

Title of Deliverable	Activity Name
<p align="center">Specific strategic recommendations for Mexico City's Social Development Fund <i>(Recomendaciones estratégicas específicas para el Fondo de Desarrollo Social de la Ciudad de México)</i></p> <p align="right">4 of 4</p>	<p align="center">Supporting high impact entrepreneurs in Mexico City</p>
Abstract	Counterpart
<ul style="list-style-type: none"> • Adjustments to the design of FONDESO's existing programs are proposed through four strategic and six specific recommendations. Recommendations for high impact supports are also included. <ul style="list-style-type: none"> • Strategic recommendations include: conditional credits for SMEs, entrepreneurship centers, a communication campaign and an integration and economic development instrument. • Specific recommendations include: organizational restructuring, improvement of operational sub-processes, applicant registry, supplier catalogue, credit history database and training vouchers. • A critical path for each recommendation includes: objective, justification, operability, steps and actors needed for implementation, benefits and performance indicators. <p>Keywords: economic development, entrepreneurship fund, Mexico City</p>	<p align="center">Mexico City Development Secretary (SEDECO)</p>
	MEPP Partner/ Author
	<p align="center">C230</p>
	Date
<p align="center">November 2013</p>	



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

Entregable 4

Noviembre 2013



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

MEXICO

1. Plan de trabajo
2. Matriz de problemáticas identificadas y recomendaciones
3. Ruta crítica de recomendaciones estratégicas
 - a. Créditos condicionados para MyPEs
 - b. Centros de Emprendedores
 - c. Campaña de comunicación
 - d. Herramienta de vinculación y desarrollo económico
4. Ruta crítica de recomendaciones específicas
 - a. Reestructura orgánica
 - b. Mejora en los sub-procesos operativos
 - c. Padrón de solicitantes
 - d. Catálogo de proveedores
 - e. Historial de crédito
 - f. Vales de capacitación
5. Productos para alto impacto
 - a. Fondo de co-inversión
 - b. Crédito para *equity*
 - c. Subsidio a la diligencia
6. Anexos



1. Plan de trabajo
2. Matriz de problemáticas identificadas y recomendaciones
3. Ruta crítica de recomendaciones estratégicas
 - a. Créditos condicionados para MyPEs
 - b. Centros de Emprendedores
 - c. Campaña de comunicación
 - d. Herramienta de vinculación y desarrollo económico
4. Ruta crítica de recomendaciones específicas
 - a. Reestructura orgánica
 - b. Mejora en los sub-procesos operativos
 - c. Padrón de solicitantes
 - d. Catálogo de proveedores
 - e. Historial de crédito
 - f. Vales de capacitación
5. Productos para alto impacto
 - a. Fondo de co-inversión
 - b. Crédito para *equity*
 - c. Subsidio a la diligencia
6. Anexos



Plan de trabajo (1/3).

	Actividades	Avance	Responsable	Entregable	Comentarios
1 Planeación	• Desarrollo del plan de trabajo, calendarización y metodología.	●	SEDECO/C230		
	• Desarrollo del marco conceptual de análisis.	●	SEDECO/C230		
	• Elaboración de insumos para el resto del proyecto (guía entrevista, ficha técnica).	●	SEDECO/C230		
2 Inmersión Fondeso	• Revisión de literatura sobre el Fondeso.	●	C230	Entregable 1	
	• Revisión datos de la industria en cuanto a subsidios, créditos y capital de riesgo.	●	C230		
3 Inmersión y análisis	• Entrevistas a delegaciones y otras dependencias del Gobierno del Distrito Federal.	●	SEDECO/C230		
	• Mapeo de apoyos en la Ciudad de México.	●	C230		
	• Mapeo de apoyos del Gobierno Federal.	●	C230		
	• Mapeo de apoyos del sector privado.	●	C230		
	• Identificación de sectores productivos y estratégicos.	●	C230		
	• Desarrollo del entregable 1.	●	C230		
					• Entregable USAID MEP

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.



Plan de trabajo (2/3).

4

Benchmarking

5

Identificar obstáculos

Actividades	Avance	Responsable	Entregable	Comentarios
<ul style="list-style-type: none"> Análisis de literatura internacional. Entrevistas con empresarios de otros países. Identificación de principales lecciones para el caso mexicano. Desarrollo del Entregable 2. 	