus metas físicas y financieras. Esta deficiencia es más drástica en el programa de créditos a MyPEs.

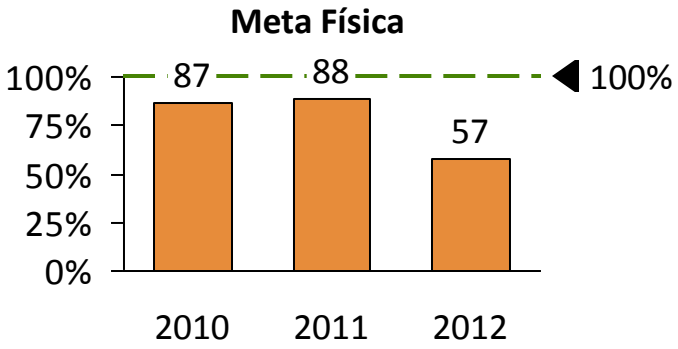
Problema

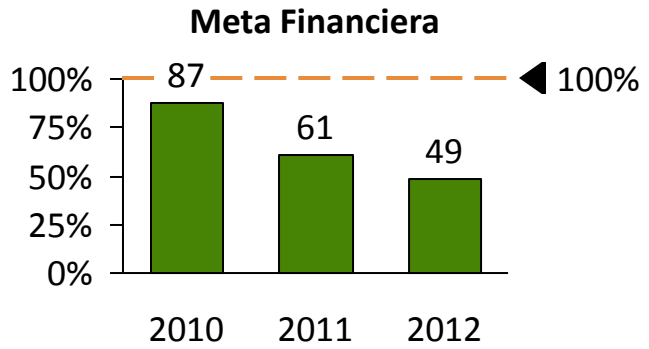
Microcréditos



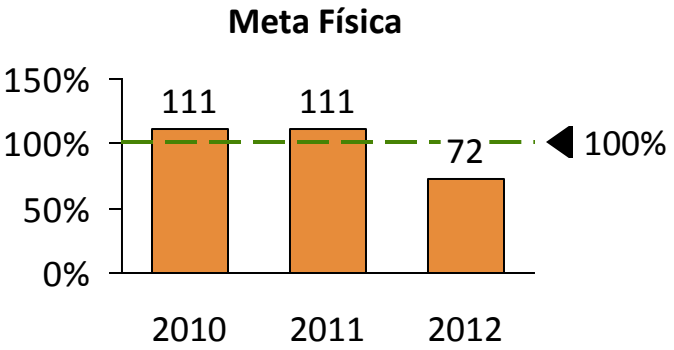


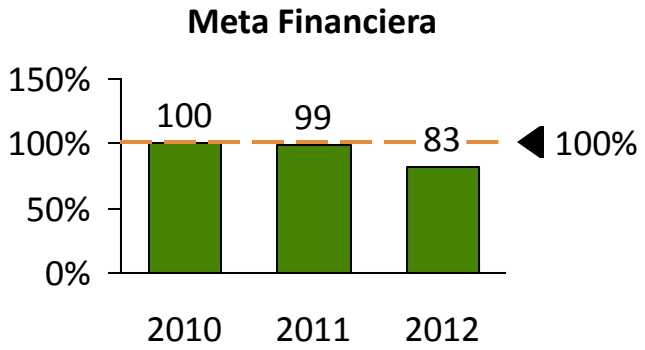
Crédito a MYPES





Financiamientos rurales





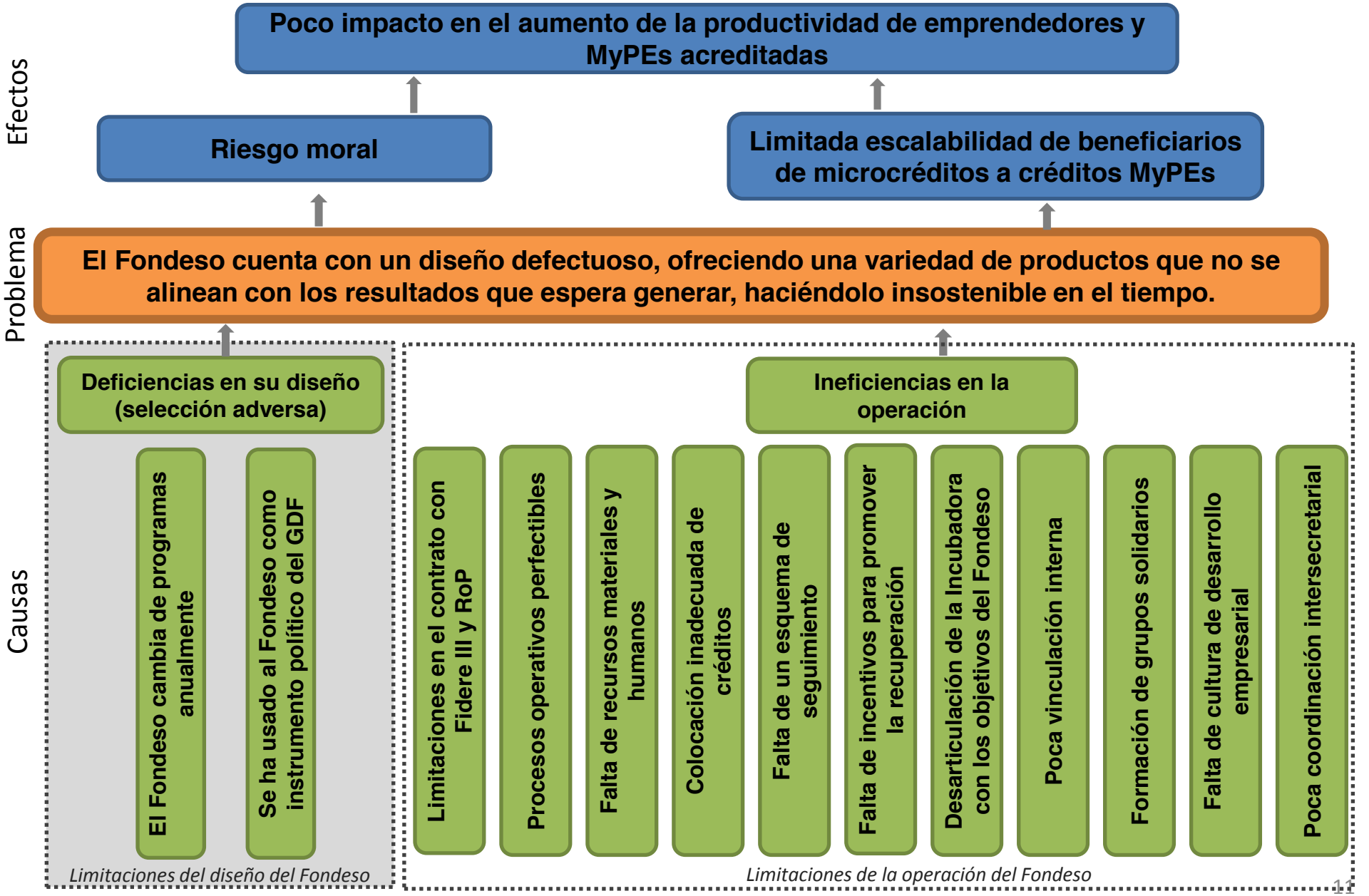
Fuente:
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2010. Fondeso.
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2011. Fondeso.
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2012. Fondeso.

Contenido.

1. Árbol de problemas
    a) Definición del problema
    b) Principales problemáticas (causas) identificadas
    c) Principales efectos del problema
2. Anexos
    a) Análisis descriptivo del perfil de los acreditados del Fondeso
        i. MyPEs y Créditos Rurales
        ii. Microcréditos
    b) Avance en las entrevistas a profundidad
    c) Razones financieras

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

Los problemas de diseño pueden explicarse, en parte, por los instrumentos que se han utilizado y por emplear al Fondeso como un fondo de emergencia del GDF.



Actualmente el Fondeso opera programas que no están diseñados para atender el nicho de población objetivo en el que busca impactar.

Deficiencias en su diseño (selección adversa)

- El Fondeso busca apoyar el desarrollo económico de MyPEs y emprendedores marginados del sistema financiero convencional, sin embargo, sus programas no están diseñados para impactar positivamente en la productividad de sus beneficiarios.

Selección adversa: La marca, el lenguaje ciudadano, los programas y requisitos del Fondeso atraen a solicitantes que difícilmente podrán pagar un crédito, haciendo al Fondeso insostenible.

Marca y nombre + Requisitos laxos

Los apoyos de Fondeso como un recurso de emergencia más que de desarrollo empresarial.

Falta de un sistema de evaluación de riesgo

Tasas de interés subsidiadas con alta probabilidad de cartera vencida.

Sistema ineficiente de cobro

Al no contar con un sistema eficiente de cobro, el Fondeso promueve que sus créditos sean percibidos como subsidios.

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

La constante incorporación de líneas de crédito especiales limitan la planeación estratégica del Fondeso y dificultan el seguimiento de los beneficiarios.

El Fondeso cambia de programas anualmente

El Fondeso implementa líneas de crédito especiales como un recurso del gobierno local para atender contingencias.

- Las líneas de crédito especiales, surgen a partir de la solicitud del Jefe de Gobierno, la Asamblea Legislativa y Secretarios de Gobierno del Distrito Federal para atender a grupos vulnerables.
- El Fondeso se ha empleado como un instrumento de financiamiento contingente. Algunos ejemplos de líneas de crédito especiales son:
  - Programa Especial de Financiamiento para Industriales de la Masa y la Tortilla (2007).
  - Una línea de crédito preferencial a los negocios que se vieron afectados por un incendio en el Mercado de la Merced (2013).

Hay poca información sobre las líneas de crédito especiales y sus resultados.

- En los informes anuales y trimestrales de gestión del Fondeso no se reportan los montos ni el número de beneficiados por la líneas especiales de crédito.

Programas que ha operado el Fondeso						
Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Microcrédito						
Crédito MyPEs						
Comercialización de productos rurales						
Financiamiento para la Zona Lacustre de Xochimilco						
Incubadora de Empresas Creativas						
Financiamiento para Jóvenes Emprendedores						
Financiamiento para afectados de La Merced						

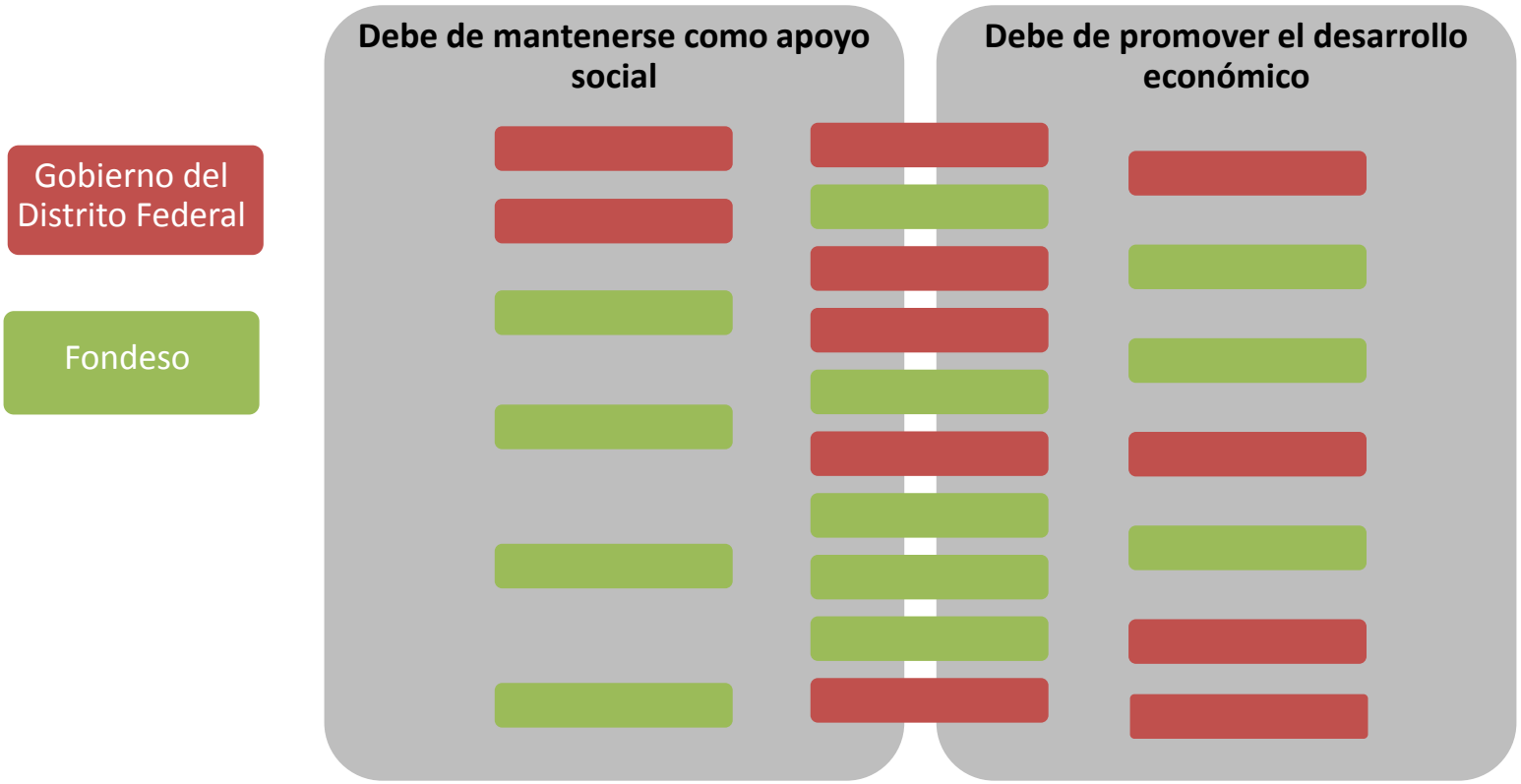
Fuente: Fondeso, "Matriz de modificaciones de Reglas de Operación", (2013).
Entrevistas a profundidad.

Entre algunos actores, el Fondeso es percibido como un instrumento de asignación de recursos que atiende intereses políticos más que a una política de desarrollo económico y social.

- Tanto dentro del Fondeso como entre el Gobierno del Distrito Federal no hay un consenso sobre el enfoque que debe de seguir el Fondeso.

Se ha usado al Fondeso como instrumento político del GDF

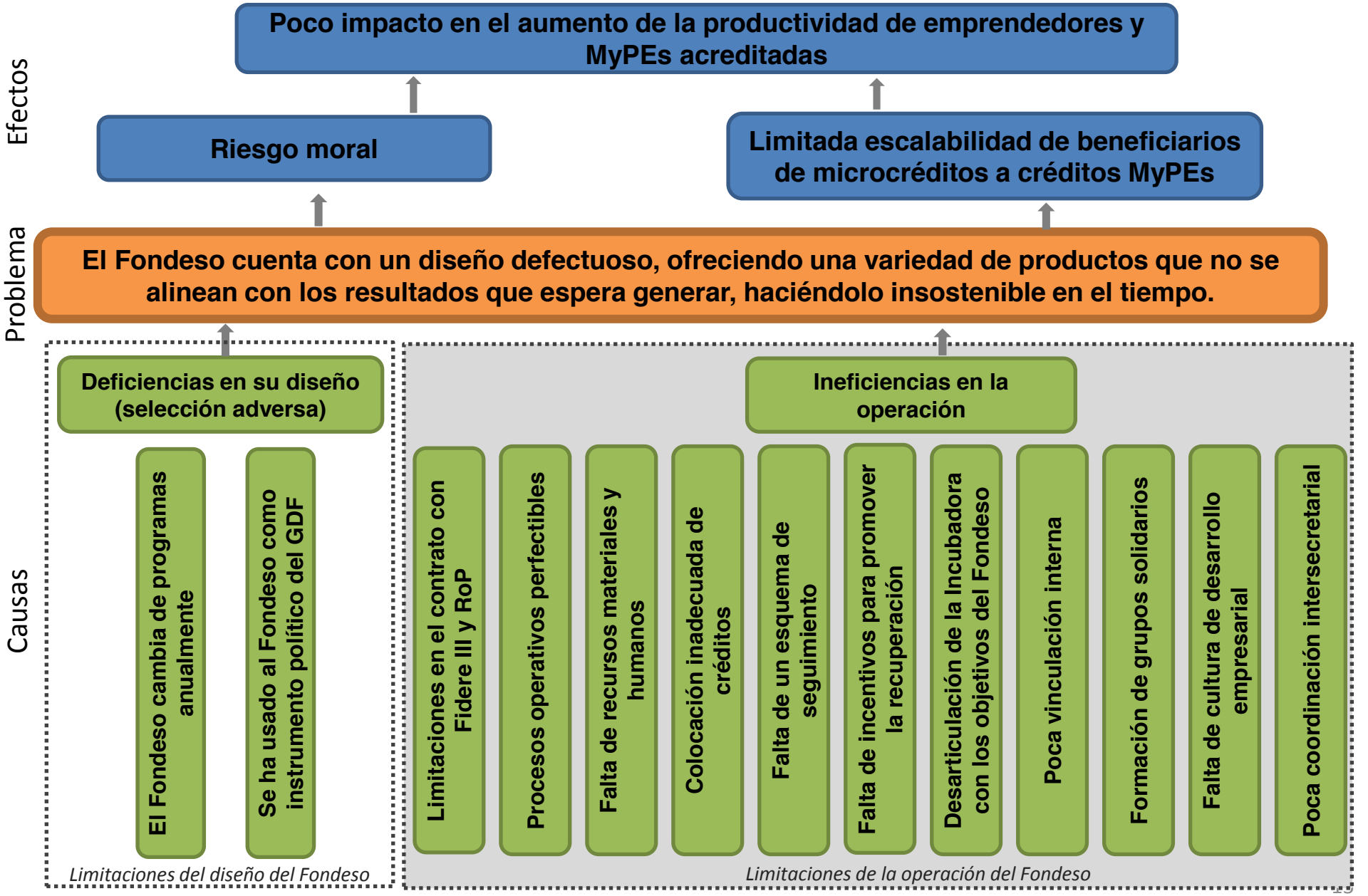
Percepción de los entrevistados sobre el enfoque que debe de tener el Fondeso



Nota: cada cuadrante representa a un actor entrevistado dentro del GDF o del Fondeso y su postura sobre el enfoque que debe de adoptar el Fondeso.

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

Además de los problemas de diseño, las ineficiencias en la operación acentúan los efectos negativos de su diseño.



La estructura propuesta en las Reglas de Operación y el contrato con Fidere generan duplicidad de funciones y no permiten integrar procesos.

Limitaciones en el contrato con Fidere III y RoP

La estructura dictada por las Reglas de Operación del Fondeso no se adapta a sus necesidades.

- En los Créditos para MyPEs se piden los mismos requisitos a todas las empresas sin importar el monto que estén buscando. Por estructura, sólo microcréditos cuenta con una gerencia de capacitación.
- Sólo una vez que se generó el expediente del solicitante, la coordinación de finanzas verifica que el solicitado no tenga deudas con Fondeso.
- No existe un área de tesorería. Sin embargo, existen tres áreas que manejan dinero.

El contrato con Fidere requiere una renegociación.

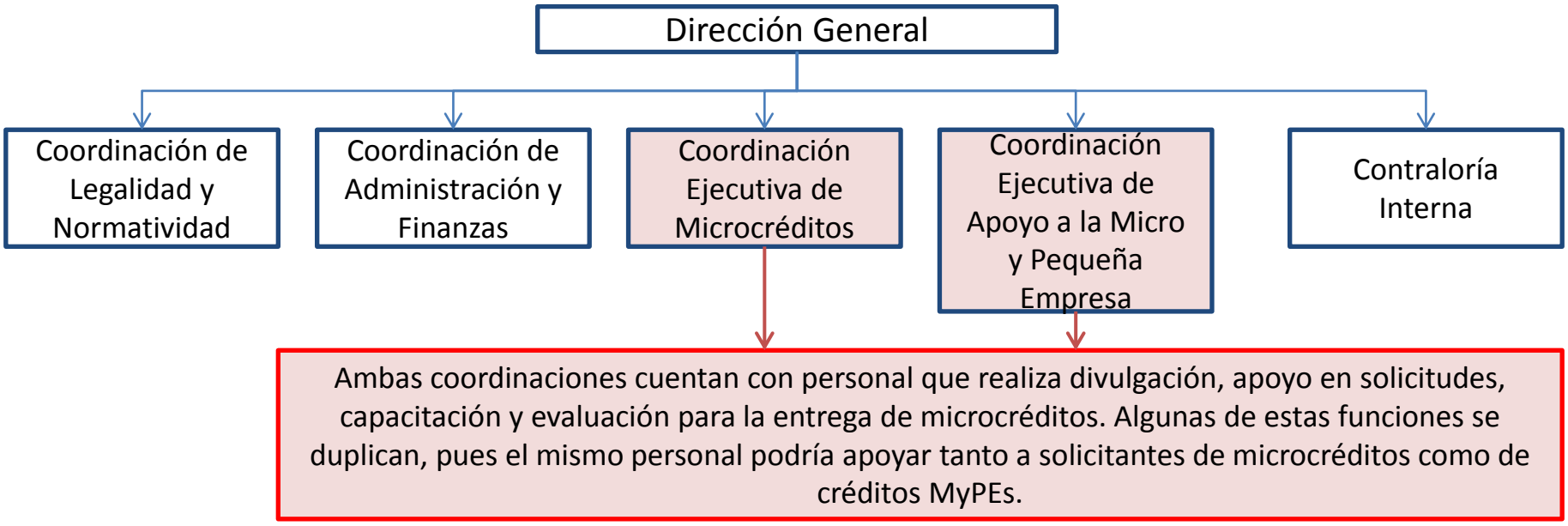
- Independientemente de si Fidere logra o no cobrar el crédito, cobra su comisión al Fondeso.
- Aunque Fidere cuenta con cinco meses para cobrar el crédito, a veces obtiene el contrato e información del acreditado un mes después de que fue otorgado, perdiendo un mes de cobro, o generando la percepción de subsidio si el acreditado buscó pagar a tiempo.
- Fidere no realiza llamadas a celular. Esto limita su capacidad de recuperación pues pocos acreditados cuentan con un teléfono fijo.
- El contrato entre el Fondeso y Fidere establece que **Fidere debe entregar al Fondeso "estadística, análisis y estrategias de recuperación de la cartera morosa".**[1] Los informes actuales no generan información relevante sobre la recuperación que permita a Fondeso colocar mejor los créditos.

Fuentes:
1 Fondeso y Fidere, "Contrato de Prestación de Servicios Profesionales", (México : 2005).
2 Gaceta Oficial del Distrito Federal, "Programa de Microcréditos para Actividades Productivas de Autoempleo. Reglas de operación", 31 de enero de 2008.
3 Entrevistas a profundidad.

La estructura actual del Fondeso divide sus programas por población objetivo. Esto provoca una duplicidad de funciones entre la Coordinación de Microcréditos y la de MyPEs.

Procesos operativos perfectibles

Estructura orgánica actual del Fondeso:



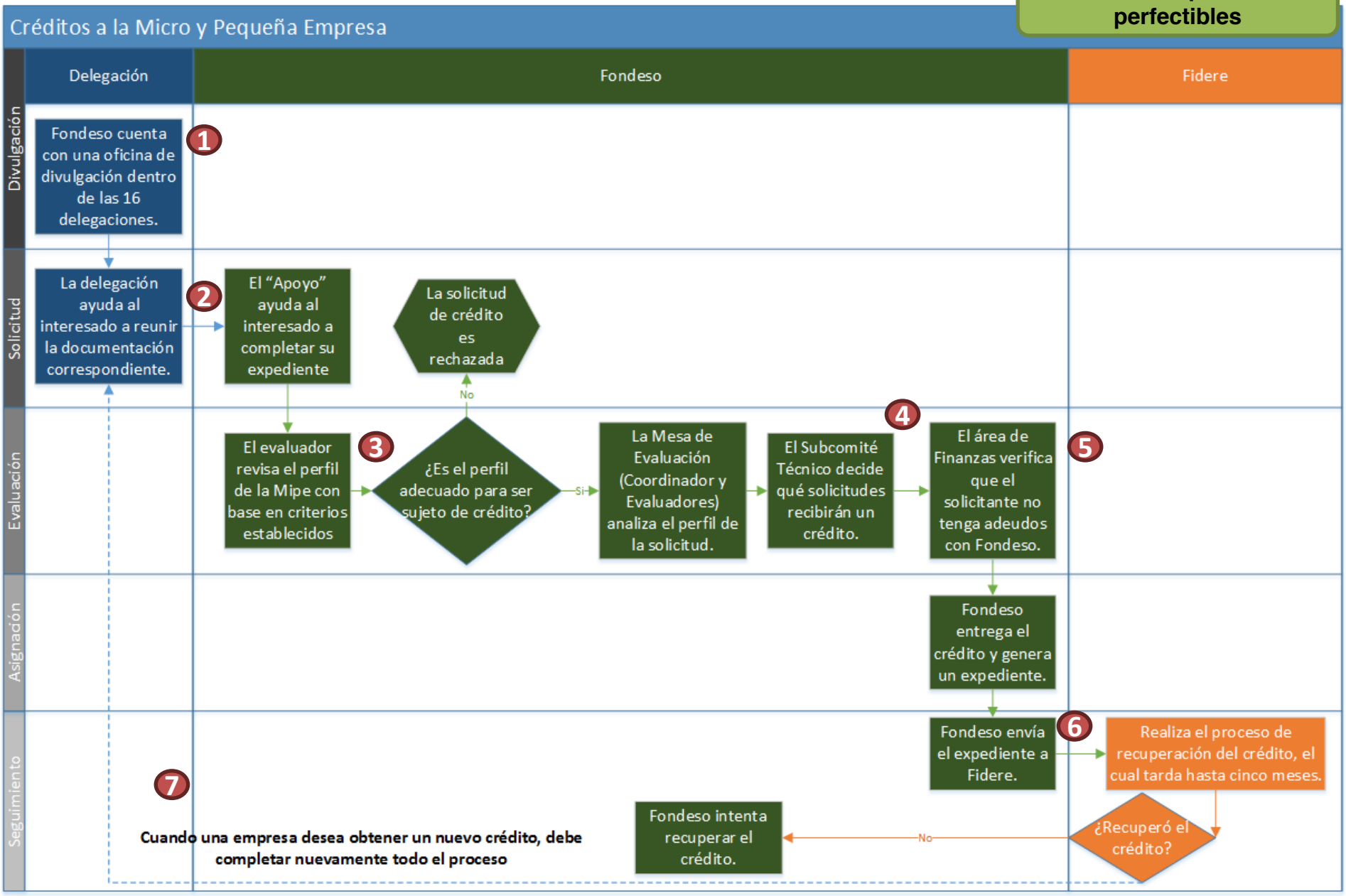
Además, la revisión de adeudos que realiza la Coordinación de Administración y Finanzas se encuentra desfasada en el proceso de colocación de créditos:

Administración y Finanzas	Microcréditos	Créditos a MyPEs
La Coordinación de Administración y Finanzas es la encargada de revisar que los solicitantes no presenten adeudos ante el Fondeso. Sin embargo esta actividad se encuentra desfasada.	En el caso de microcréditos, la actividad de revisión de adeudos se encuentra desfasada desde las Reglas de Operación **(ver Anexo 2- puntos 6 y 7 de ROP para microcréditos),** pues primero se evalúa el proyecto y después se revisan los adeudos.	Para Créditos MyPEs, la metodología establece que la revisión de adeudos es un paso previo a la evaluación **(ver paso 1 de la metodología y art. 12 b de las ROP para Créditos a MyPEs**). Sin embargo, en la práctica, la revisión de la Coordinación de Administración y Finanzas se realiza una vez que ya se ha hecho la evaluación del crédito.

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

No existen procesos integrados. Se presenta duplicidad de funciones y también se dejan procesos incompletos. El proceso de entrega de Créditos a MyPEs presenta siete cuellos de botella que impiden una entrega eficiente de créditos.

Procesos operativos perfectibles



Las delegaciones no están cumpliendo con la función de ser ventanillas de acceso al Fondeso.

Procesos operativos perfectibles

Cuellos de botella en el sub-proceso de:

Divulgación

1 Falta de información precisa en el contacto con las delegaciones

- El personal que labora en las delegaciones atiende las solicitudes de microcréditos. Los interesados en Créditos MyPEs que se acercan a las delegaciones corren el riesgo de recibir información incorrecta. Desde esta parte del proceso se pueden perder muchos solicitantes.
- Los folletos que el Fondeso entrega a los solicitantes cuentan con la misma información de objetivos y requisitos para todos los programas a pesar de que cada uno tiene sus particularidades. Esto genera desconcierto entre los solicitantes.
- No existe una metodología que estandarice el proceso de divulgación, particularmente en las delegaciones.

Solicitud

2 Duplicidad de actividades en elaboración de expediente

- Aunque las delegaciones son la primer ventanilla de contacto del Fondeso, no cuentan con la información completa sobre cómo integrar una solicitud de crédito. En ocasiones el expediente llega incompleto al evaluador y éste debe completarlo. Esto implica sacrificar tiempo que podría ser aprovechado para realizar un correcto análisis de la colocación de créditos.
- Los expedientes que envían las delegaciones al Fondeso llegan incompletos, generando desconcierto en el solicitante, quien creía que su expediente ya estaba completo.

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

La revisión de adeudos es una actividad que presenta desfases y duplicidad en el proceso.

Procesos operativos perfectibles

Cuellos de botella en el sub-proceso de:

Evaluación

3 Revisión de adeudos de manera desfasada en el proceso

- El evaluador determina la viabilidad del crédito y su monto. Posteriormente, el evaluador debe revisar que el solicitante no presente adeudos **en la base de datos de Créditos a MyPEs.** Si se encuentran adeudos, el tiempo invertido por el evaluador, por los apoyos y por las delegaciones no genera ningún valor.

4 Filtros en la evaluación de proyectos

- El Subcomité Técnico tiene sesión ordinario de forma mensual. Esta sesión dura una hora. Sin embargo, el calendario no siempre se respeta, generando sesiones extraordinarias más que ordinarias.
- A pesar de que el Subcomité Técnico es el último filtro, el **filtro más importante es el de los evaluadores** y el de la Mesa de Evaluación (en este último se rechazan alrededor del 20% de los créditos aprobados por los evaluadores).

5 Duplicidad de revisión de adeudos

- Cuando el área de Finanzas va a entregar el recurso, revisa en una base de datos propia (diferente a la de Créditos a MyPE) que el solicitante no presente adeudos con el Fondeso. Se podría evitar la duplicación de esta actividad si se contara con una **base de datos única o un padrón de solicitantes.**

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

Procesos operativos perfectibles

Cuellos de botella en el sub-proceso de:

Seguimiento

6 Entorpecimiento del proceso de recuperación de los créditos

- Fidere comienza la recuperación de créditos hasta que el Fondeso le notifica que el crédito ha sido entregado. Fidere argumenta que en ocasiones la notificación es recibida dos meses después de que el crédito ha sido entregado. Esto acorta el tiempo de recuperación de Fidere.
- Adicionalmente, si el acreditado busca pagar la primera quincena, en ocasiones su cuenta de Fidere no está abierta, dando la impresión de que no le cobrarán.
- Fidere cobra **$100 más IVA** por el registro de cada Crédito MyPE además del **4% de comisión** de la cantidad recuperada. Sin embargo, esta comisión es baja si se toma en cuenta que las recuperadoras comerciales cobran entre el 8% y 12%.

7 Falta de procesos más ágiles para acreditados que desean un nuevo crédito

- Cuando una empresa desea escalar en el monto de un nuevo crédito, ésta debe completar nuevamente todo el proceso y el Fondeso debe de integrar un nuevo expediente aunque ya cuente con información del acreditado.

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

Además, el Fondeso tiene una deficiencia en recursos humanos y materiales que profundizan los cuellos de botella anteriores.

Falta de recursos materiales y humanos

El Fondeso cuenta con recursos limitados para realizar sus operaciones.

- El capital humano del Fondeso es limitado (155 empleados) y **no hay una clara especialización en los puestos**.
- **No todo el personal cuenta con equipo de computo** (se cuenta con 102 computadoras). Particularmente en las delegaciones, el personal carece de recursos para realizar su trabajo. No cuentan con computadoras y en ocasiones tampoco con escritorios. En Cuajimalpa el personal del Fondeso fue desalojado de la delegación.
- **Los expedientes no se encuentran digitalizados**. Esto impide que se puedan automatizar ciertos procesos.
- Los servicios no financieros y la incubadora de empresas no cuentan con recursos asignados.
- El personal del Fondeso encargado de dar capacitación a los beneficiarios de microcréditos no es suficiente. A pesar de que se cuenta con el apoyo de Nafin para la realización de estas capacitaciones, no se puede cubrir toda la demanda.

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

Actualmente el Fondeso no cuenta con un mecanismo ágil y confiable que garantice la correcta colocación de microcréditos y créditos MyPEs.

Colocación inadecuada de créditos

No se cuenta con los recursos humanos ni materiales para realizar una colocación de créditos eficiente.

- El Fondeso **carece de personal con perfil financiero** que realice una correcta evaluación de riesgo.
- El Fondeso **no cuenta con una base de datos con información sobre el desempeño de sus beneficiarios y con un examen paramétrico** que permitan realizar evaluaciones ágiles y eficaces de los créditos.
- Anualmente **se entregan más créditos que el número de expedientes que se generan**. Esto impide que Fondeso pueda llevar un control preciso sobre cada acreditado.

Relación entre los expedientes generados y los créditos y microcréditos autorizados

Tipo de crédito	Créditos MyPEs		Microcréditos	
Año	Total de expedientes en archivo de concentración	Total de créditos autorizados	Total de expedientes en archivo de concentración	Total de créditos autorizados
2003	335	421	3772	18962
2004	555	670	5674	28223
2005	374	484	4119	20429
2006	429	560	3938	18704
2007	203	272	2631	12233
2008	353	436	2942	15409
2009	294	372	3045	14521
2010	261	332	3256	15177
2011	270	342	3151	14124
2012	191	224	2807	11886
2013	70	91	1918	10254
Totales	3335	4204	37253	179922

Fuente:
Fondeso, "Base de datos del área de Archivo de Control Específico", (2013).

- En los créditos MyPEs cada año se autorizan entre **33 y 115 créditos más de los que se tiene registro en expedientes**.
- En los microcréditos, **cada año se autorizan entre 10 mil y 22 mil microcréditos más de los que se tiene un expediente**. Sin embargo, la base de datos (2012, 2013) cuenta con 22,533 observaciones.

La metodología actual permite que los evaluadores tomen decisiones discrecionales y poco sustentadas.

Colocación inadecuada de créditos

- El evaluador determina la viabilidad del crédito y su monto con base en dos tipos de evaluación: estado de resultados y análisis de riesgo.
- **A pesar que las evaluaciones ya cuentan con campos predeterminados para calificar el perfil de los solicitantes, cada evaluador puede alterar los resultados, ya sea de manera subjetiva o intencionada, puesto que los campos los llenan conjuntamente solicitante y evaluador.**

Metodología de evaluación	Situación Actual	Problemática
Estado de Resultados	• El evaluador analiza las utilidades esperadas del proyecto y con base en razones financieras determina el crédito al que puede acceder. (ver anexos)	• Dependiendo del crédito que se esté solicitando, el evaluador puede alterar las ventas pronosticadas para alcanzar las razones financieras requeridas.
Análisis del Riesgo	• Es un análisis cualitativo que determina el riesgo del proyecto analizando el tipo de negocio, el perfil del solicitante y los factores externos. La calificación de este análisis determina si el proyecto puede obtener el crédito y puede modificar la cobertura de éste.	• Los rubros que se califican en este análisis cualitativo quedan abiertos a la interpretación y al criterio de los evaluadores. Es posible que la calificación varíe dependiendo del evaluador que la realice. • La cifra de ventas esperadas debe justificarse con base en ventas pasadas. En caso de que los negocios sean nuevos, debe existir un rango basado en negocios similares apoyados con anterioridad. Las ventas son auto reportadas y el evaluador no cuenta con elementos para validar la información que le dé el solicitante.

El Fondeso no da seguimiento una vez que se ha entregado el crédito, lo que hace difícil conocer el impacto de los programas en la productividad de sus beneficiarios y generar inteligencia financiera.

Falta de un esquema de seguimiento

El seguimiento del Fondeso a sus beneficiarios no le permite contar con información relevante para conocer el impacto que genera ni las posibles mejoras a sus programas.

- Actualmente el Fondeso cuenta con cuatro bases de datos distintas y no integradas sobre sus beneficiarios.
- El seguimiento que da se limita a recaudar información sobre los empleos generados por sus acreditados.
- El Fondeso cuenta con un archivo donde se guardan los expedientes en papel desde el 2002. Sin embargo no cuenta con un padrón de beneficiarios que permita evaluar los resultados de sus acreditados y darles seguimiento.

Las bases de datos de Fondeso sólo contienen información básica

Las bases de datos que recopiló Fondeso en 2012 y 2013 de sus beneficiarios contiene la siguiente información:

- Monto ministrado
- Delegación del negocio
- Sector económico
- Edad
- Sexo
- Escolaridad
- Giro o Actividad del negocio
- Tipo de Garantía
- Número de empleos generados y preservados
- Tamaño de la empresa
- Antigüedad del negocio
- Etapa del negocio (establecido o de nueva creación)
- Antecedentes crediticios en Fondeso
- Tasas de interés

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

Los beneficiarios del Fondeso tienen pocos incentivos para recuperar el crédito.

Falta de incentivos que promuevan la recuperación

Los solicitantes de crédito MyPE de Fondeso enfrentan los siguientes desincentivos para pagar su crédito en distintas etapas del proceso.

El Fondeso no premia la puntualidad ni castiga la morosidad de sus acreditados.

1 Solicitud

- El Fondeso se da a conocer como un programa de crédito para aquellos que no pueden obtener un crédito en la banca.

2 Evaluación

- No se revisa el Buró ni el Círculo de Crédito.

3 Asignación

- El Fondeso debe de cumplir con metas de colocación, incentivando a evaluadores a colocar créditos, en lugar de incentivar la recuperación.

5 Seguimiento

- Fondeso no hace seguimiento sobre el impacto de los créditos en sus beneficiarios en el mediano plazo.
- El Fondeso no reporta ni positivo ni negativo en el Buró ni en el Círculo de crédito, evitando que sus beneficiarios cuenten con un historial crediticio.

4 Cobro

- Al no haber una comunicación automática con Fidere III, éste último puede comenzar a cobrar el crédito hasta tres semanas después de su asignación, generando la percepción en el acreditado de que no se le cobrará.
- El acreditado sólo puede pagar en tres bancos: Santander, Skotiabank, y Bansefi. Se podrían utilizar OXXOS, y otros bancos para dar mayores puntos de pago al acreditado.
- Fidere cuenta con cinco meses para cobrar, en caso de no hacerlo, Fondeso tendrá que pagar la comisión por el cobro y asignar recursos para el cobro si ningún incentivo para su personal.

Existen prácticas a nivel nacional e internacional que han demostrado tener efecto en incentivar a los acreditados a que realicen un pago puntual.

Falta de incentivos que promuevan la recuperación

Incentivos usados por otros clientes de Fidere III

El Fondeso no cuenta con incentivos que hagan de los beneficiarios mejores pagadores. Dentro de Fidere III existen otros cliente que premian el pago puntual de sus beneficiarios con mecanismos como los siguientes:

- **Rifas:** Realizar rifas de manera periódica entre los beneficiarios que se encuentran al corriente en sus pagos. Las rifas incluyen premios como televisiones o electrodomésticos.

- **Condonación de deudas:** Condonación del doceavo mes a los beneficiarios que pagaron con puntualidad durante todo el año.

Otros incentivos usados a nivel internacional

A nivel internacional se han realizado experimentos que demuestran que pequeños incentivos pueden impactar en el comportamiento de los beneficiarios:

- Académicos estadounidenses crearon un incentivo que buscaba motivar a los beneficiarios por medio de recordatorios. El banco en el que tenían su cuenta de ahorro les pedía al inicio que llevaran una foto de lo que querían adquirir una vez que completaran sus ahorros (por ejemplo, una bicicleta). El banco hacía un rompecabezas con la foto que recibía y entregaba una pieza al beneficiario cada vez que éste realizaba un deposito.

- En otro experimento, los usuarios de bancos en Perú, Bolivia y Filipinas eran motivados por medio de mensajes de texto para que continuaran ahorrando. Algunos usuarios recibían mensajes genéricos mientras que otros recibían mensajes personalizados. Los usuarios que recibían mensajes personalizados incrementaron sus ahorros en 6% respecto al grupo de mensajes genéricos.

Estos ejemplos demuestran que existen medidas poco costosas que podrían motivar a los beneficiarios del Fondeso a cumplir con el pago de sus créditos. Esto contribuiría a resolver el problema de cartera vencida.

La Incubadora de Empresas Creativas arrancó en 2010 centrándose en el nicho de la industria creativa. Actualmente enfrenta problemas de escases de recursos económicos y humanos.

Desarticulación de la Incubadora con los objetivos del Fondeso

Problemas que enfrenta la incubadora

- La incubadora **no cuenta con capital humano ni con espacio suficiente para operar**. Sólo cuenta con tres personas de Fondeso más consultores externos, a quienes se les paga por honorarios. **El Fondeso no cuenta con especialistas en empresas culturales**.
- Los **indicadores actuales** que miden el desempeño de la incubadora **son incorrectos**. Se centran en la certificación de planes de negocio, cuando hay cosas más importantes como la supervivencia de la empresa.
- La participación en **la incubadora no está vinculada con los créditos de Fondeso.**
- Todos los servicios de la incubadora son gratuitos. Esto no permite que la incubadora obtenga recursos adicionales a los que recibe de Fondeso.
- La incubadora gestiona a sus beneficiarios como un emprendedor tradicional, sin embargo, la dinámica de las proyectos creativos es diferente.

Problemas que enfrentan las empresas creativas

- Las empresas creativas **necesitan un modelo de incubación diferente** al de empresas tradicionales. Los incubados tienen otro perfil: gente dispersa, sin mucho conocimiento en temas de administración, reacios al orden externo, con empresas cambiantes.
- Las empresas culturales generan una rentabilidad social elevada. Esta **rentabilidad no siempre es cuantificable** y por lo tanto se subestiman los beneficios de este tipo de empresas.
- Asimismo, **sus activos más importantes son intangibles** (su cuerpo o sus habilidades pueden ser el activo más importante). Esto dificulta que puedan acceder a instrumentos crediticios.
- El lenguaje de las empresas creativas es diferente al de empresas convencionales. Se necesita una **estrategia de comunicación diferente** para atraerlas a los programas gubernamentales.

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

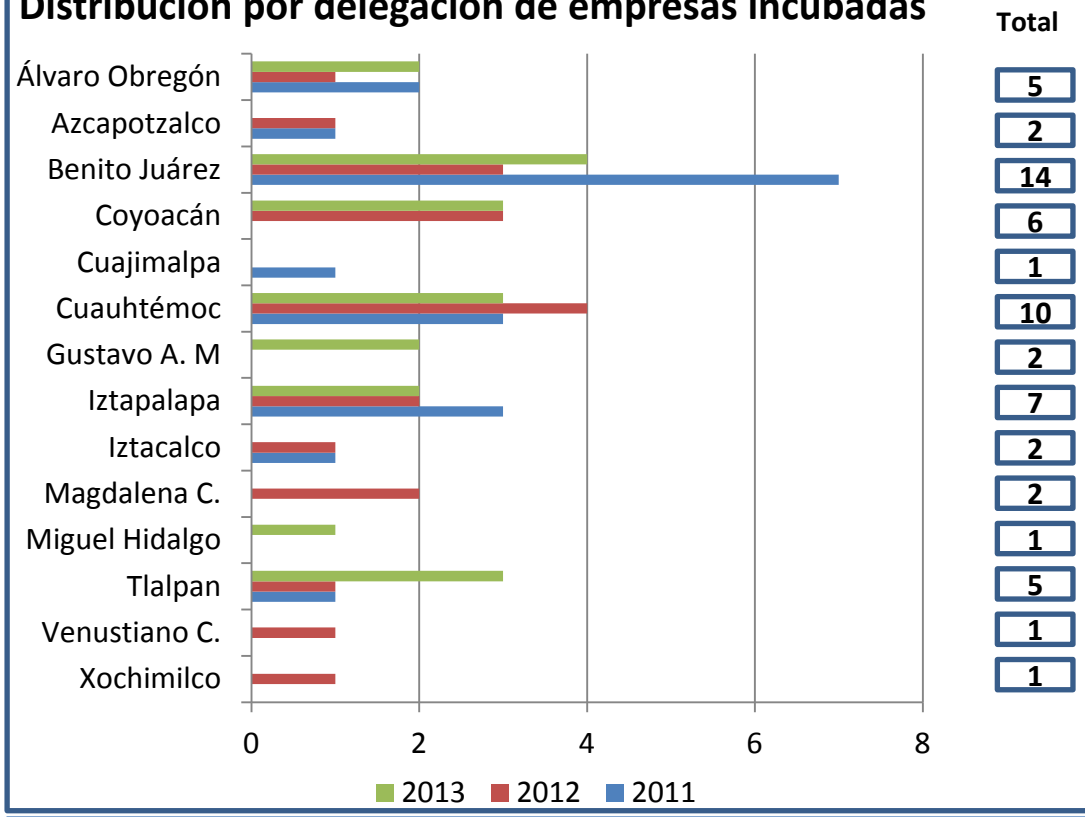
Las empresas incubadas se concentran en las delegaciones Benito Juárez y Cuauhtémoc.

Desarticulación de la Incubadora con los objetivos del Fondeso

Presupuesto anual:

$445,000 repartido en cuatro folios de los cuales se generan los pagos por honorarios para los consultores y el personal de la incubadora. Adicionalmente, la incubadora baja recursos del gobierno federal.

Distribución por delegación de empresas incubadas

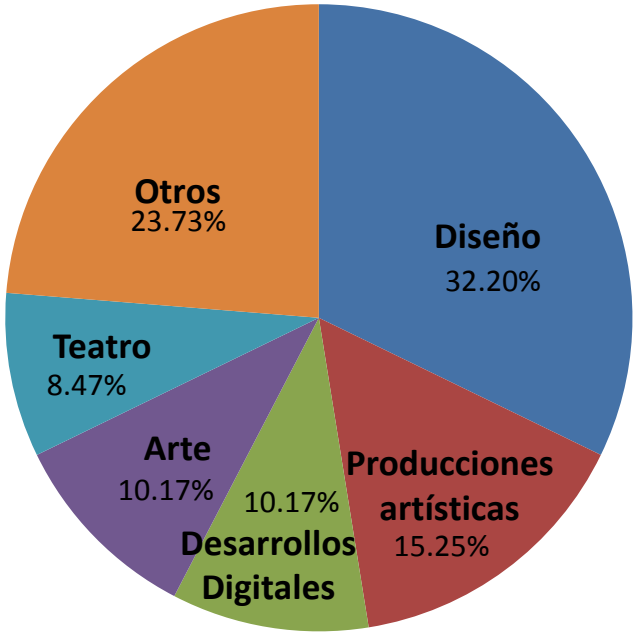


La distribución de las empresas incubadas por delegación no se relaciona con los créditos otorgados por el Fondeso.

Número de empresas incubadas por año:

2011	2012	2013
19	20	20

Tipo de empresas incubadas por sector



Las empresas de diseño y de producción artística representan casi la mitad (47.5%) de las empresas creativas incubadas.

Fuente: Información sobre la Incubadora de Empresas Creativas. Septiembre de 2013

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

A pesar de buscar atender a empresas creativas, el tipo de proyectos que atiende el Fondeso a través de la Incubadora, difiere del tipo de proyectos que busca apoyar la Secretaría de Cultura.

Desarticulación de la Incubadora con los objetivos del Fondeso

- Para lograr una vinculación efectiva es importante que el Fondeso y la Secretaría de Cultura especifiquen la población objetivo a la que quieren apoyar. Actualmente sólo coinciden dos de las categorías de empresas creativas en ambas entidades.*

Clasificación de tipos de empresas creativas que la **Incubadora de Empresas Creativas del Fondeso** ha apoyado

1. **Arte**
2. **Diseño**
3. Producciones artísticas
4. Centro cultural y social
5. Editoriales
6. Desarrollos digitales
7. Productor artístico
8. Tecnología intermedia
9. Guionismo
10. Deporte
11. Teatro
12. Taller literario
13. Juguetes

Clasificación de la **Secretaría de Cultura del Distrito Federal** basada en prácticas internacionales

1. **Artes**
2. **Diseño**
3. Publicidad
4. Arquitectura
5. Artesanía
6. Moda, textil
7. Edición
8. Cinematografía y video
9. Televisión
10. Radio
11. Programas informáticos interactivos de ocio
12. Música
13. Artes de interpretación y ejecución
14. Fotografía

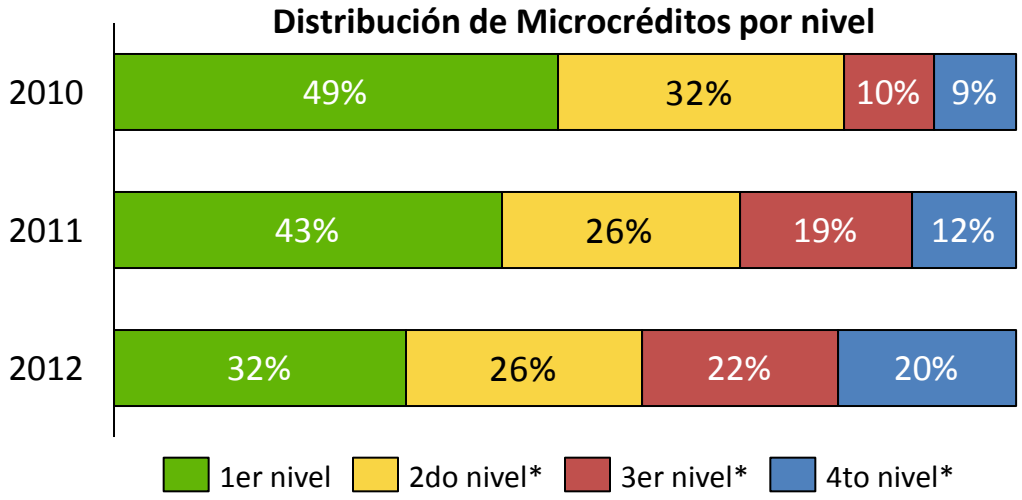
Fuente:
Información sobre la Incubadora de Empresas Creativas. Septiembre de 2013
Información proporcionada por la Secretaría de Cultura del Distrito Federal.
* Es posible que existan más coincidencias entre las categorías y que la única diferencia radica en la nomenclatura.

Dentro de los programas del Fondeso hay poca vinculación, desincentivando el escalamiento de sus beneficiarios.

Poca vinculación interna

La vinculación entre programas de Fondeso es débil.

- En el caso de microcréditos, pese a existir una mejoría en los últimos años, la mayoría de los acreditados no escala los niveles. **En 2012, una tercera parte de los microcréditos fueron para el primer nivel y sólo una quinta parte para el cuarto.**
- La vinculación entre microcréditos y créditos MyPEs dentro de Fondeso es escaza. **En el semestre Enero-Julio 2013 sólo presentaron dos casos de personas que pasan de microcréditos a créditos para MyPEs.**
- Al no contar con un padrón de beneficiarios vinculad entre programas no es posible saber cuántos acreditados del programa de MyPEs también se benefician del programa para empresa rurales.



A partir de 2012 los montos para los microcréditos de 2º, 3er y 4to nivel incrementaron. Las cantidades que representan cada nivel se describen a continuación:

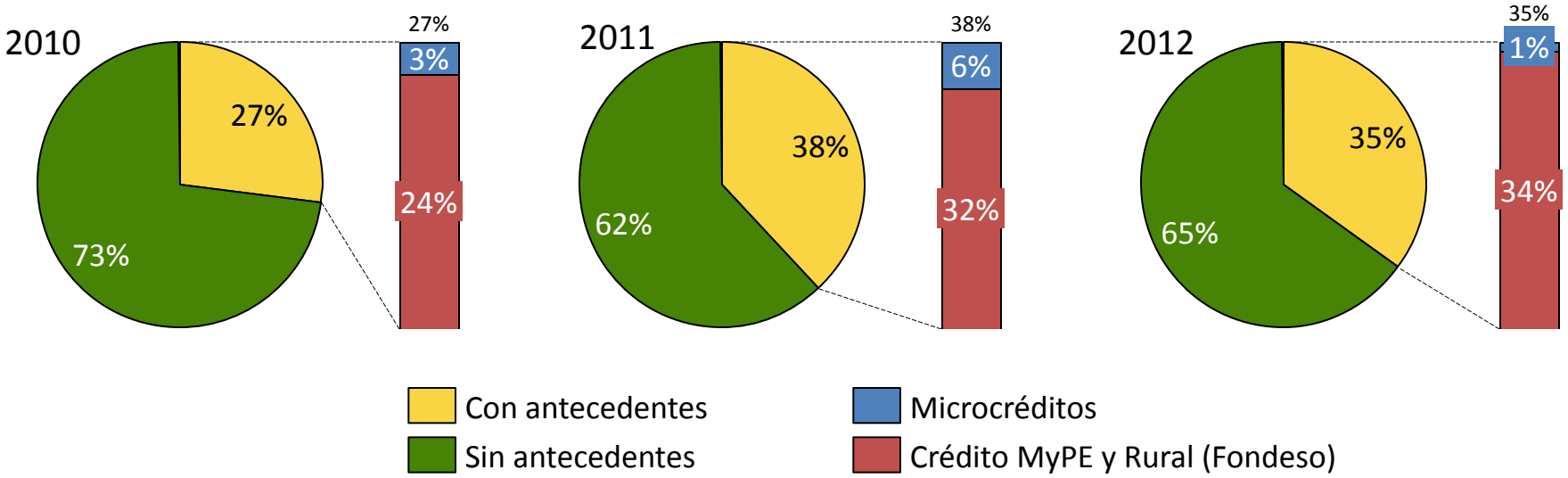
1er nivel: 2010, 2011, 2012 ($1,000 a $3,000)
2do nivel: 2010, 2011 ($4,000 a $6,000); 2012 ($4,000 a $7,000)
3er nivel: 2010, 2011 ($7,000 a $9,000); 2012 ($8,000 a $11,000)
4to nivel: 2010, 2011 ($10,000 a $12,000); 2012 ($12,000 a $15,000)

Fuente:
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2010. Fondeso.
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2011. Fondeso.
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2012. Fondeso.

La proporción de los beneficiarios de Fondeso que recibe créditos para MyPEs después de haber participado en el programa de microcréditos es mínima.

Poca vinculación interna

Distribución de créditos a MyPEs por antecedente crediticio en Fondeso



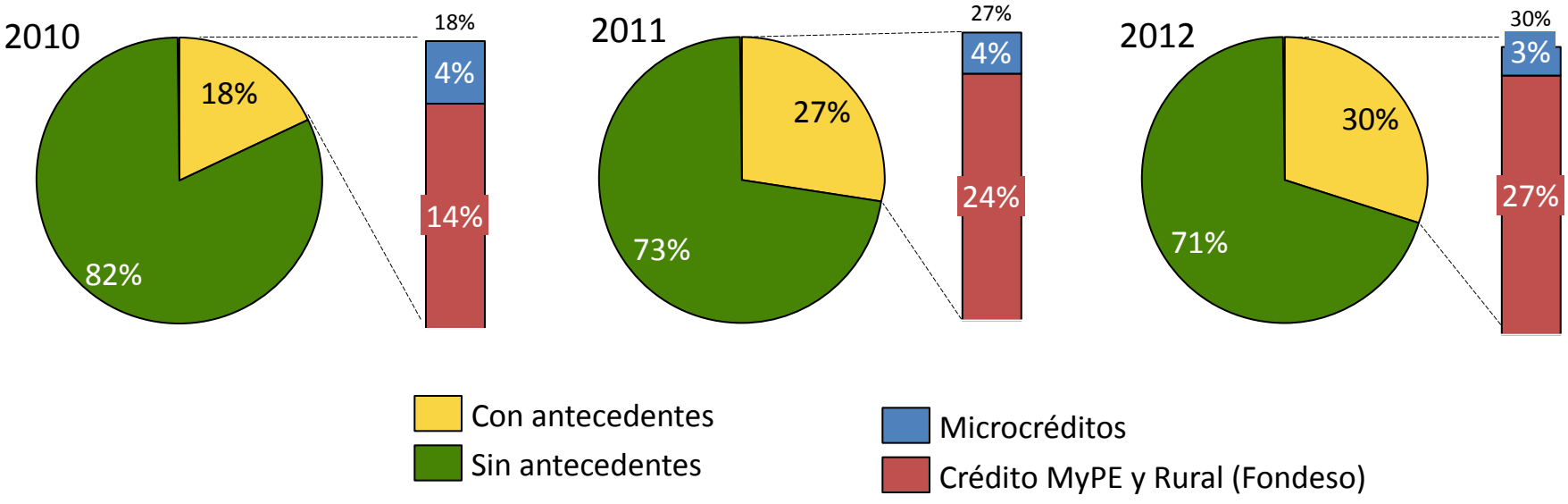
- Desde el 2012, la proporción de solicitantes a Crédito MyPE o rural que tiene algún antecedente en el Programa de Microcréditos ha disminuido.
- El Fondeso no mide los niveles de formalización de sus beneficiarios como: inscripción al IMSS, solicitud de créditos comerciales, aumento en ventas, , estar al tanto de sus impuestos, estar al tanto de sus adeudos con la Ciudad, certificaciones conforme a su sector, regulaciones del mercado en el que operan.

Fuente:
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2010. Fondeso.
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2011. Fondeso.
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2012. Fondeso.

La proporción de los beneficiarios del Fondeso que recibe créditos para la comercialización de productos rurales después de haber participado en el programa de microcréditos también es pequeña.

Poca vinculación interna

Distribución de créditos para la comercialización de productos rurales por antecedente crediticio en Fondeso



- Aunque la proporción de solicitantes a Créditos Rurales ha logrado un aumento constante en los últimos tres años, sigue sin llegar a ser el 5% de los beneficiarios.
- La proporción de solicitantes de crédito rural que tienen antecedentes en el Programa de Microcréditos ha sido más constante que en el programa de Créditos a MyPEs.

Fuente:
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2010. Fondeso.
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2011. Fondeso.
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2012. Fondeso.

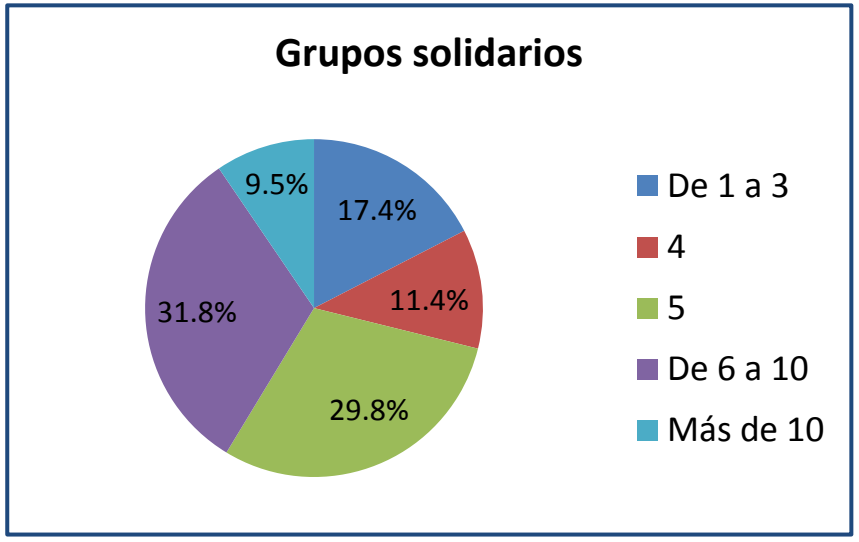
El esquema de grupos solidarios funciona bajo la idea de que entre los propios miembros del grupo exista una presión que los motive a pagar el crédito.

Formación de grupos solidarios

- Los grupos solidarios pueden presentar un proyecto conjunto o bien un proyecto individual por cada miembro del grupo. A pesar de que el proyecto conjunto es más deseable por la presión que puede ejercer para el pago y la solidaridad que puede crear dentro del grupo, también existe el riesgo de que el proyecto no contemple a todos los miembros, usando a algunos como prestanombres.

- Las Reglas de Operación establecen que los grupos solidarios deben ser de cinco a quince personas en el caso del primer crédito y de dos a quince en créditos posteriores (art. III.1). Sin embargo, en las mismas Reglas se establece que en grupos de primera vez cuando uno o más de los integrantes no acuda a recibir su crédito, el crédito puede entregarse en su totalidad al resto del grupo (art. III.3.d). Por lo tanto, en realidad sólo se necesitan dos personas para formar el grupo.

- El artículo III.3.d. sólo incentiva al uso de prestanombres, pues estos prestanombres sólo deben ingresar al grupo en un inicio y después se pueden desvincular de él sin ningún tipo de penalización.



- Casi un tercio de los grupos solidarios (29.8%) se componen de cinco personas.

- Existen cinco grupos con más de 50 integrantes.

- **A pesar de que las Reglas de Operación establecen que los grupos solidarios deben estar conformados por al menos dos integrantes, existen 18 casos en los cuales el "grupo" es de sólo una persona. 12 de estos casos son créditos de primer nivel.**

Fuente: Fondeso, "Base de datos de Microcréditos (Enero 2012-Junio 2013)"

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

Los microcréditos no llevan un seguimiento de los grupos solidarios y no pueden identificar si estos se fortalecen a través del tiempo.

Formación de grupos solidarios

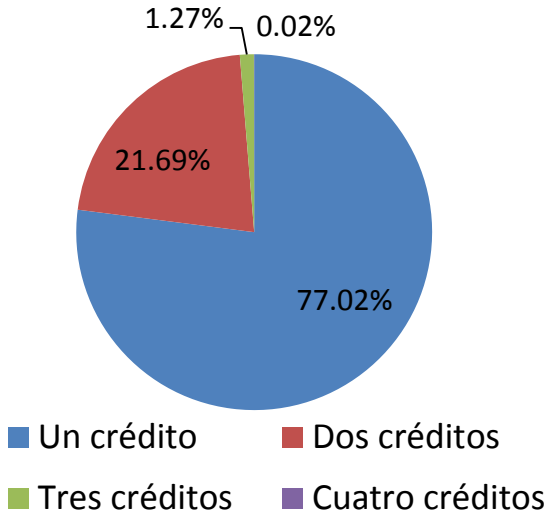
Durante las entrevistas realizadas y el análisis de la base de datos se identificaron problemas referentes al mecanismo de grupos solidarios de los microcréditos:

- Existen casos en los que una sola persona maneja todo el crédito y sólo consigue a familiares o conocidos para completar el grupo. Por lo tanto, se generan asimetrías de información y el mecanismo de presión entre miembros del grupo es inexistente.

- El Programa debería identificar grupos solidarios que ya trabajen en conjunto como posibles beneficiarios, en lugar de pedir al solicitante que genere un grupo solidario para obtener el crédito.

- Existen casos de beneficiarios que no escalan en su monto de crédito. También se presentaron casos en los que un beneficiario retrocede de nivel. Esto puede deberse a que cambia de grupo solidario.

Número de créditos solicitados por beneficiario



Al otorgar microcréditos sin verificar que los grupos solidarios que ya trabajen o ahorren conjuntamente, el microcrédito no promueve un habito de ahorro entre los beneficiarios, lo que explica, en parte, por que sólo una cuarta parte de los beneficiarios del Fondeso ha solicitado más de un crédito entre enero de 2012 y junio de 2013.

Fuente: Fondeso, "Base de datos de Microcréditos (Enero 2012-Junio 2013)"

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

La mayoría de las personas que se acercan a Fondeso no cuentan con el conocimiento suficiente o no presentan un perfil emprendedor para desarrollar proyectos productivos de alto impacto.

Falta de cultura de desarrollo empresarial

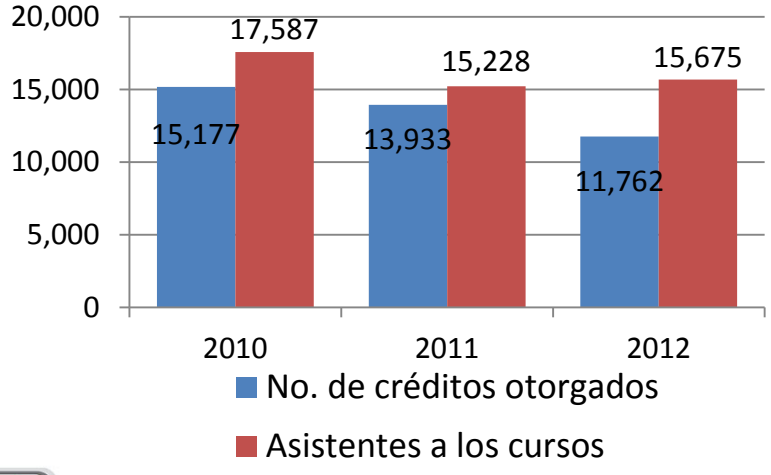
Falta de actitud emprendedora en solicitantes.

- Muchos de los solicitantes de crédito de Fondeso se dedican a actividades emprendedoras más por necesidades que por vocación.
- A pesar de que los requisitos financieros que se exige para los créditos son relativamente pocos, la población ve como un obstáculo el cumplir con algunos de los requisitos establecidos como el obligado solidario.

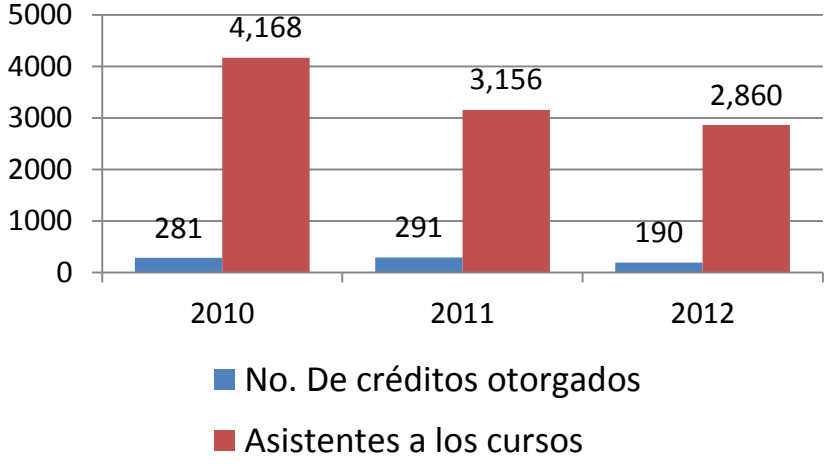
El Fondeso no mide el impacto que tiene en promover una cultura de desarrollo empresarial.

- **Los servicios no financieros** del Fondeso se limitan a realizar ferias y expos. Los cursos de Nafin y los realizados por el Fondeso **no han demostrado su impacto** en la educación financiera de los beneficiarios.
- El Fondeso **no da acompañamiento** una vez que el crédito ha sido entregado. Los cursos se imparten cuando el crédito se entrega pero se carece de un proceso de seguimiento.

Capacitación vs. Microcréditos



Capacitación vs. Créditos a MyPEs



Mientras que para los micrcréditos la capacitación es obligatoria, en los créditos no hay un seguimiento de los asistentes a los cursos, por lo que no se puede determinar si quienes asisten se vuelven solicitantes de crédito, ni viceversa.

La vinculación entre Fondeso y otros actores relevantes es mínima o prácticamente inexistente. Esto provoca duplicidad de esfuerzos y limita el posible impacto de los programas.

Poca coordinación intersecretarial

Poca vinculación entre Fondeso y la SEDECO

- Fondeso opera de manera independiente a la SEDECO a pesar de ser el "brazo" financiero de la Secretaría.
- Ha habido acercamientos recientes entre Fondeso y SEDECO pero aún se requiere integrar una estrategia común de atención a la población del Distrito Federal.

Falta de vinculación entre SEDECO y otras dependencias públicas

- Las Secretarías del DF, en particular la STyFE y SEDECO, operan sus programas de manera desvinculada.
- La importancia de acercarse a SEDECO radica en identificar sectores estratégicos y apoyarlos para que formen cadenas productivas.
- Fondeso no vincula a sus beneficiarios con programas federales, como los que brinda Nafin (sólo en capacitación) o SE.

Distanciamiento con las delegaciones del Distrito Federal

- A pesar de los acercamientos que hay con las oficinas de Fomento Económico de las delegaciones, se presentan muchas deficiencias en la preparación de expediente con los requerimientos de Fondeso.
- Hay mucha rotación de personal en las delegaciones y esto obstaculiza la continuidad de los esfuerzos de Fondeso.

Esfuerzos para emprendimientos creativos y culturales desvinculados

- Fondeso desconoce en gran medida los problemas y obstáculos de los emprendedores creativos y culturales.
- El fideicomiso no se apoya en programas de otras dependencias dirigidas a esta población y no ofrece los apoyos más adecuados para este grupo de población.

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

Fondeso desaprovecha los programas de otras secretarias para mejorar el impacto en la productividad de sus beneficiarios.

Poca coordinación intersecretarial

- Se han identificado 18 programas que apoyan a poblaciones objetivo similares a las del Fondeso pero que no están vinculadas con éste.

Programas que el Fondeso no aprovecha

Secretaría de Trabajo y Protección Social

Empresas por necesidad:
- Movilidad Laboral Interna
- CAPACITES
- Programa de Compensación a la Ocupación
- Bécate
- Fomento al Autoempleo

Empresas Tradicionales:
- CyMO (Capacitación y Modernización)

Secretaría de Cultura

Empresas Creativas:
- Programa Imaginación
- Crear sinergia con la incubadora de Fondeso o traspasarla a la Secretaría de Cultura.

Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación

Empresas de alto impacto:
- Programas de Estímulos a la Innovación de Conacyt
- Innovación Empresarial y Empresas de Base Tecnológica
- Propiedad Intelectual

Empresas de impacto social y clusters:
- Ciudad Sostenible
- Ciudad con Conectividad y Tecnología

Delegaciones

Empresas por necesidad:
- Mujeres Emprendedoras

(Miguel Hidalgo)

Empresas tradicionales:
- Fomento Empresarial (Álvaro Obregón)
- Apoyo a Proyectos Productivos de Jóvenes (Cuauhtémoc)
- Apoyo Económico para PyMEs (Tlalpan)
- Fomento al Empleo a través de Empresas Cooperativas

Contenido.

1. Árbol de problemas
    a) Definición del problema
    b) Principales problemáticas (causas) identificadas
    c) Principales efectos del problema
2. Anexos
    a) Análisis descriptivo del perfil de los acreditados del Fondeso
        i. MyPEs y Créditos Rurales
        ii. Microcréditos
    b) Avance en las entrevistas a profundidad
    c) Razones financieras

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

Al no dar un mensaje claro con instrumentos adecuados a la población que busca apoyar, el Fondeso genera efectos negativos en sus beneficiarios.

Efectos

Poco impacto en el aumento de la productividad de emprendedores y MyPEs acreditadas

Riesgo moral

Limitada escalabilidad de beneficiarios de microcréditos a créditos MyPEs

Problema

El Fondeso cuenta con un diseño defectuoso, ofreciendo una variedad de productos que no se alinean con los resultados que espera generar, haciéndolo insostenible en el tiempo.

Causas

Deficiencias en su diseño (selección adversa)

- El Fondeso cambia de programas anualmente
- Se ha usado al Fondeso como instrumento político del GDF

Limitaciones del diseño del Fondeso

Ineficiencias en la operación

- Limitaciones en el contrato con Fidere III y RoP
- Procesos operativos perfectibles
- Falta de recursos materiales y humanos
- Colocación inadecuada de créditos
- Falta de un esquema de seguimiento
- Falta de incentivos para promover la recuperación
- Desarticulación de la Incubadora con los objetivos del Fondeso
- Poca vinculación interna
- Formación de grupos solidarios
- Falta de cultura de desarrollo empresarial
- Poca coordinación intersecretarial

Limitaciones de la operación del Fondeso

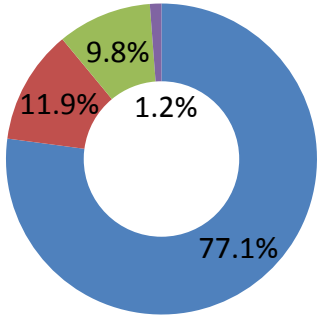
El sector industria es el que menos apoyo recibe del Fondeso.

Efectos

La mayoría de los apoyos de Fondeso se destinan al comercio.

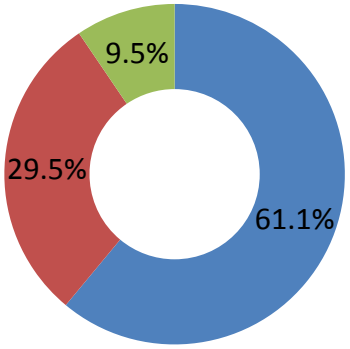
- Entre las empresas apoyadas por el Fondeso se encuentran muy pocas que ofrezcan un valor agregado.
- Los acreditados **usan el crédito para consumo o para gasto corriente** y no para invertir en su negocio.
- A nivel microcréditos y créditos MyPEs **predomina el sector de comercio**.
- El Fondeso desconoce si al apoyar a alguna empresa está saturando cierto mercado.

Microcréditos por sector (2012)



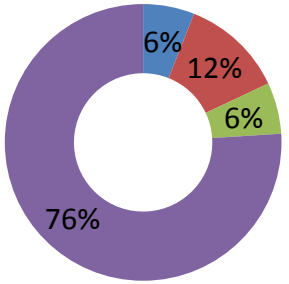
Monto promedio $ 7,630

Crédito MyPEs por sector (2012)



Monto promedio $85,000

Comercialización de Productos Rurales (2012)



Monto promedio $127,900

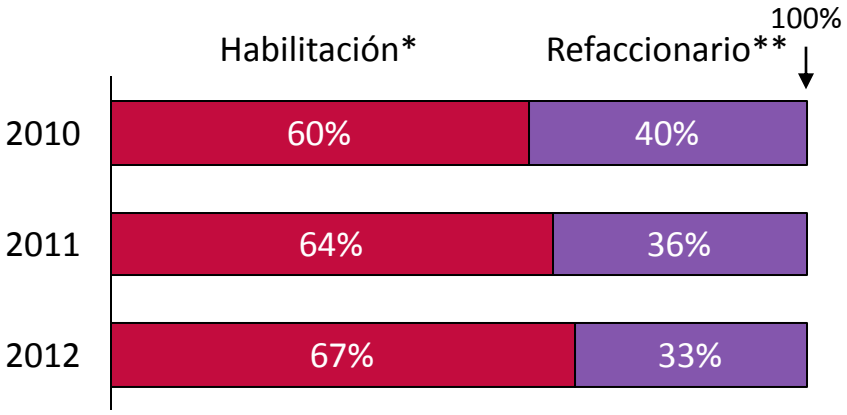
Fuente: Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2012. Fondeso.

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

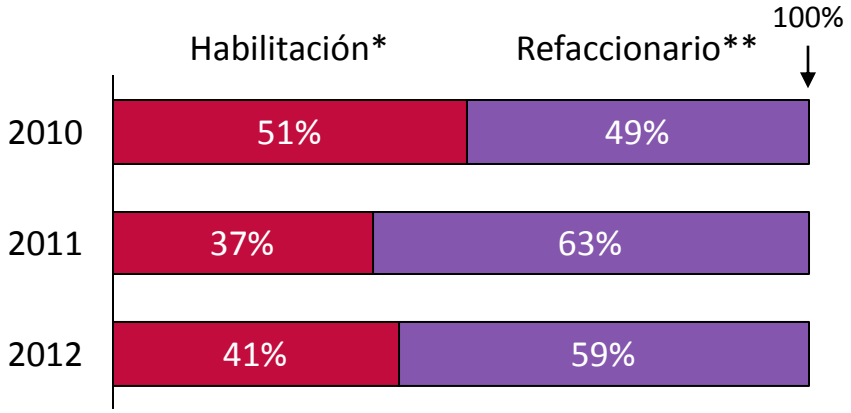
Los apoyos del Fondeso no contribuyen al desarrollo económico

- Los Créditos a MyPEs son dedicados en mayor medida a la **compra de mercancía o a gastos corrientes.** El uso del crédito en estos rubros difícilmente se convierte en una inversión que contribuya al crecimiento del negocio.

Distribución de Créditos a MyPEs por tipo de crédito



Distribución de Créditos para la Comercialización de Productos Rurales por tipo de crédito



***Habilitación o Avío:** Compras de mercancías, materias primas, pago de arrendamiento local, pago de sueldos y salarios, y gastos de operación indispensables para el funcionamiento de la empresa.
****Refaccionario:** Compra de maquinaria y equipo, herramientas de trabajo, adquisición de transporte y/o adaptación o mejora de instalaciones.

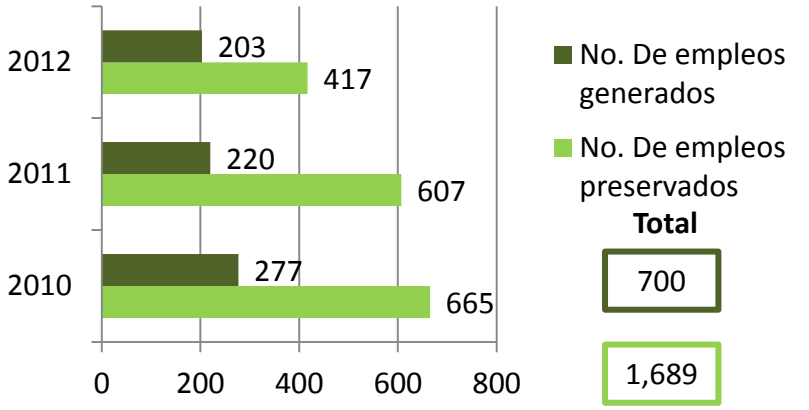
Fuente:
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2010. Fondeso.
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2011. Fondeso.
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2012. Fondeso.

Los créditos a MyPEs y a la comercialización de productos rurales han logrado preservar empleos. Sin embargo, el impacto en la creación de nuevos empleos es bajo.

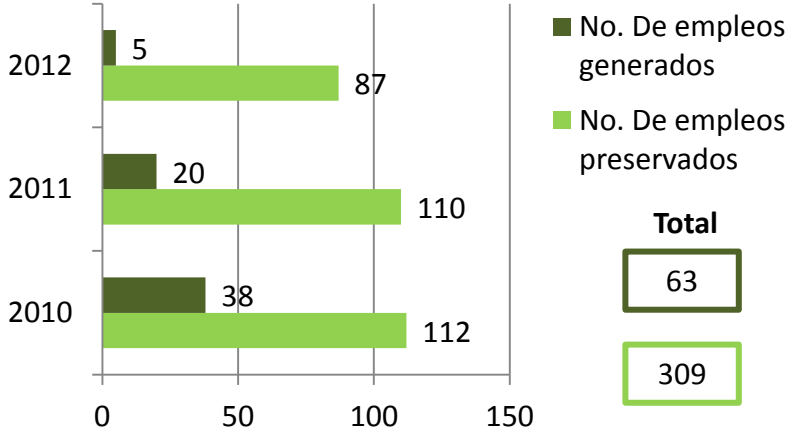
Efectos

Empleos preservados y generados (2010-2012)

Créditos MyPEs



Financiamiento a la Comercialización de Productos Rurales



- Los empleos preservados por los Créditos MyPEs son más del doble de los generados. Los créditos pueden ayudar a que los negocios sobrevivan pero no están logrando que se expandan.

- El Financiamiento a la Comercialización de Productos Rurales no tiene un impacto significativo en la generación de empleos.

En ambos tipos de crédito, el impacto en empleos preservados y generados ha decrecido de 2010 a 2012.

Fuente: Proyecto de Reestructuración del Fondo de Desarrollo Social (Fondeso). Subsecretaría de Desarrollo Económico y Sustentabilidad , 2013. Información de entrevistas.

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

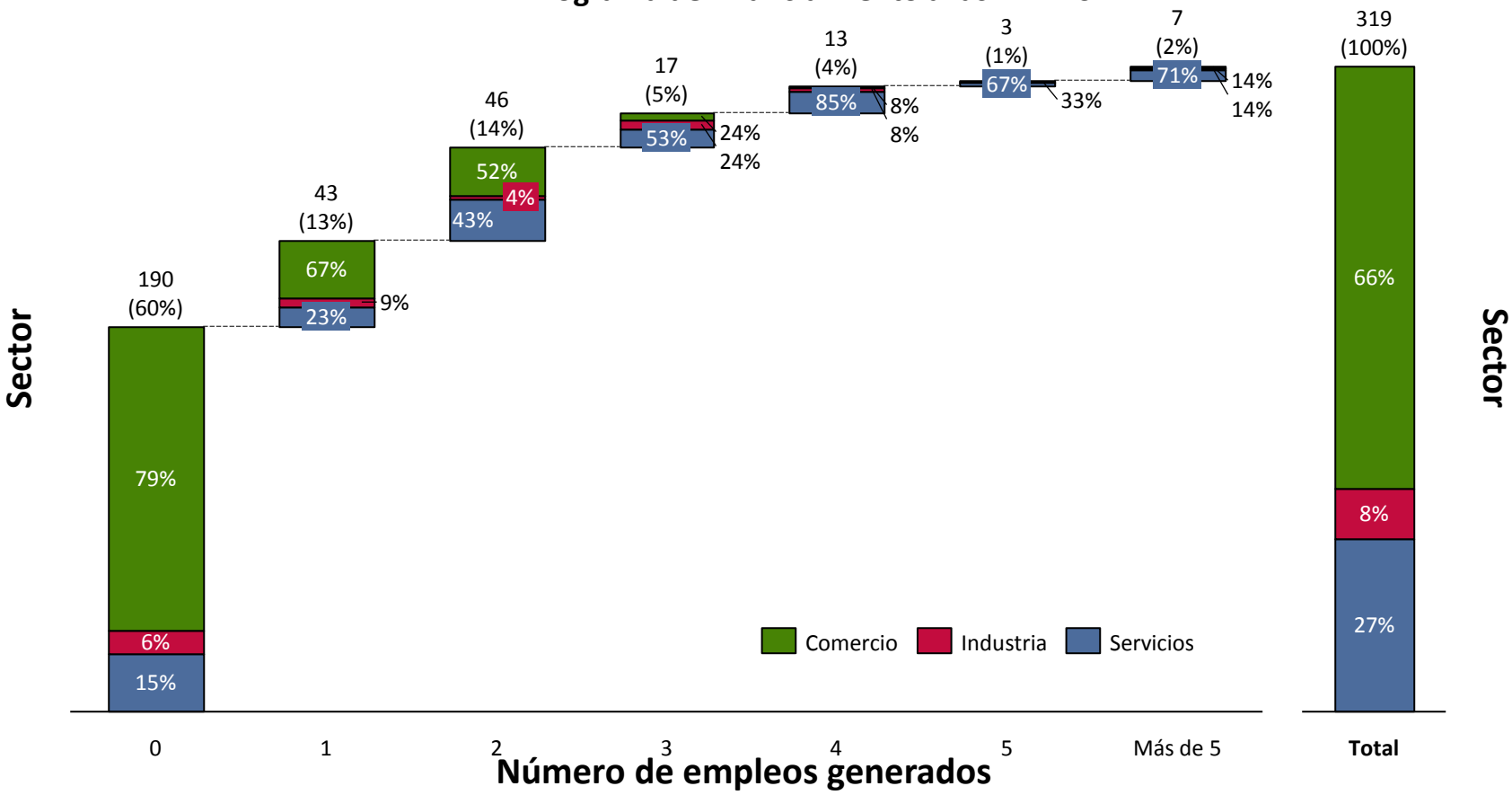
Aunque la mayor parte de los créditos MyPEs los obtiene el sector comercio, son las empresas de servicios las que generan más empleos por empresa.

Efectos

- **60% de las MyPEs beneficiadas no generan ningún empleo.**
- Solo 12% de los negocios apoyados generan tres empleos o más.
- Dos terceras partes de los empleos generados son de actividades comerciales.

Empleos generados por sector

Programa de financiamiento a las MYPES



Fuente: Base de datos de beneficiarios de los programas de Microcréditos y Créditos a MyPEs del Fondeso, 2012 – 2013.

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

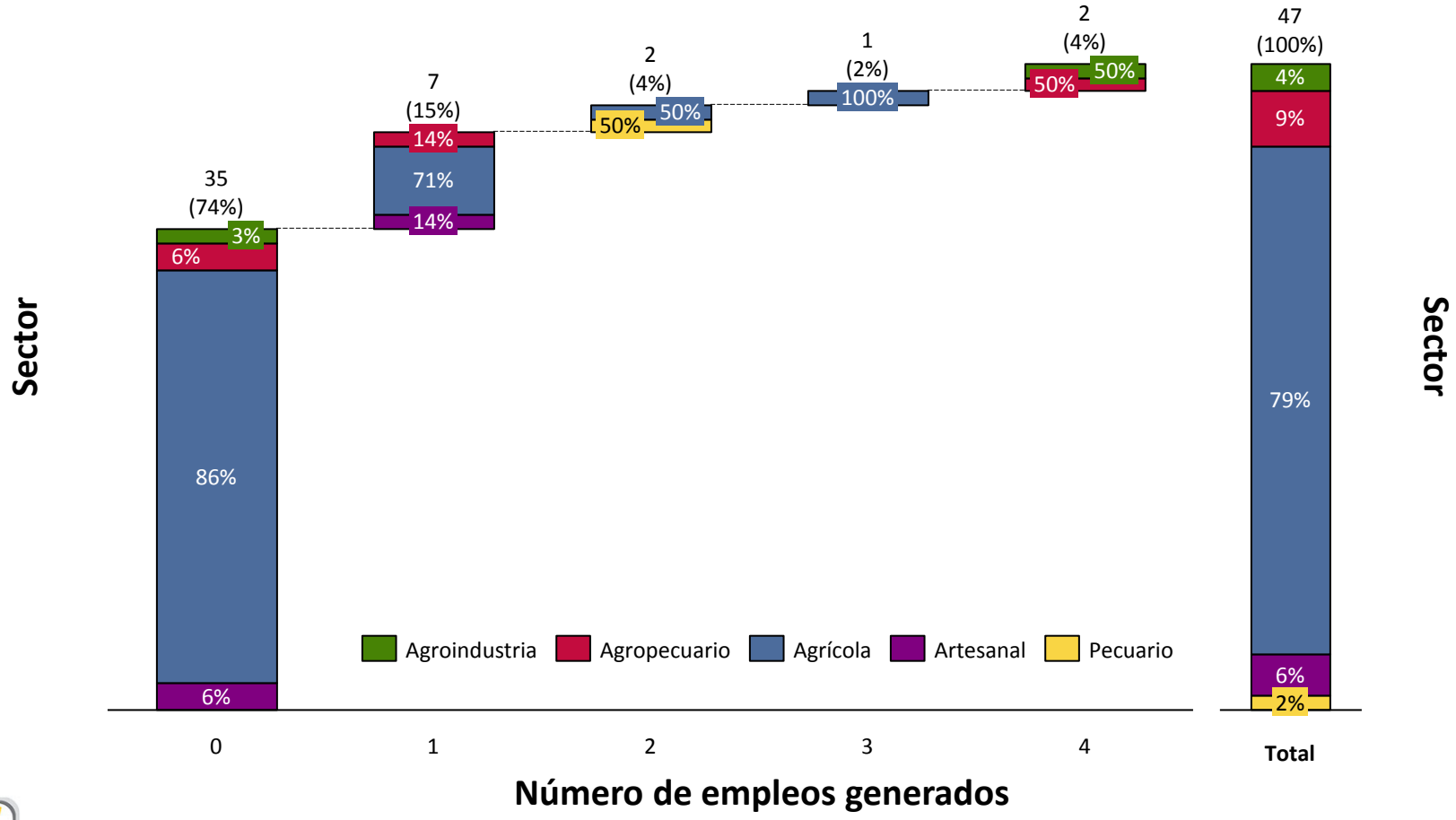
En el programa de Comercialización de Productos Rurales, tres cuartas partes de los negocios rurales no generan ningún empleo.

Efectos

- La mayoría de los créditos son utilizados en actividades agrícolas y no generan nuevos empleos. Solo 10% de los negocios apoyados generan dos empleos o más.
- 79% de los empleos generados son de actividades agrícolas.

Empleos generados por sector

Programa de financiamiento para la comercialización de productos rurales

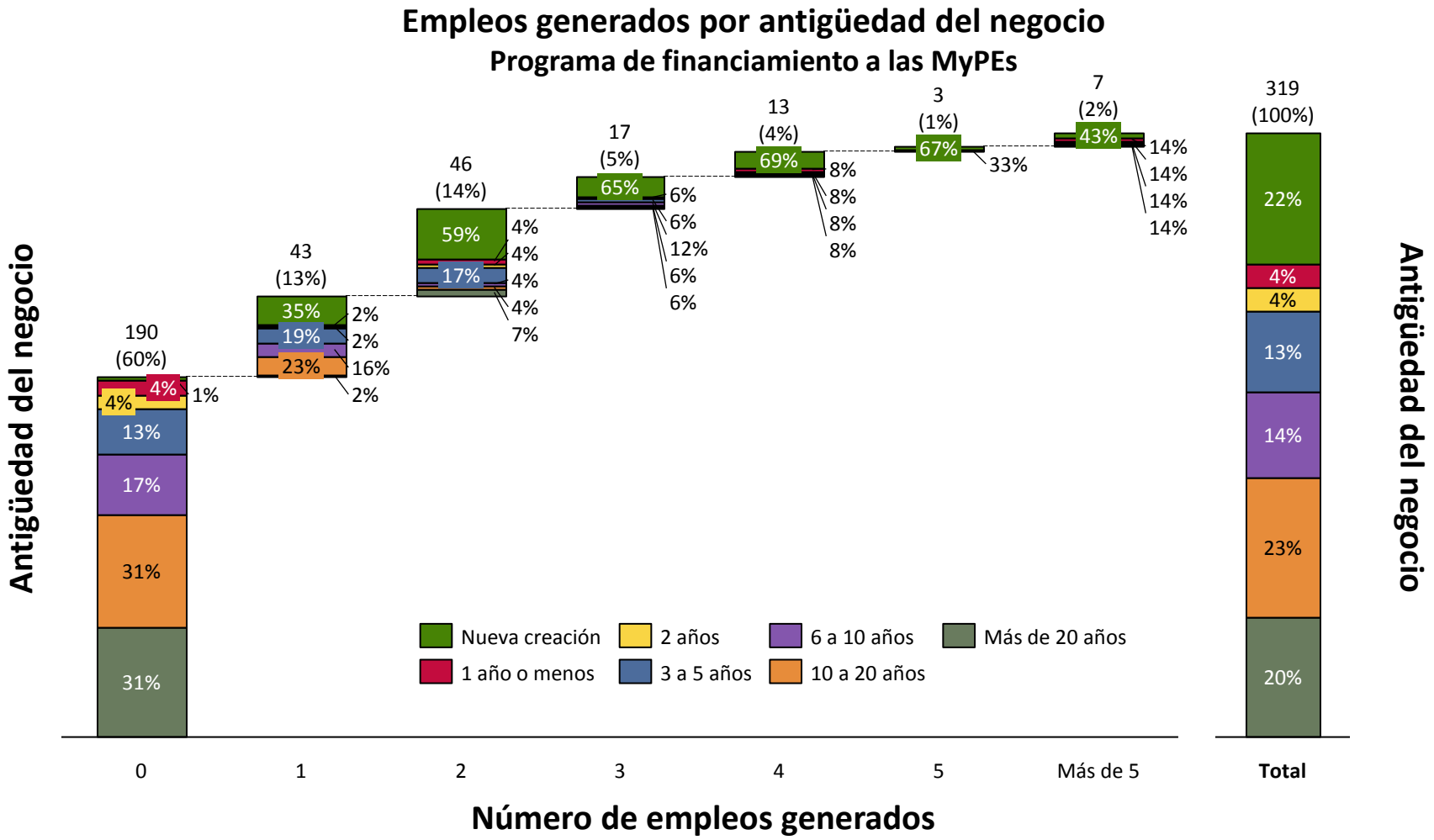


Fuente: Base de datos de beneficiarios de los programas de Microcréditos y Créditos a MyPEs del Fondeso, 2012 – 2013.

Más de 60% de los beneficiarios de Créditos MyPEs tienen más de diez años de experiencia.

Efectos

- **Las MYPES de más de 10 años representan cerca de dos terceras parte de empresas que no generan empleos.**



Fuente: Base de datos de beneficiarios de los programas de Microcréditos y Créditos a MyPEs del Fondeso, 2012 – 2013.

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

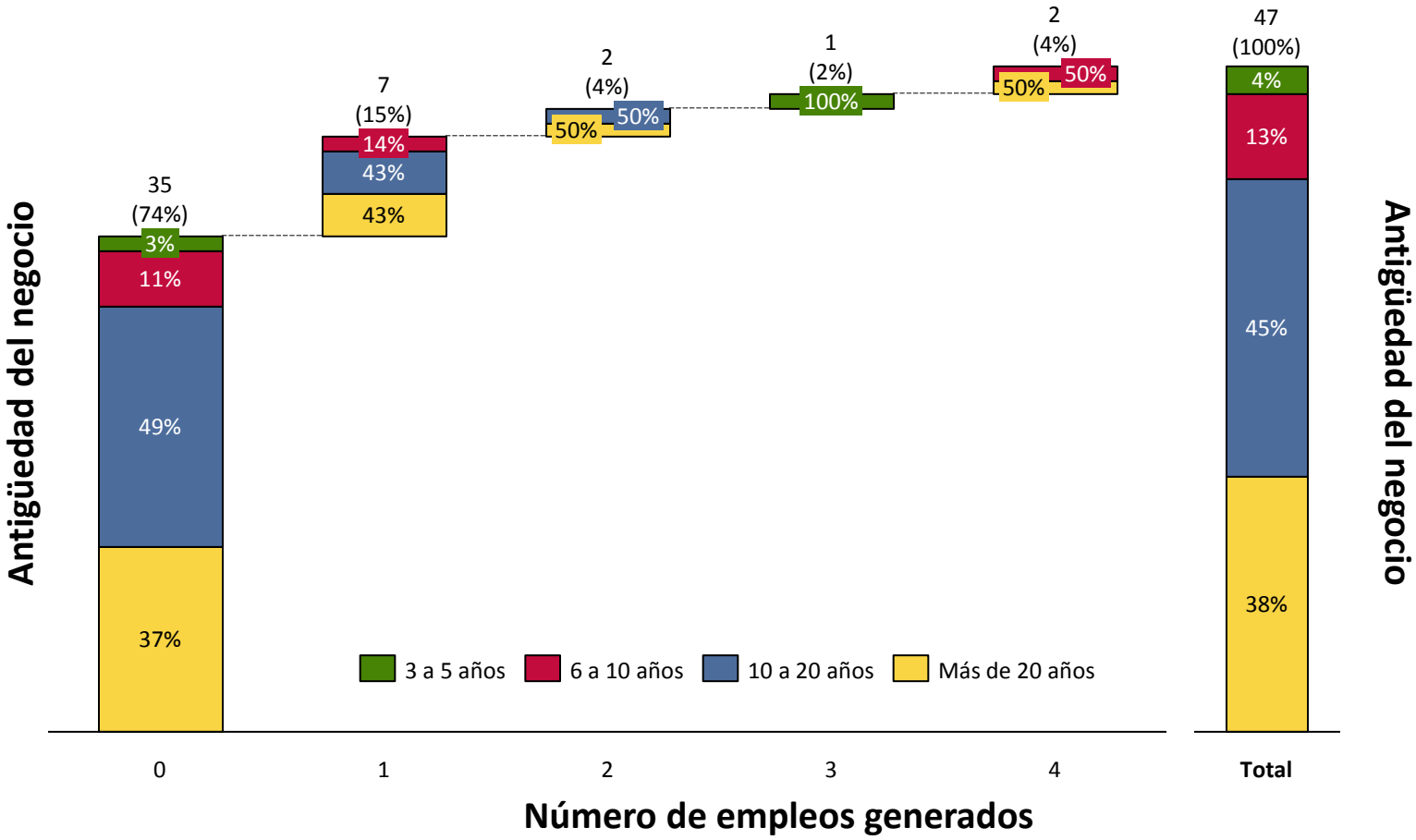
Las empresas rurales que presentan una mayor capacidad para generar nuevos empleos son las que tienen más de 20 años de antigüedad.

Efectos

- A diferencia de las empresas apoyadas por créditos MyPEs, las empresas rurales con más de seis años de antigüedad son las que más empleos generan.

Empleos generados por antigüedad del negocio

Programa de financiamiento para la comercialización de productos rurales



Fuente: Base de datos de beneficiarios de los programas de Microcréditos y Créditos a MyPEs del Fondeso, 2012 – 2013.

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

Contenido.

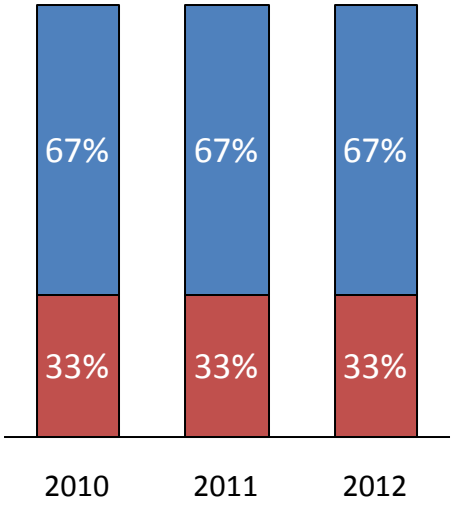
1. Árbol de problemas
    a) Definición del problema
    b) Principales problemáticas (causas) identificadas
    c) Principales efectos del problema
2. Anexos
    a) Análisis descriptivo del perfil de los acreditados del Fondeso
        i. MyPEs y Créditos Rurales
        ii. Microcréditos
    b) Avance en las entrevistas a profundidad
    c) Razones financieras

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

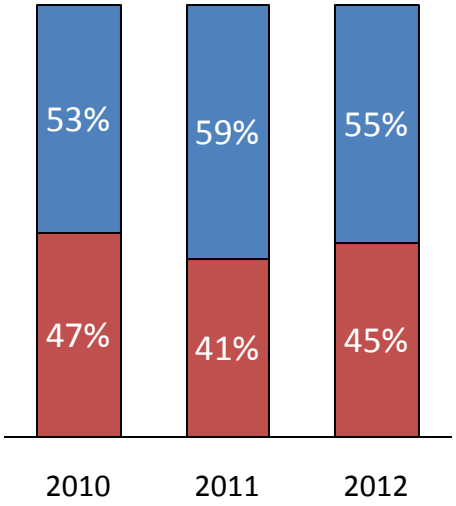
Las mujeres son las más beneficiadas de microcréditos y créditos a MyPEs. Esta relación se invierte en el caso de créditos rurales.

Distribución de los acreditados por sexo

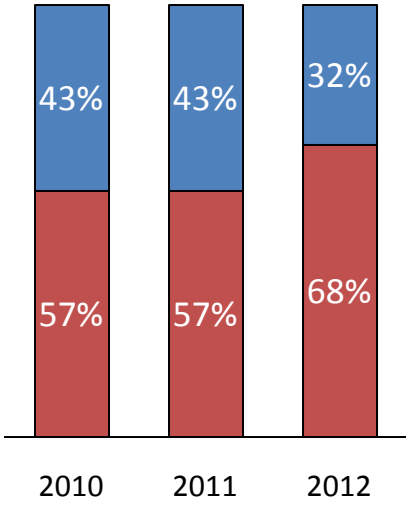
Microcréditos



Créditos a PyMEs



Financiamiento para la Comercialización de Productos Rurales



Mujeres Hombres

Dos tercios de los microcréditos son destinados a mujeres. Los microcréditos pueden ser una ayuda importante para aquellas **amas de casa que buscan autoemplearse sin desatender su hogar**.

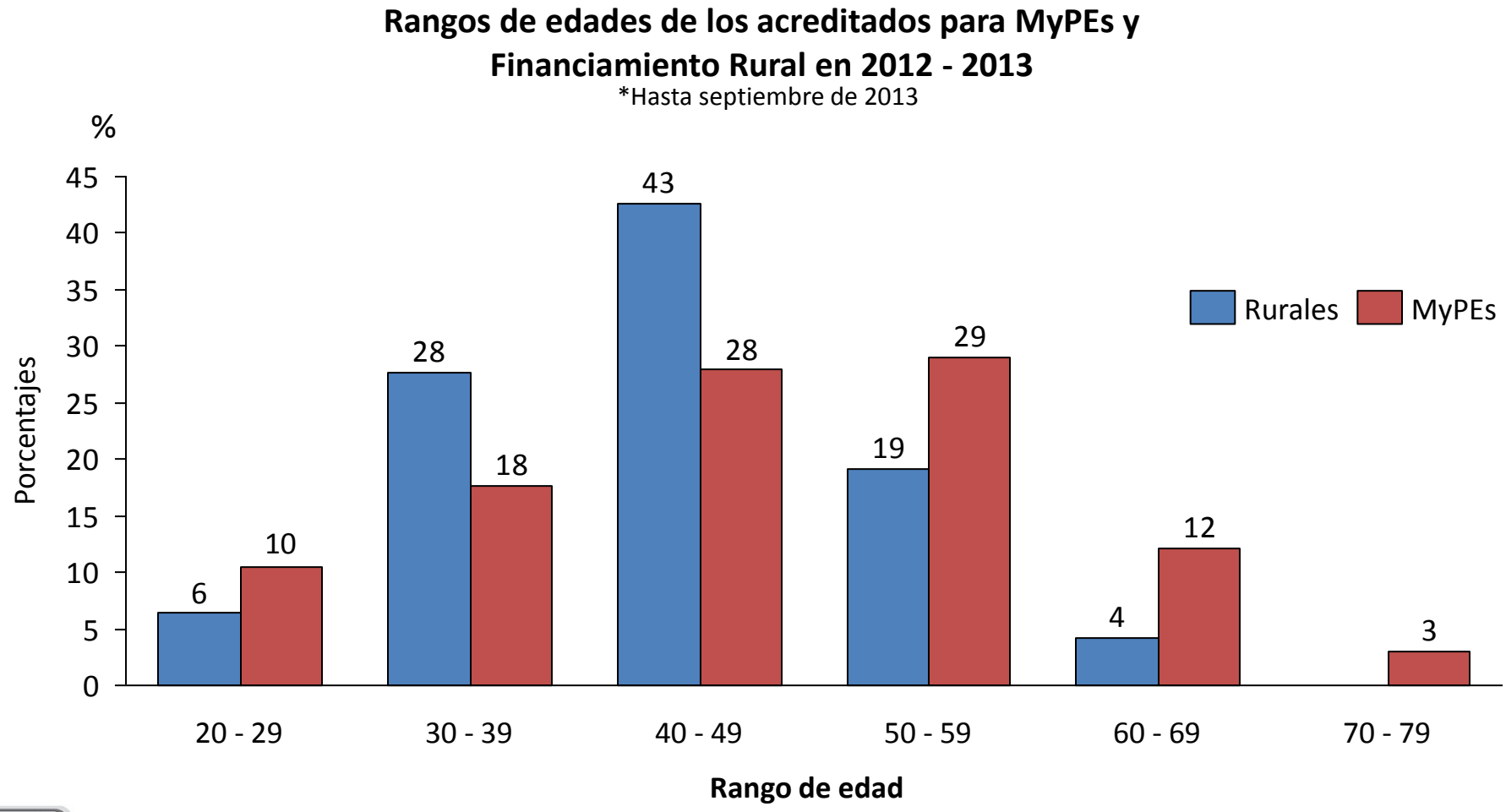
Los créditos a MyPEs presentan una **ligera tendencia hacia las mujeres.** Los negocios que se acercan a este tipo de créditos pueden ser manejadas tanto por mujeres como por hombres.

Los créditos para la comercialización de productos rurales son **aprovechados principalmente por hombres**.

Fuente:
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2010. Fondeso.
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2011. Fondeso.
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2012. Fondeso.

La población mayor de 40 años es la que más aprovecha los créditos del Fondeso. En los créditos rurales, este estrato de la población representa 66%; en Créditos MyPEs representa 72%.

- 71% de los beneficiarios de Financiamiento Rural tiene entre 30 y 50 años de edad.
- Sólo 6% y 10% de los beneficiarios tiene menos de treinta años para Financiamiento Rural y Créditos a MyPEs respectivamente.



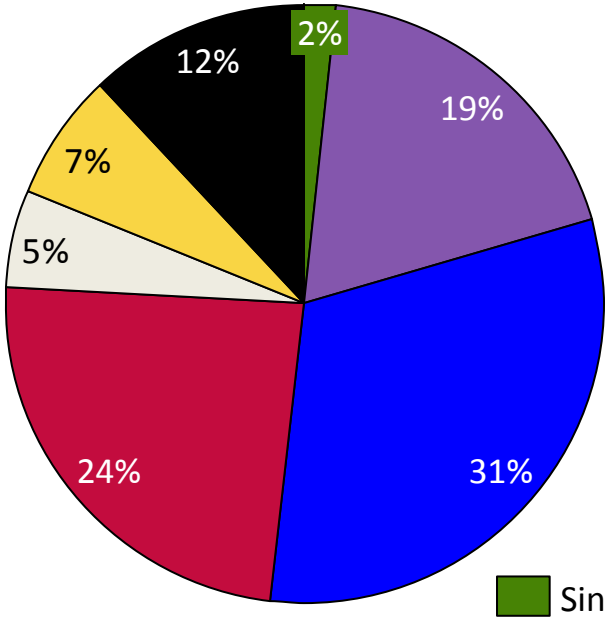
Fuente: Base de datos de beneficiarios de los programas de Microcréditos y Créditos a MyPEs del Fondeso, 2012 – 2013.

En créditos rurales y créditos MyPEs existe una diferencia considerable entre la escolaridad de los beneficiarios. En los primeros la población sin bachillerato representa 52%, en los segundos representa sólo 25%.

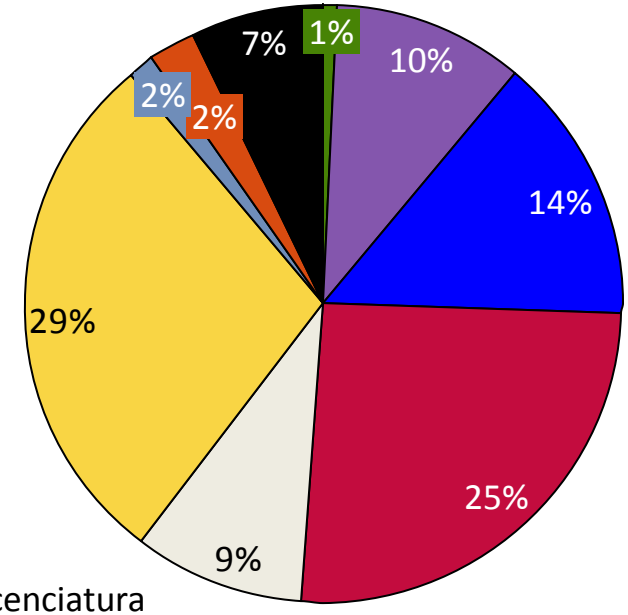
- En Financiamientos Rurales sólo 9% cuenta con licenciatura.
- Por el contrario, un tercio de los beneficiarios de Crédito a MyPEs cuenta con licenciatura o posgrado.

Escolaridad de los beneficiarios del Fondeso

Financiamiento para comercialización de productos rurales 2012 – 2013*



Crédito a MyPEs 2012 – 2013*



Sin Estudios
Primaria
Secundaria
Bachillerato/Preparatoria
Carrera Técnica/Comercial
Licenciatura
Posgrado
No Aplica
No Disponible

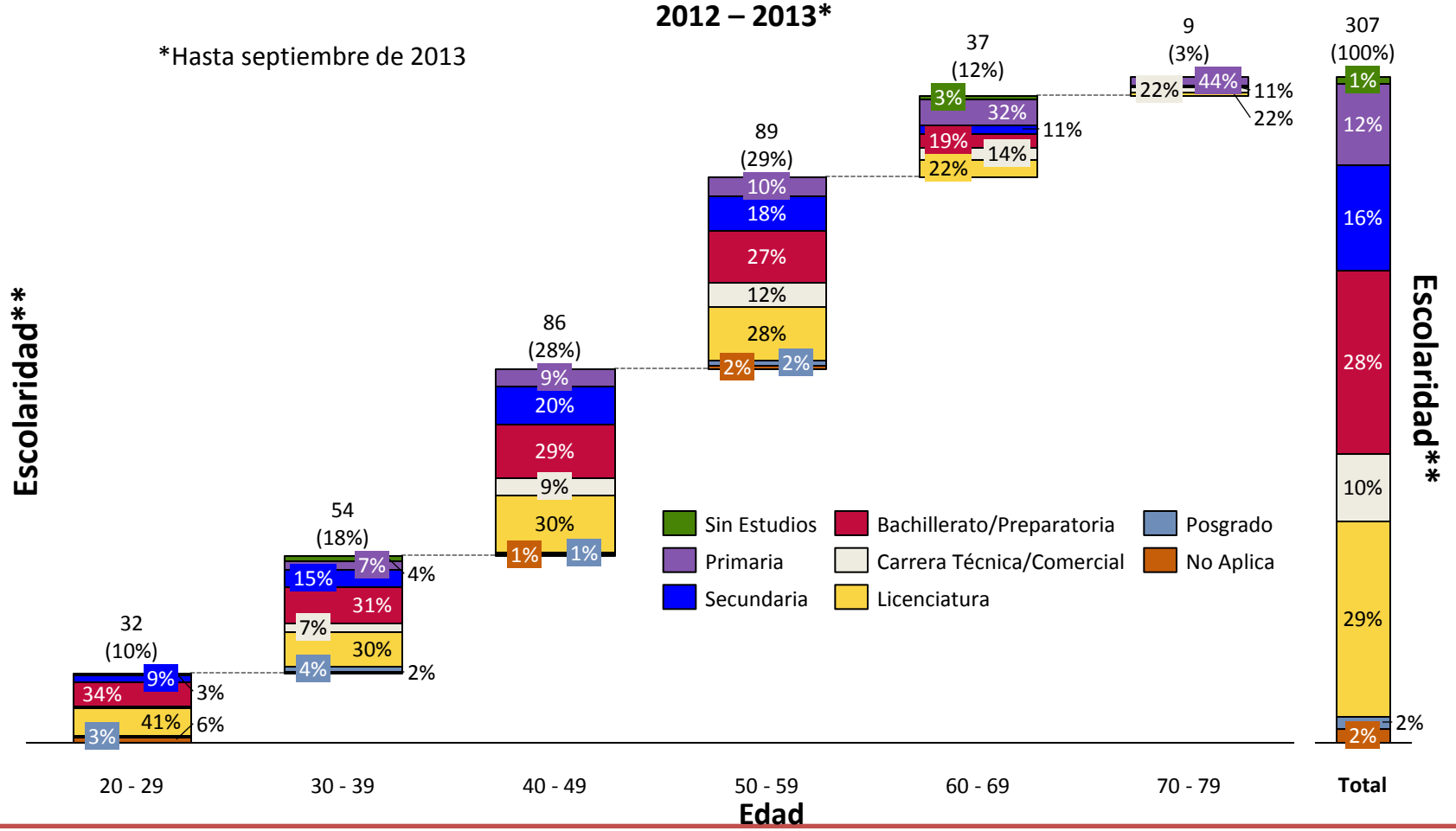
*Hasta septiembre de 2013

Fuente: Base de datos de beneficiarios de los programas de Microcréditos y Créditos a MyPEs del Fondeso, 2012 – 2013.

Un tercio de los beneficiarios de Créditos a MyPEs menores de 60 años cuenta con licenciatura. Los beneficiarios menores de 30 años sólo representan el 10% pero son quienes tienen mayor nivel de escolaridad.

Rangos de edad y escolaridad de los beneficiarios de crédito a MyPEs 2012 – 2013*

*Hasta septiembre de 2013



- En Créditos a MyPEs también se observa que conforme los beneficiarios son mayores, su nivel de educación es más bajo.

** De 377 observaciones disponibles, 70 no especificaban su edad. Por lo tanto, el cruce entre edad y escolaridad se realizó sólo con 307 observaciones.

Fuente: Base de datos de beneficiarios de los programas de Microcréditos y Créditos a MyPEs del Fondeso, 2012 – 2013.

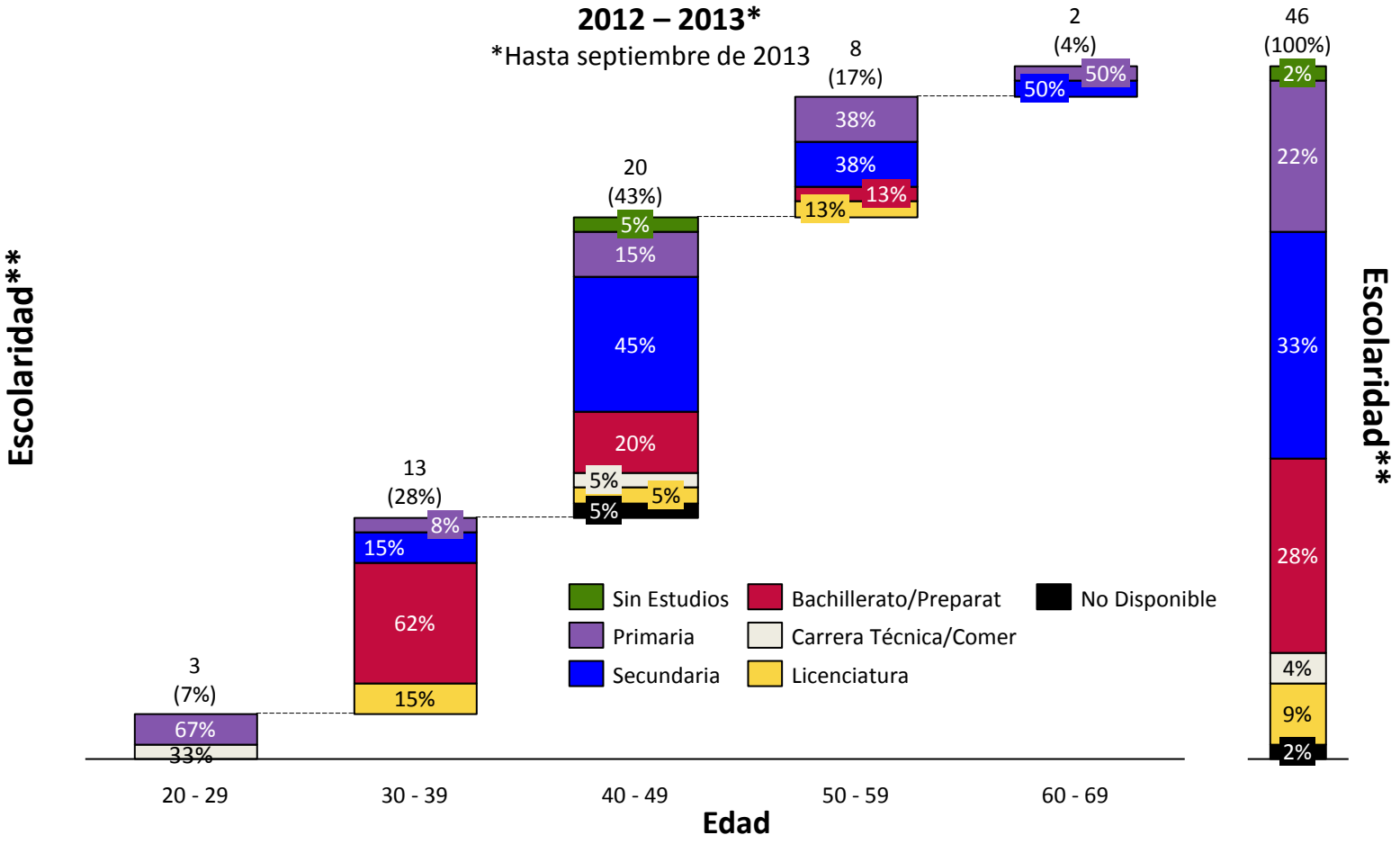
En el Financiamiento para Comercialización de Productos Rurales resalta el bajo nivel de escolaridad de los acreditados y la baja participación de personas de menos de 40 años.

- Conforme los beneficiarios son mayores, su nivel de educación es más bajo.
- 43% se encuentra entre los 40 y 49 años de edad. Dentro de este grupo, sólo 5% cuenta con licenciatura.

Rangos de edad y escolaridad de los beneficiarios del financiamiento para la comercialización de productos rurales

2012 – 2013*

*Hasta septiembre de 2013

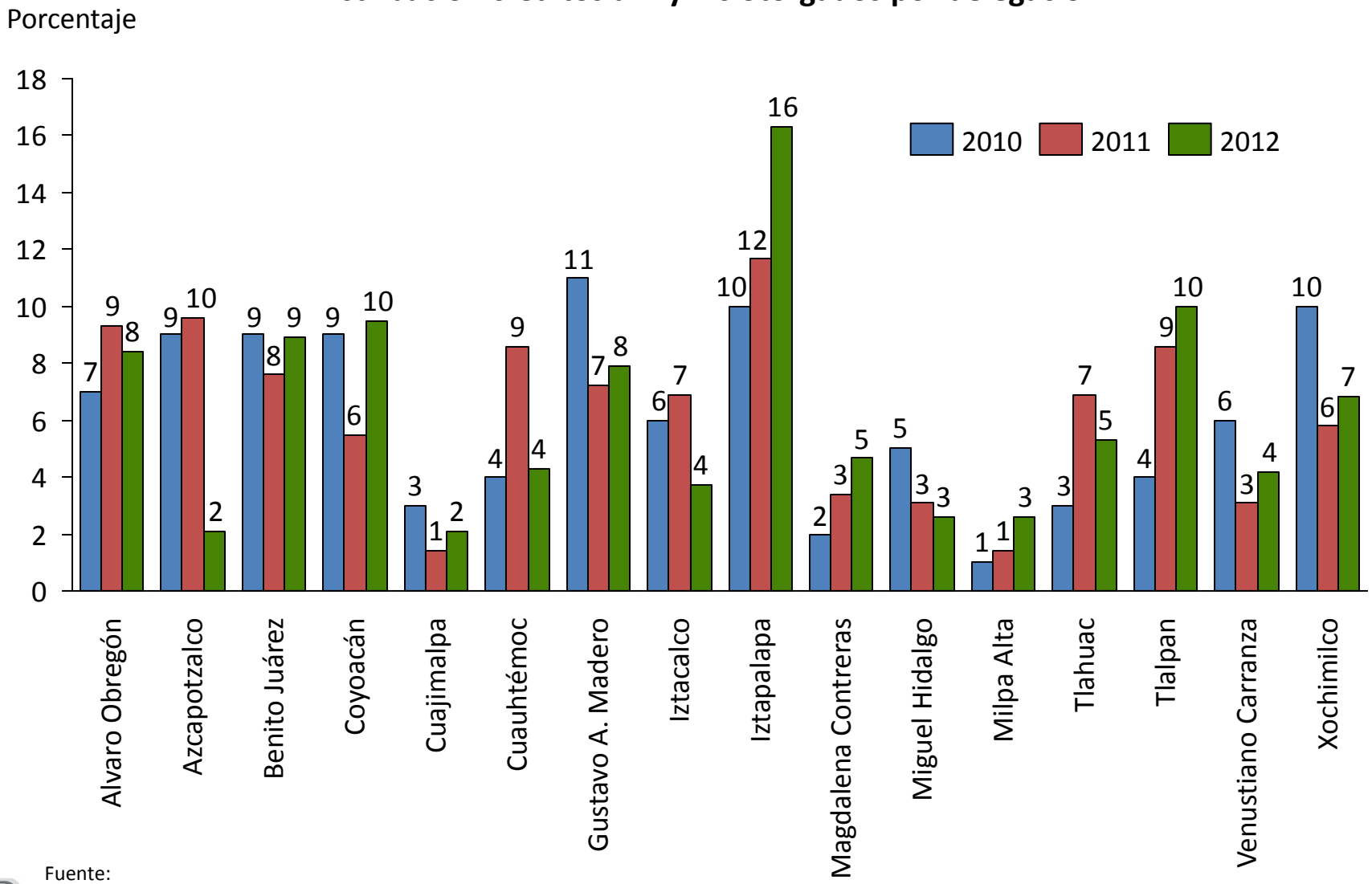


** De 58 observaciones disponibles, 12 no especificaban su edad. Por lo tanto, el cruce entre edad y escolaridad se realizó sólo con 46 observaciones.

Fuente: Base de datos de beneficiarios de los programas de Microcréditos y Créditos a MyPEs del Fondeso, 2012 – 2013.

En cuento a créditos a MyPEs, la delegación que ha recibido más créditos en los últimos dos años es Iztapalapa. La proporción de beneficiarios de esta delegación ha incrementado.

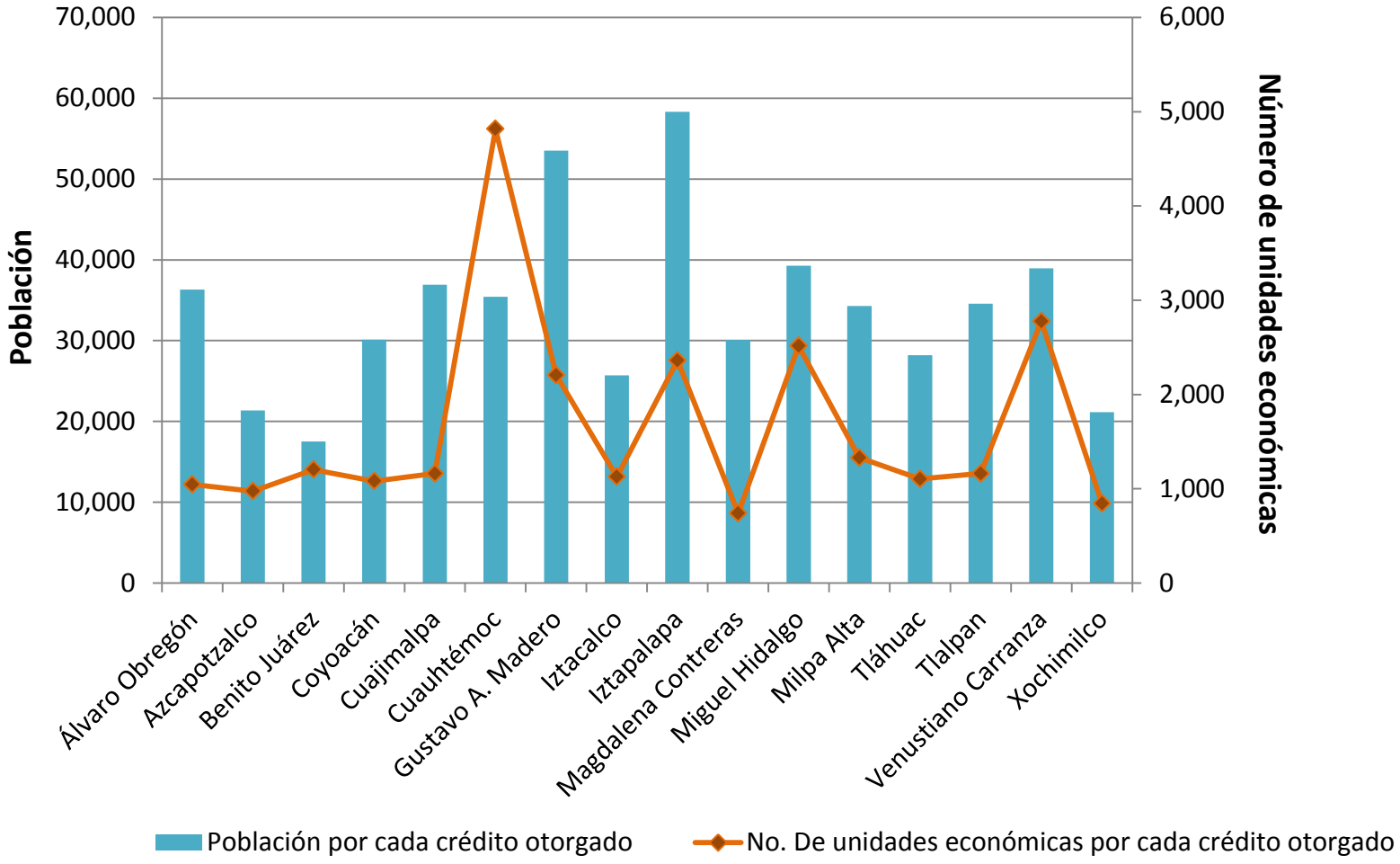
Distribución créditos a MyPEs otorgados por delegación



Fuente:
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2010. Fondeso.
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2011. Fondeso.
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2012. Fondeso.

Tomando en cuenta la población y el número de empresas establecidas en cada delegación, Benito Juárez, Azcapotzalco y Xochimilco son las delegaciones más representadas en Créditos MyPEs.

- Iztapalapa y Gustavo A. Madero son las dos delegaciones menos representadas en cuanto a población.
- La delegación Cuauhtémoc se encuentra sub-representada tomando en cuenta las unidades económicas.
- Venustiano Carranza y Miguel Hidalgo también están sub-representadas en ambos rubros.

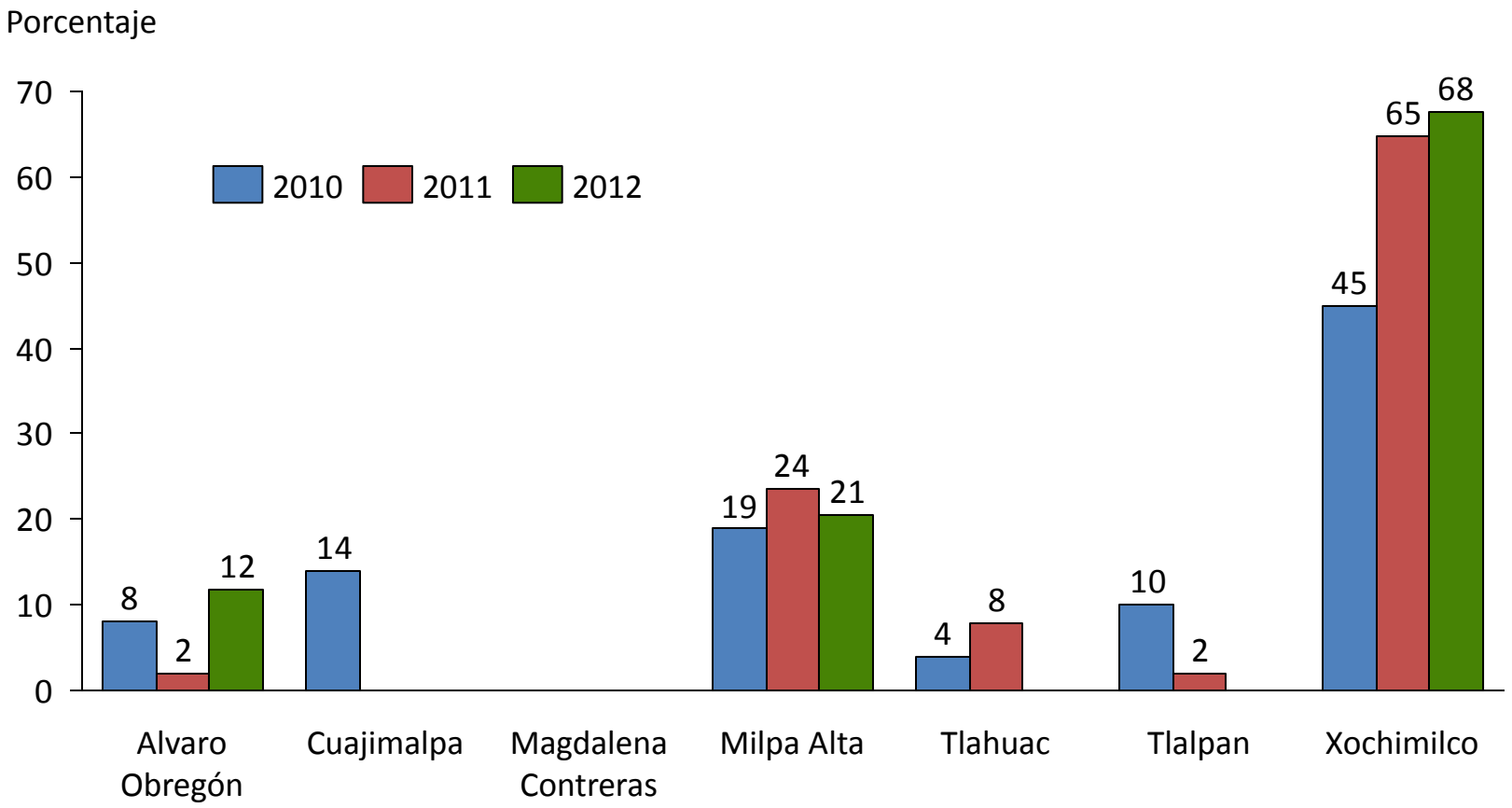


Nota: La gráfica se elaboró tomando en cuenta el promedio de Créditos a MyPEs que se han repartido por delegación entre 2010 y 2012 y dividiéndolo entre la población y el número de unidades económicas por delegación. El dato de Población se tomó de la base del INEGI de 2010. Las unidades económicas se refieren a cualquier tipo de empresa (micro, pequeña, mediana, grande) establecidas en cada delegación. Los datos se obtuvieron de DENUE 2012.

De las siete delegaciones rurales del Distrito Federal, la delegación de Xochimilco presenta el mayor número de beneficiarios del Fondeso para los programas de apoyo rural.

- Aunque Magdalena Contreras es considerada una delegación rural, no ha recibido apoyos de este programa desde el 2010.

Distribución del financiamientos para la comercialización de productos rurales

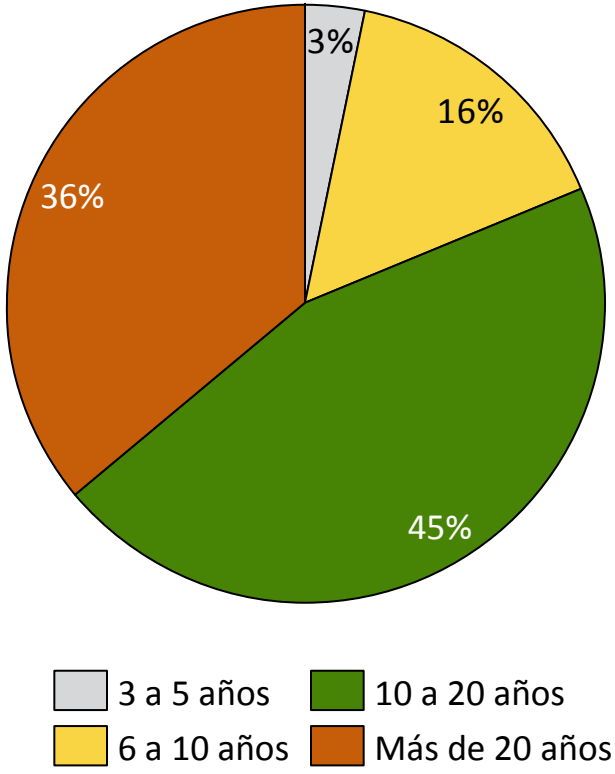


Fuente:
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2010. Fondeso.
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2011. Fondeso.
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2012. Fondeso.

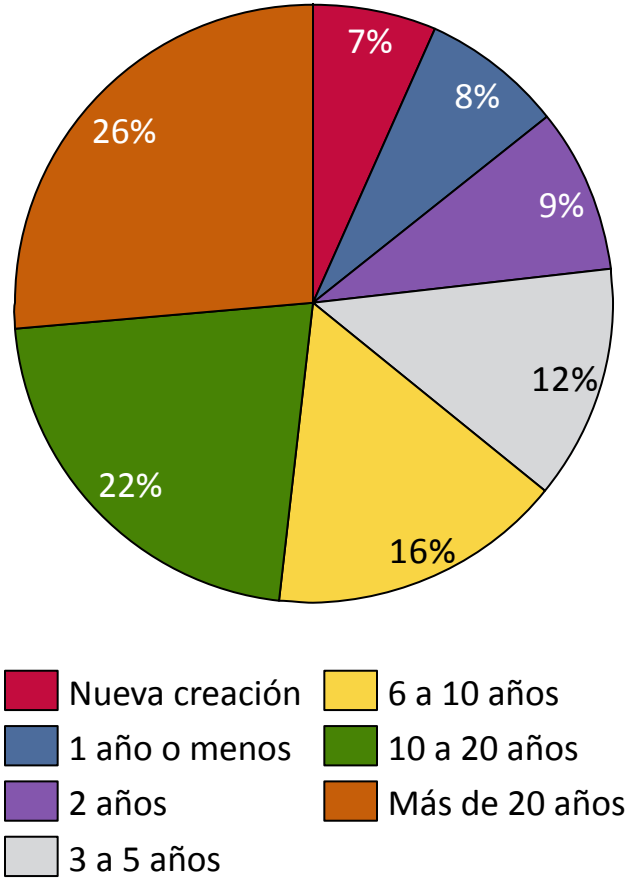
81% de los beneficiarios rurales del Fondeso tienen más de 10 años de antigüedad. Para los beneficiarios de créditos a MyPEs la proporción de negocios con menos de 5 años es de 36%.

Antigüedad de los negocios beneficiados por el Fondeso

Financiamiento para comercialización de productos rurales
2012 – 2013*



Crédito a MyPEs
2012 – 2013*



Fuente: Base de datos de beneficiarios de los programas de Microcréditos y Créditos a MyPEs del Fondeso, 2012 – 2013.

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

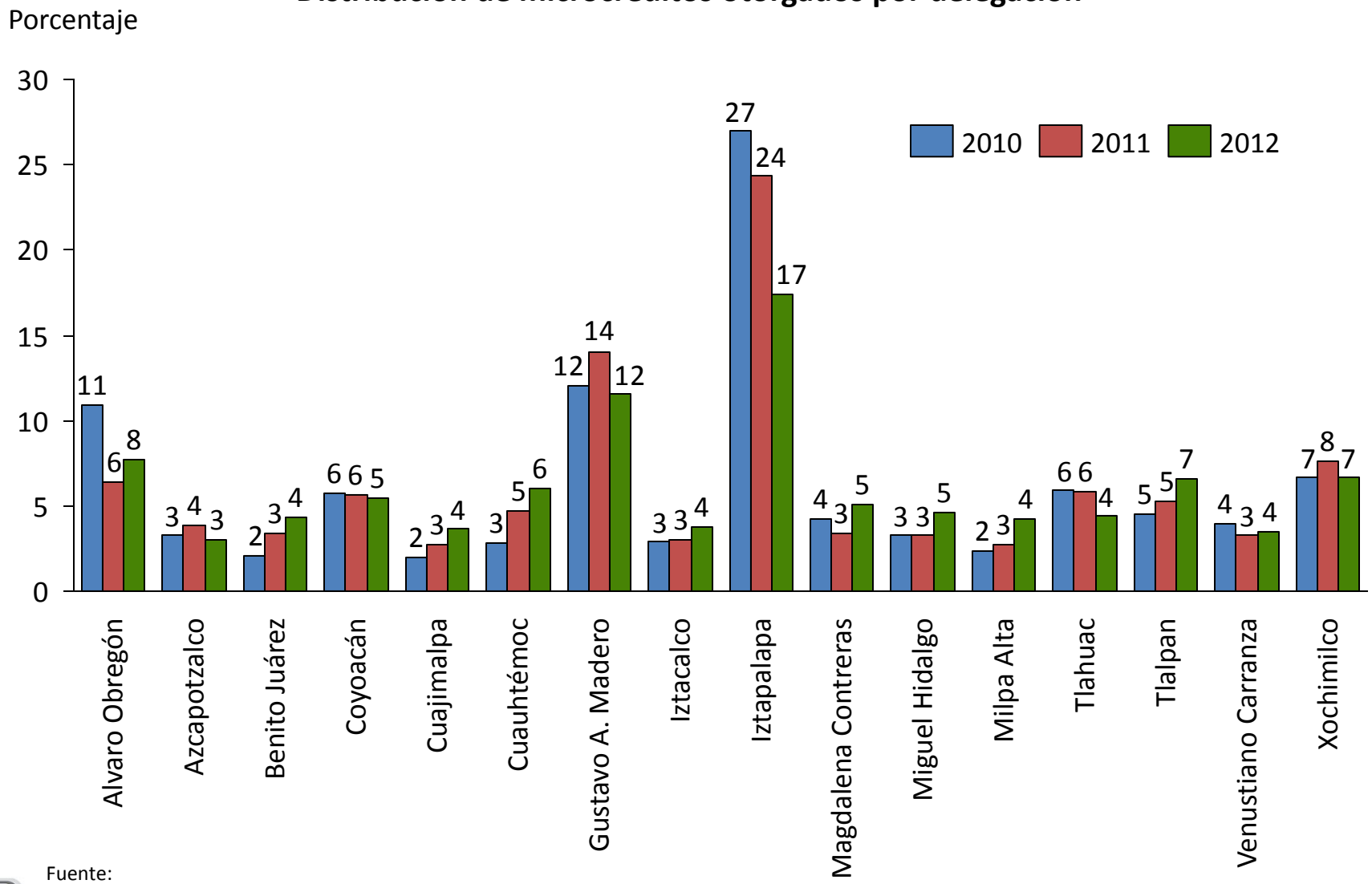
Contenido.

1. Árbol de problemas
    a) Definición del problema
    b) Principales problemáticas (causas) identificadas
    c) Principales efectos del problema
2. Anexos
    a) Análisis descriptivo del perfil de los acreditados del Fondeso
        i. MyPEs y Créditos Rurales
        ii. Microcréditos
    b) Avance en las entrevistas a profundidad
    c) Razones financieras

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

La delegación que ha recibido más microcréditos en los últimos tres años es Iztapalapa, aunque la proporción de beneficiarios de esta delegación ha disminuido.

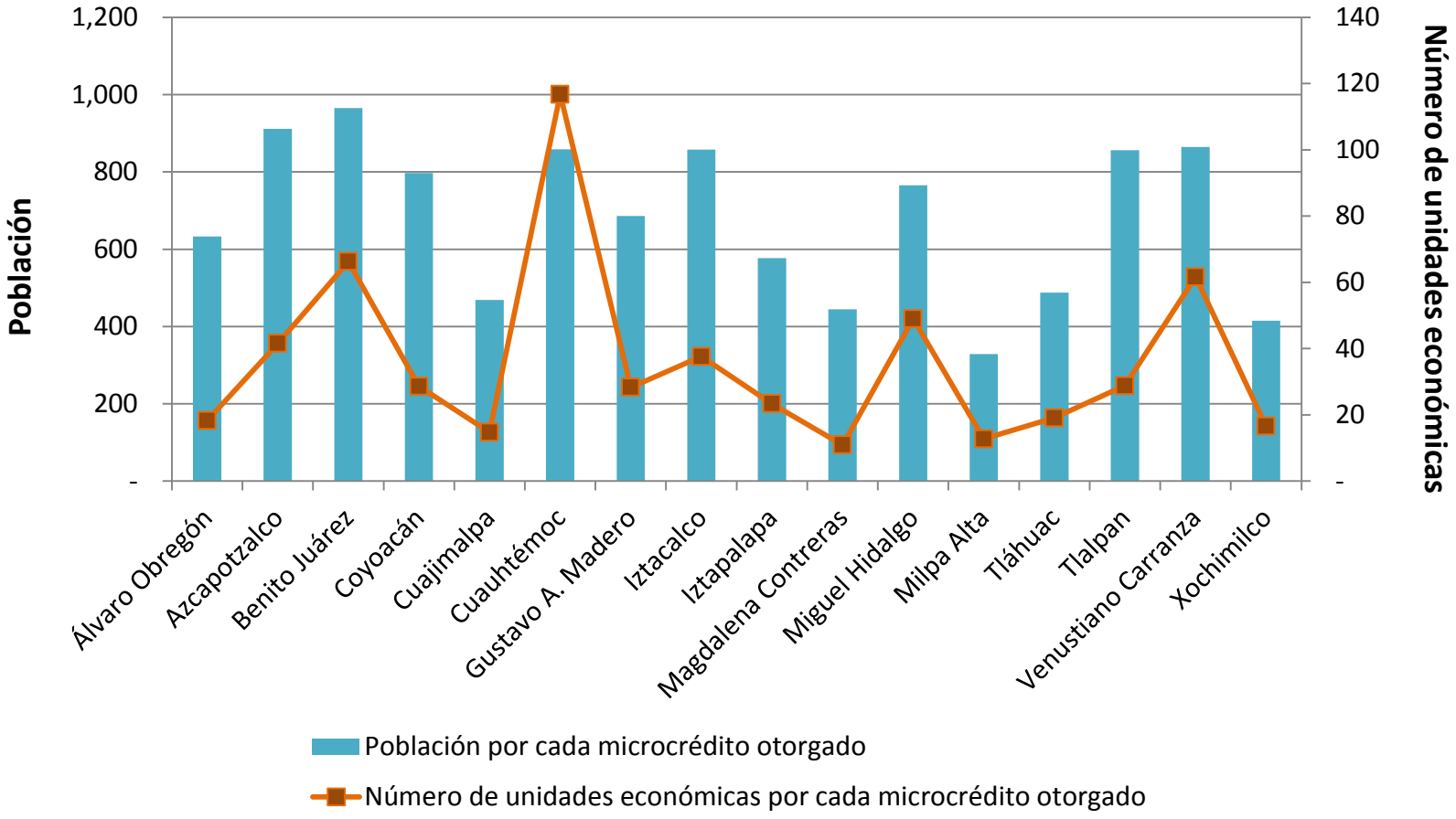
Distribución de microcréditos otorgados por delegación



Fuente:
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2010. Fondeso.
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2011. Fondeso.
Informe de Gestión. Cuarto Trimestre 2012. Fondeso.

Tomando en cuenta la población y las unidades económicas de cada delegación, la delegación Cuauhtémoc se encuentra sub-representada. Milpa Alta, Magdalena Conteras y Xochimilco son las delegaciones más representadas en Microcréditos del Fondeso.

- Después de la delegación Cuauhtémoc, Benito Juárez y Venustiano Carranza presentan sub-representación tanto en población como en unidades económicas.

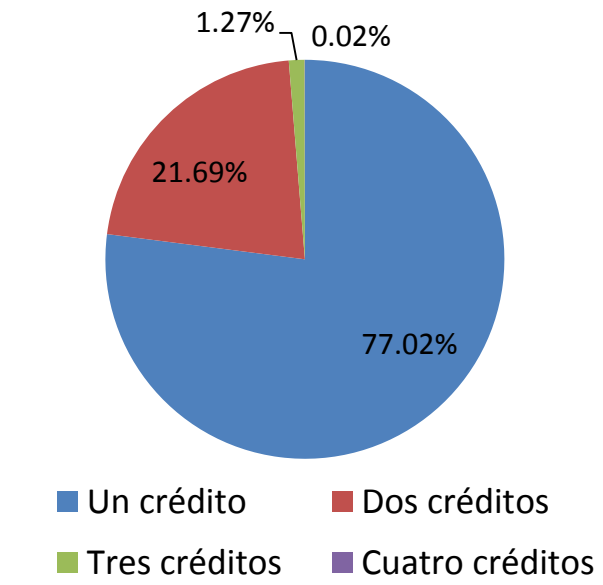


Nota: La gráfica se elaboró tomando en cuenta el promedio de Microcréditos que se han repartido por delegación entre 2010 y 2012 y dividiéndolo entre la población y el número de unidades económicas por delegación. El dato de Población se tomó de la base del INEGI de 2010. Las unidades económicas se refieren a cualquier tipo de empresa (micro, pequeña, mediana, grande) establecidas en cada delegación. Los datos se obtuvieron de DENUE 2012.

A pesar de estar segmentados en niveles, los microcréditos presentan baja escalabilidad por parte de los beneficiarios.

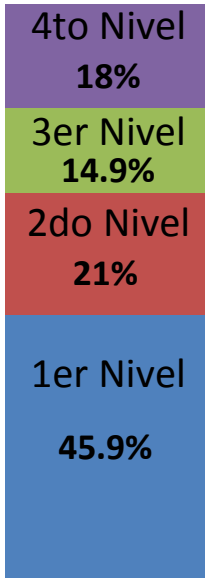
Total de créditos entregados	22,531

Número de créditos solicitados por beneficiario



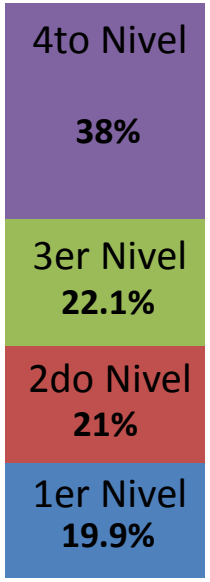
Sólo una cuarta parte de los beneficiarios del Fondeso ha solicitado más de un crédito entre enero de 2012 y junio de 2013.

Créditos por nivel



Casi la mitad (46%) de los créditos se otorgan al primer nivel.

Presupuesto por nivel

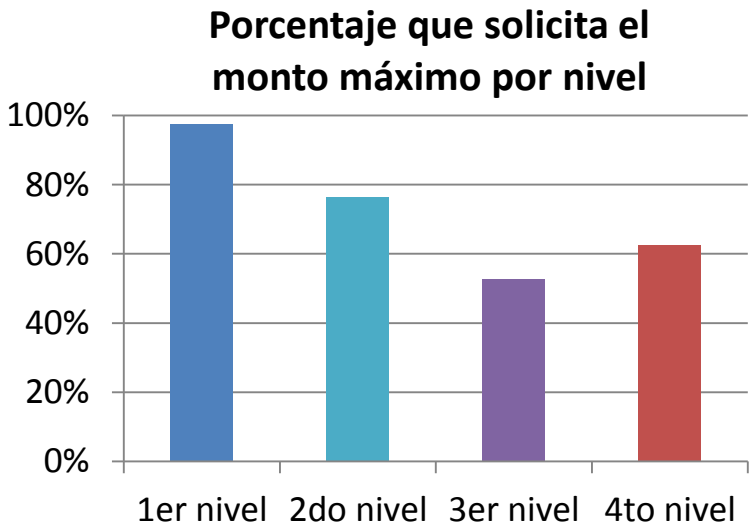


Sin embargo, en términos de presupuesto, el cuarto nivel otorga 38% del total de los recursos de microcréditos.

Fuente: Fondeso, "Base de datos de Microcréditos (Enero 2012-Junio 2013)"

45% de los microcréditos otorgados por el Fondeso son de $3,000. Los créditos menores a esa cantidad representan sólo 2% de los microcréditos.

Niveles	Monto	No. de créditos
Primer Nivel	$ 1,000	22
	$ 2,000	244
	$ 3,000	10,082
Segundo Nivel	$ 4,000	94
	$ 5,000	327
	$ 6,000	703
	$ 7,000	3,645
Tercer Nivel	$ 8,000	322
	$ 9,000	436
	$ 10,000	834
	$ 11,000	1,768
Cuarto Nivel	$ 12,000	455
	$ 13,000	331
	$ 14,000	730
	$ 15,000	2,539



En todos los niveles, más de la mitad de los beneficiarios buscan el monto de crédito más alto. En el caso del primer nivel, 97% solicita el crédito de $3,000.

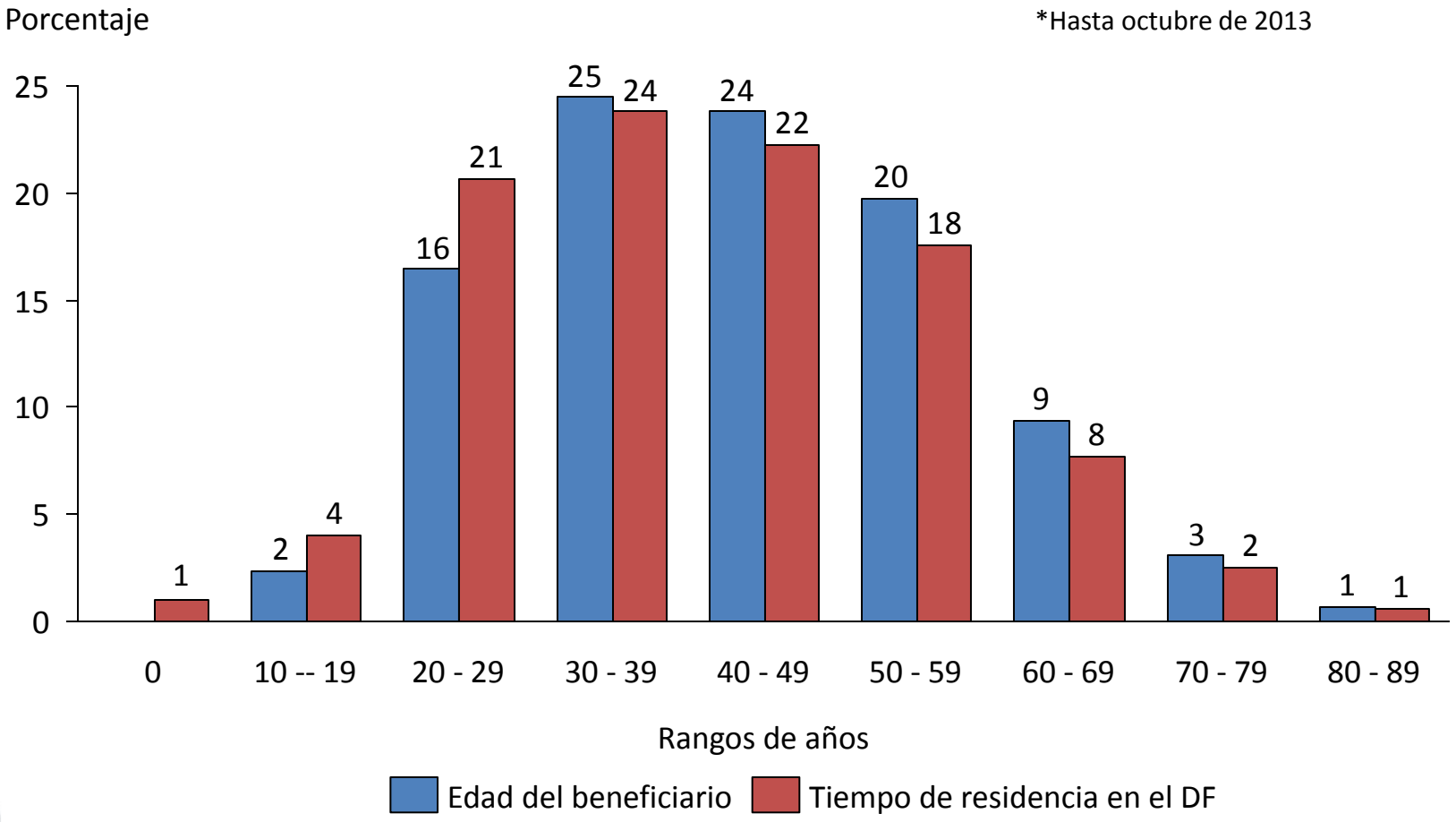
Fuente: Fondeso, "Base de datos de Microcréditos (Enero 2012-Junio 2013)"

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

La gran mayoría de lo beneficiarios de microcréditos (95%) tienen al menos 20 años como residentes en el Distrito Federal. La población entre 30 y 50 años de edad es la más beneficiada, representando la mitad (49%) de estos.

- Un tercio de los beneficiarios (33%) tiene más de 50 años de edad.
- Sólo 18% de los beneficiarios de microcréditos tiene menos de treinta años.

Rangos de edades y tiempo de residencia en el Distrito Federal de los acreditados para microcréditos en 2013*

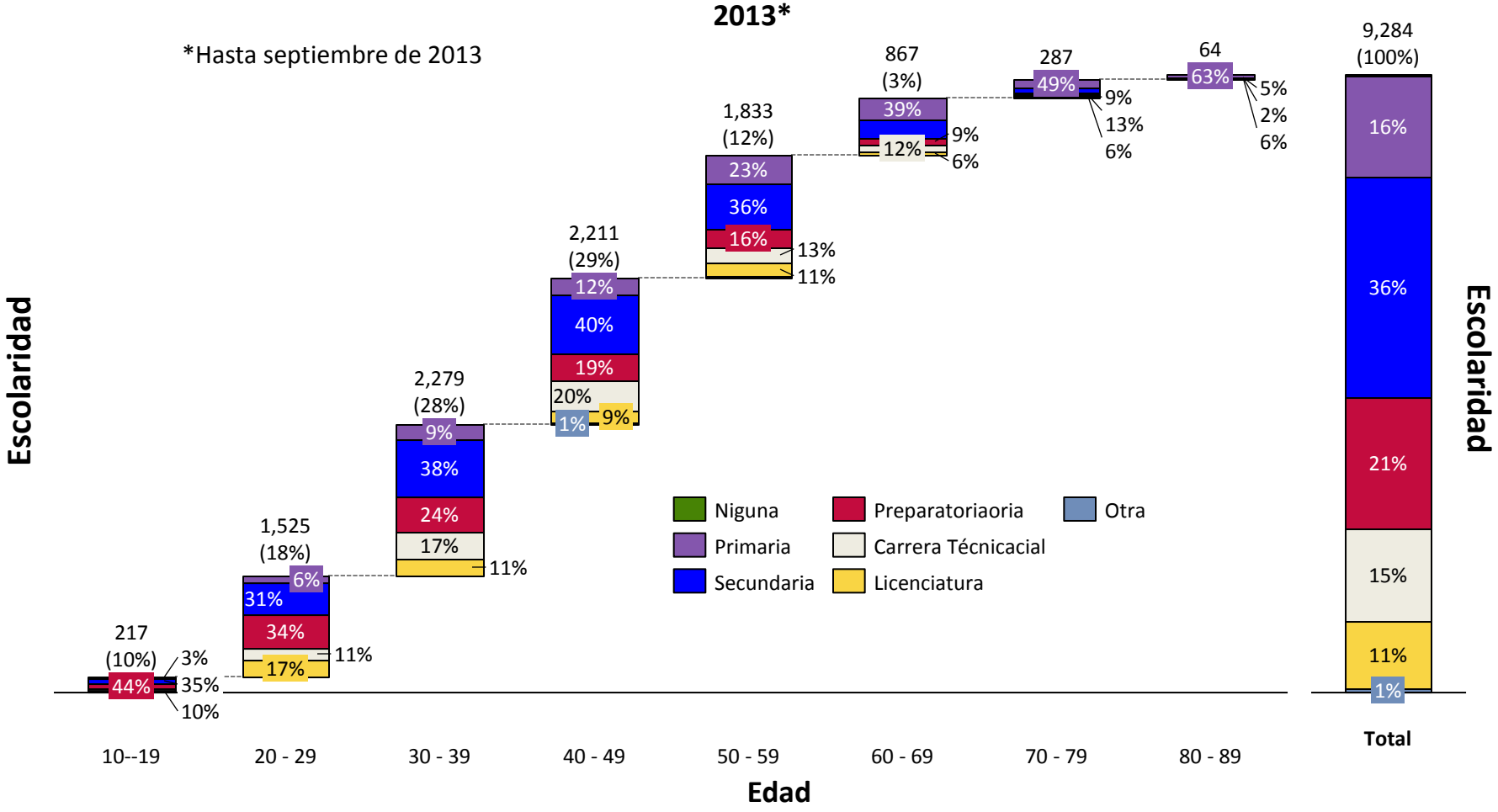


Fuente: Base de datos de beneficiarios de los programas de Microcréditos , 2013.

Entre los 20 y 29 años se encuentra la mayor proporción de beneficiarios con licenciatura (17%).

Rangos de edad y escolaridad de los beneficiarios de microcréditos 2013*

*Hasta septiembre de 2013



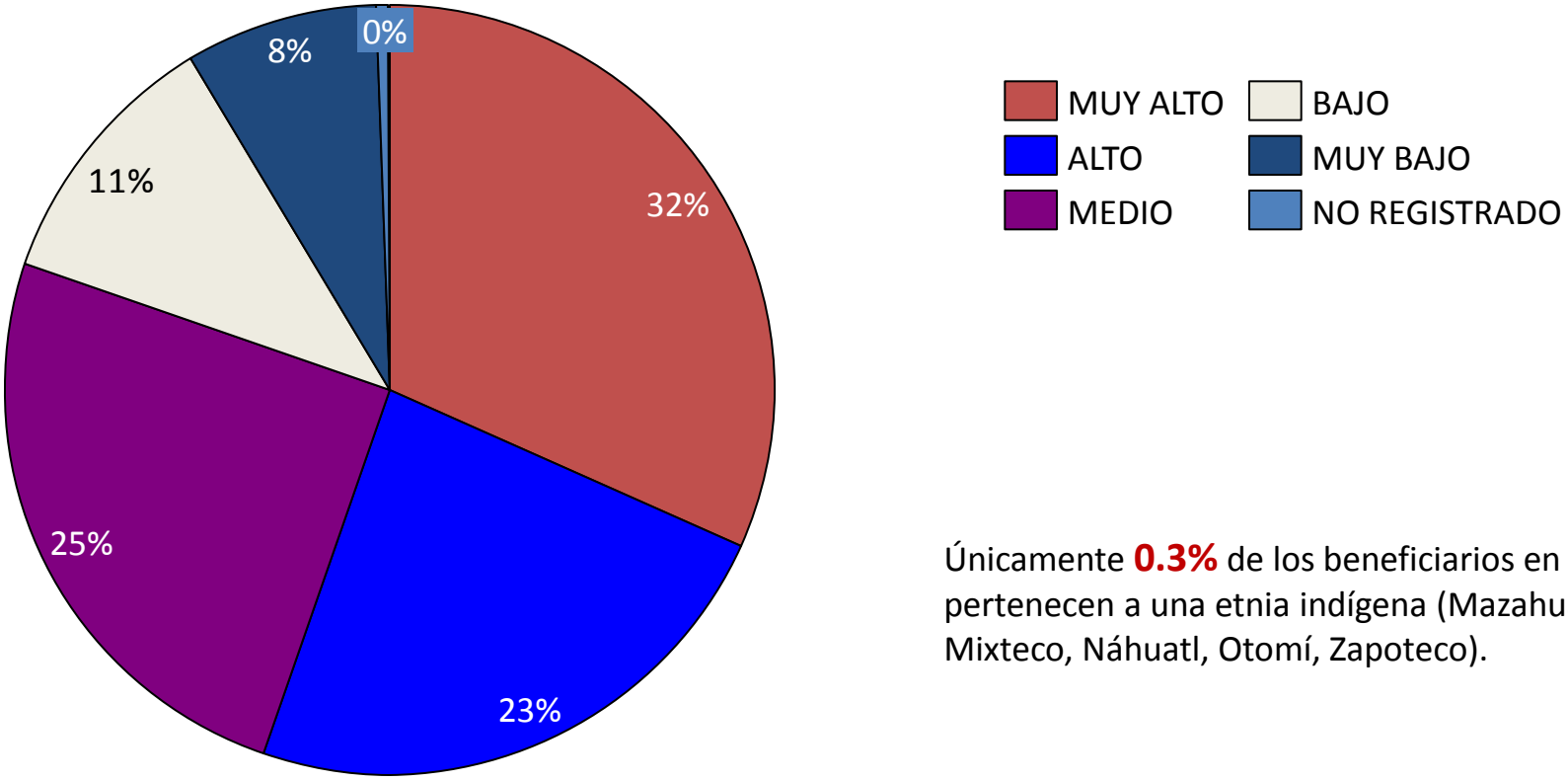
- La escolaridad del total de beneficiarios es principalmente secundaria y preparatoria con 36% y 21% respectivamente.
- Los beneficiarios mayores de 60 años cuentan principalmente con primaria.

Fuente: Base de datos de beneficiarios de los programas de Microcréditos , 2013.

Poco más de la mitad de los beneficiarios (55%) de microcréditos se encuentran en unidades territoriales con un grado de marginación muy alto o alto.

- 19% de los beneficiarios se encuentran en unidades territoriales con un grado de marginación bajo o muy bajo.
- Una muy pequeña proporción de los beneficiarios pertenece a una etnia indígena, solo el 0.3% del total en 2013.

Grado de marginación delos beneficiarios del Fondeso*
n = 6,575



Únicamente **0.3%** de los beneficiarios en 2013 pertenecen a una etnia indígena (Mazahua, Mixteco, Náhuatl, Otomí, Zapoteco).

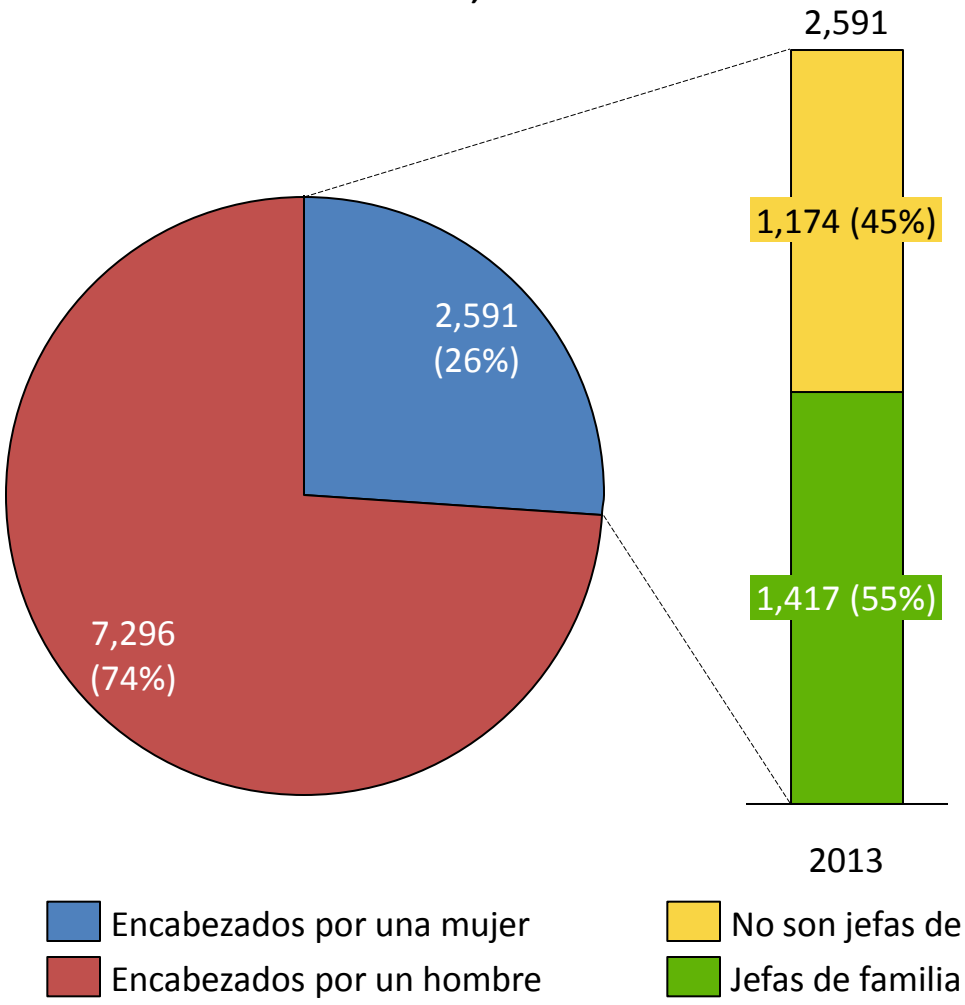
*La clasificación del grado de marginación con base en la unidad territorial se realiza conforme a la clasificación del Sistema de Información del Desarrollo Social de la SEDESO.

Fuente: Base de datos de beneficiarios de los programas de Microcréditos , 2013.

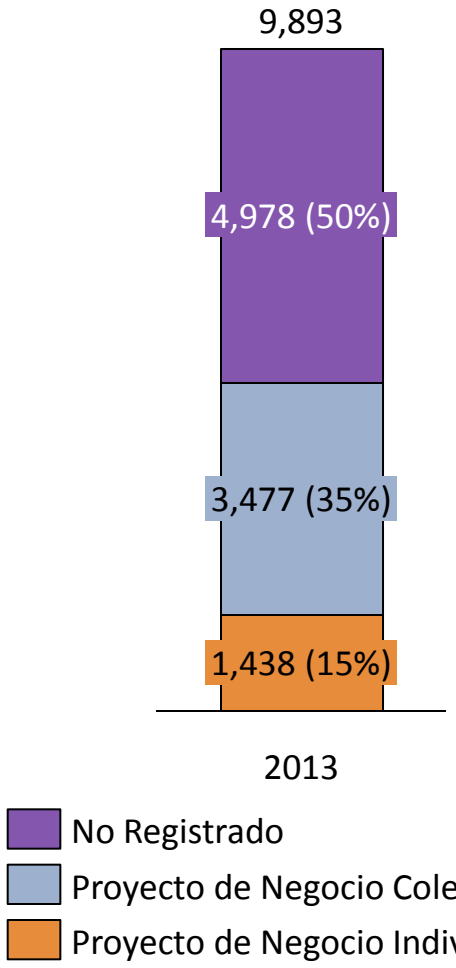
Solo un cuarto de los grupos solidarios son encabezados por mujeres . Asimismo, solo 15% de los beneficiarios reportaron que solicitaron el financiamiento para un proyecto de negocio individual.

Distribución de los grupos solidarios por sexo que encabeza

N = 9, 887



Distribución de los microcréditos por tipo de proyecto

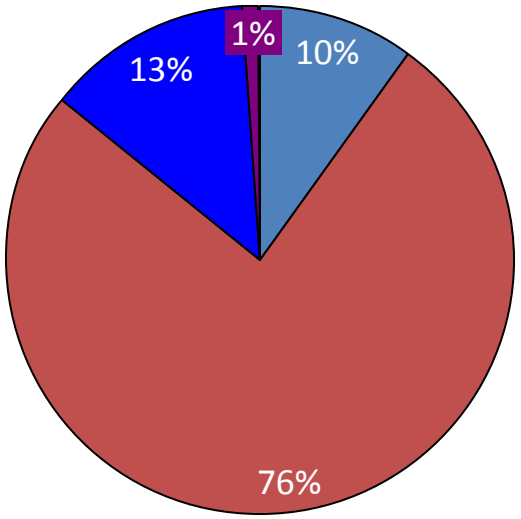


Fuente: Base de datos de beneficiarios de los programas de Microcréditos , 2013.

El sector de ventas acapara tres cuartas partes de los recursos que se otorgan como microcréditos.

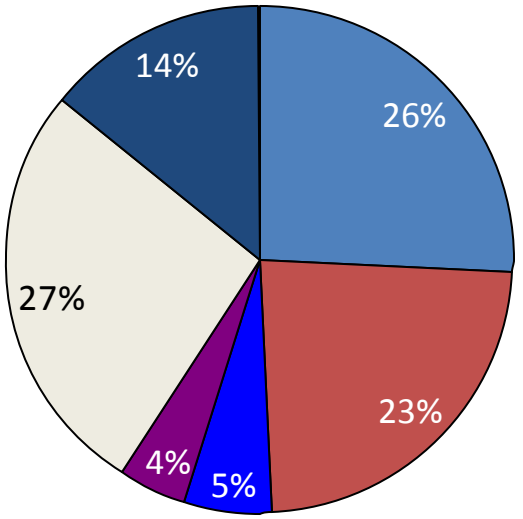
Distribución de los beneficiarios por Sector y por Tipo de Negocio en 2013*

Sectores**
n = 7,518



- Sector de Fabricación/Elaboración
- Sector de Venta
- Sector de Servicio
- Sector de Cría o Cultivo

Tipo de negocio***
n = 6,575



- Negocio en Local
- Negocio en mercado
- Negocio en casa
- Negocio a domicilio
- Negocio en tianguis
- Negocio en vía pública

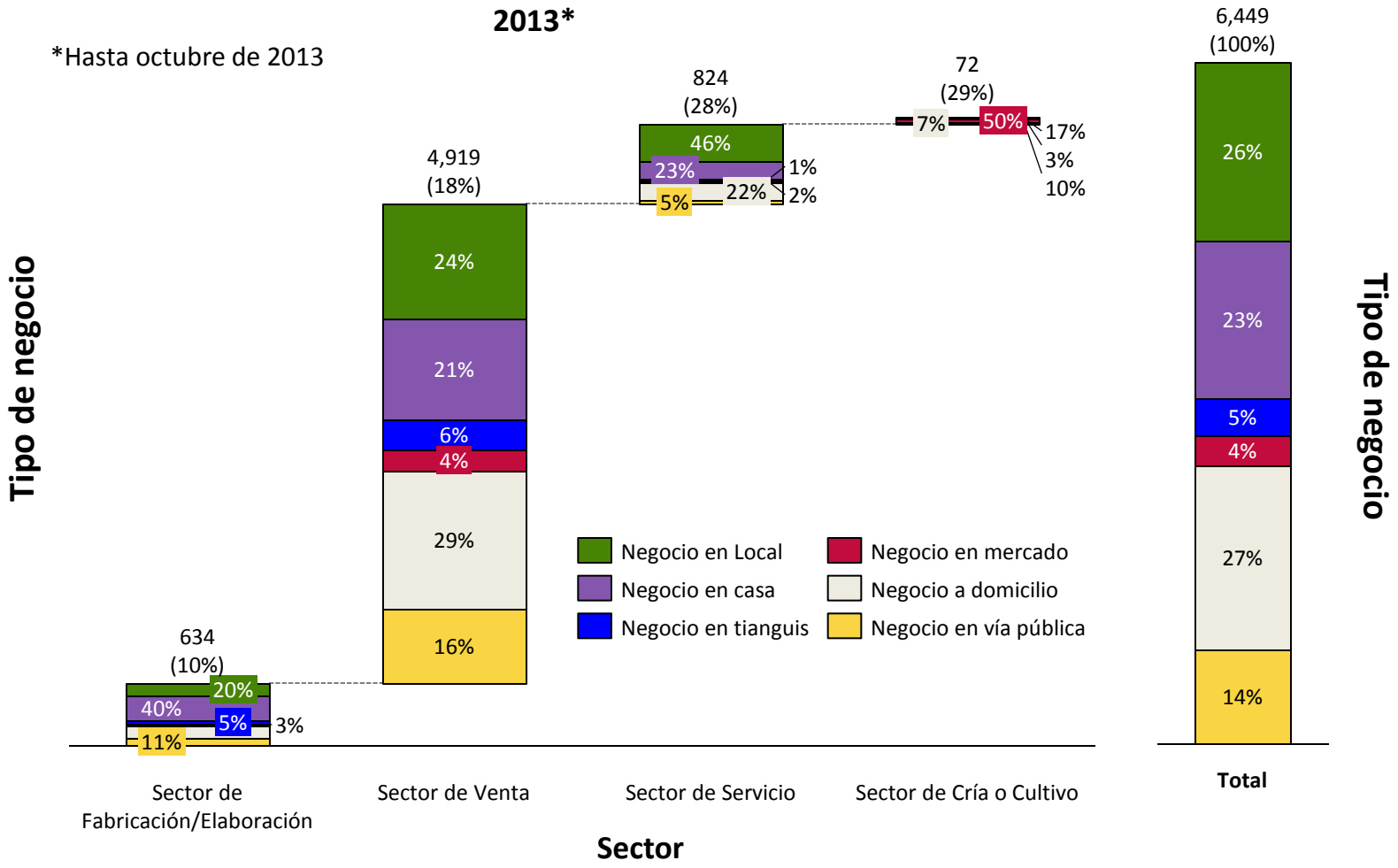
* Hasta octubre de 2013
** De 9,877 observaciones disponibles, 2,369 no registran el sector y no fueron tomadas en cuenta para en la distribución.
*** De 9,877 observaciones disponibles, 2,369 no registran el tipo de negocio y no fueron tomadas en cuenta para en la distribución.

Fuente: Base de datos de beneficiarios de los programas de Microcréditos , 2013.

La proporción más elevada de negocios en la vía pública (16%) se realiza en el sector de ventas.

Tipo de negocios y sectores financiados mediante los microcréditos del Fondeso 2013*

*Hasta octubre de 2013

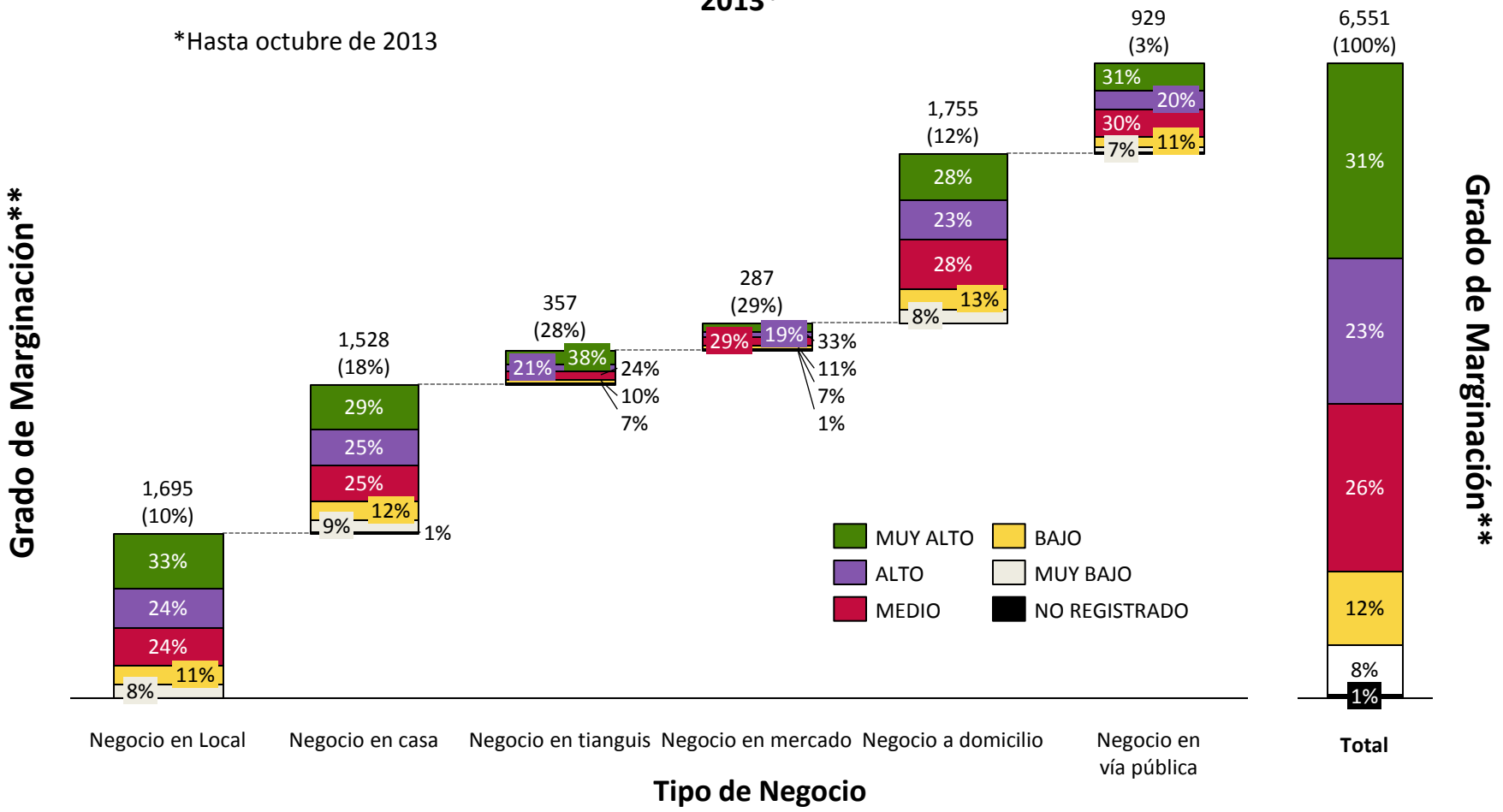


- En el sector de ventas se encuentra la proporción más elevada de negocios a domicilio y negocios en tianguis.
- El sector de cría o cultivo se ofrece principalmente en el mercado.

Fuente: Base de datos de beneficiarios de los programas de Microcréditos , 2013.

Para todos los tipos de negocios, un poco más de la mitad de estos (50 – 60%) se llevan a cabo en unidades territoriales de muy alta o alta marginación.

Grado de marginación y tipo de negocio de los beneficiarios de microcréditos 2013



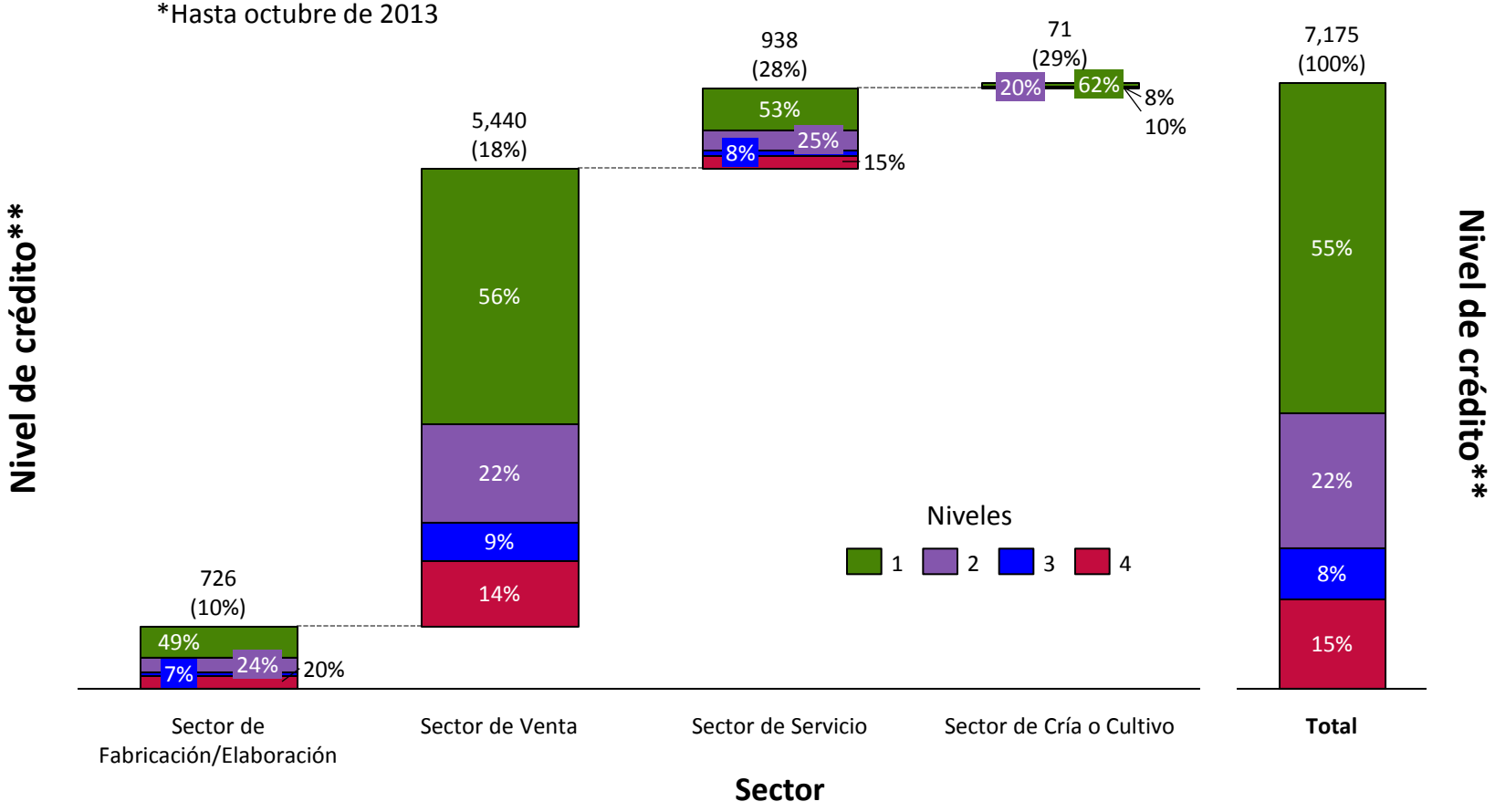
- La distribución del grado de marginación para los diferentes tipos de negocio es muy similar, variando ligeramente en los negocios en vía pública.

Fuente: Base de datos de beneficiarios de los programas de Microcréditos , 2013.

Para todos los sectores beneficiados, aproximadamente tres cuartas partes de los recursos destinados se emplean en el primer y segundo nivel de microcrédito.

Niveles de créditos y sectores de los beneficiarios de microcréditos 2013*

*Hasta octubre de 2013



- La mayor proporción de microcréditos de cuarto nivel (20%) se encuentra en el sector de fabricación y elaboración.

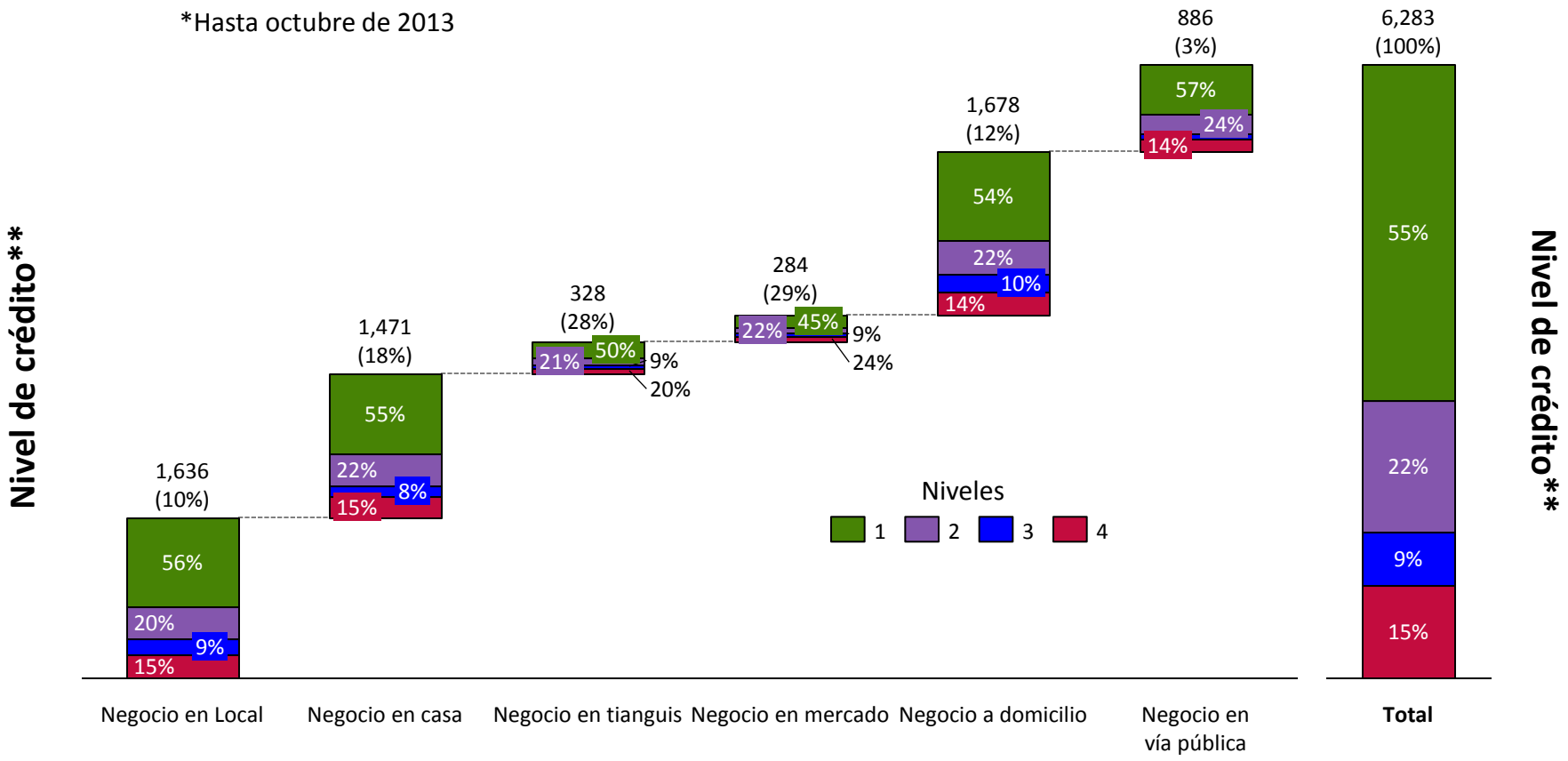
** **1er nivel**: $1,000 a $3,000; **2do nivel**: $4,000 a $7,000; **3er nivel**: $8,000 a $11,000; **4to nivel**: $12,000 a $15,000

Fuente: Base de datos de beneficiarios de los programas de Microcréditos , 2013.

La mayor proporción de microcréditos de cuarto nivel se encuentra en los negocios en mercado.

Niveles de créditos y tipo de negocio de los beneficiarios de microcréditos 2013*

*Hasta octubre de 2013



- La mayor proporción de microcréditos de primer nivel (57%) se encuentra en los negocios en la vía pública.

** **1er nivel**: $1,000 a $3,000; **2do nivel**: $4,000 a $7,000; **3er nivel**: $8,000 a $11,000; **4to nivel**: $12,000 a $15,000

Fuente: Base de datos de beneficiarios de los programas de Microcréditos , 2013.

Contenido.

1. Árbol de problemas
    a) Definición del problema
    b) Principales problemáticas (causas) identificadas
    c) Principales efectos del problema
2. Anexos
    a) Análisis descriptivo del perfil de los acreditados del Fondeso
        i. MyPEs y Créditos Rurales
        ii. Microcréditos
    b) Avance en las entrevistas a profundidad
    c) Razones financieras

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

Hasta el 13 de septiembre se habían entrevistado a 18 personas, fuera de la estructura de Fondeso, que pertenecen a instituciones de relevancia para las actividades del Fondo.

Nombre	Fecha	Puesto/Cargo	Dependencia	Entrevista
Ing. José Antonio Olivarez Godínez	20/08/2013			
Lic. Pedro Arturo Frontana	20/08/2013	Dirección General de Administración Financiera	Secretaría de Finanzas del DF	X
Lic. Marcela Jimenez López	21/08/2013	Coordinadora de Vinculación Cultural	Secretaría de Cultura	X
C.P. Luis Andrés Landa	22/08/2013	Dirección Fiduciaria	Nacional Financiera	X
Lic. Flavio Martinez Zavala	23/08/2013	Director de Legislación y Trámites Inmobiliarios	Consejería Jurídica y de Servicios Legales	X
Lic. G. Lizet Martínez Figueroa	23/08/2013	Subdirectora de Control de Becas	Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo	X
Lic. Mayra Ysaura Moreno	23/08/2013	Directora General	Fidere III	X
Mtra. Mónica Ortíz Álvarez	26/08/2013	Directora de Relaciones Institucionales	Instituto de Ciencia y Tecnología del DF	X
Carlos Ibarra Rubio	27/08/2013		Cámara de Comercio de Guadalajara	X
Alex Fontana	28/08/2013		Bogotá	X
Albert Bravo	29/09/2013		Londres	X
C.P. Macario Romero Amado	29/09/2013	Director de Análisis Sectorial	Secretaría de Finanzas	X
Dra. Lucina Jiménez	30/08/2013	Asesora de la Secretaría de Cultura del DF	UNESCO	X
Físico Bolivar Huerta Martínez	03/09/2013	Directora General	Instituto de Ciencia y Tecnología del DF	X
Lic. Raúl Lezama Perea	04/09/2013	Subdirector del programa de Calidad Integral y Modernización	Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo	X
Edgar Horacio Esquivel	12/09/2013		UAM	X
Lic. José Arturo Cerón	13/09/2013	Director General	Evalúa DF	X

Hasta el 13 de septiembre se habían entrevistado a 12 personas que forman parte de la estructura de Fondeso.

Nombre	Fecha	Puesto/Cargo	Dependencia	Entrevista
Lic. Roberto Carlos Romero Toledo	21/08/2013	Contralor Interno	Contraloría Interna	X
Lic. María de Lourdes Tlapanco Martínez	02/09/2013	Encargada	Oficina de Información Pública	X
Hugo Marín Álvarez Revelo	03/09/2013	Coordinador de Incubadoras de Empresas Creativas	Incubadora de Empresas Creativas	X
Leobardo González Arroyo	03/09/2013	Enlace B del Archivo de Concentración Específico	Archivo de Concentración Específico	X
Ing. José Roberto Marcial Cortéz	04/09/2013	J.U.D. de Evaluación y Asesoría de Proyectos de Personas Físicas	Coordinación Ejecutiva de Apoyo a Micro y Pequeña Empresa	X
Mtra. Rosa María Aviles Nájera	04/09/2013	Coordinadora Ejecutiva	Coordinación Ejecutiva del Programa de Microcréditos para el Autoempleo	X
Alba Pineda Mora	05/09/2013	Coordinadora Ejecutiva	Coordinación Ejecutiva de Apoyo a Micro y Pequeña Empresa	X
Dra. Gloria Castañeda Correa	09/09/2013	J.U.D. de Evaluación y Asesoría de Proyectos de Personas Morales	Coordinación Ejecutiva de Apoyo a Micro y Pequeña Empresa	X
Lic. Evelyn Peña Rangel	10/09/2013	Gerente de la Micro y Pequeña Empresa	Coordinación Ejecutiva de Apoyo a Micro y Pequeña Empresa	X
Lic. América Estudiante Negrete	10/09/2013	Gerente de Servicios Empresariales no Financieros	Coordinación Ejecutiva de Apoyo a Micro y Pequeña Empresa	X
Lic. César Amado Ramos Castañeda	11/09/2013	Coordinador de Administración y Finanzas	Coordinación de Finanzas y Administración	X
Lic. Diego Millán	17/09/2013	Gerente de Informática	Coordinación de Finanzas y Administración	X

Contenido.

1. Árbol de problemas
    a) Definición del problema
    b) Principales problemáticas (causas) identificadas
    c) Principales efectos del problema
2. Anexos
    a) Análisis descriptivo del perfil de los acreditados del Fondeso
        i. MyPEs y Créditos Rurales
        ii. Microcréditos
    b) Avance en las entrevistas a profundidad
    c) Razones financieras

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.

Razones financieras o indicadores de cobertura de pago.

Indicador	Fórmula	Importancia
Cobertura Efectiva	Utilidad Neta – Crédito a Otorgar	Es el más importante. Tiene que ser mínimo 2.5 para créditos menores a $100,000 y 2 para créditos mayores a $100,000. Sin embargo, el resultado puede ser modificado (aumentar o disminuir) con el análisis de riesgo (cualitativo)
Índice de disponibilidad	Ingresos/ (Egresos+Gastos Generales+Crédito a Otorgar)	No se especifica el rango en el que debe estar ni el uso que le da el evaluador a este número. Lo deseable es que el número sea lo más grande posible.
Utilidad Operativa	Utilidad Bruta/Ingresos	No se especifica el rango en el que debe estar ni el uso que le da el evaluador a este número. Lo deseable es que el número sea lo más grande posible.

Este documento es confidencial y está autorizado su uso exclusivamente para el cliente al que está dirigido. Cualquier copia, reproducción o distribución sin la autorización de la Secretaría de Desarrollo Económico del DF o de C230 Consultores, S.C. está estrictamente prohibida.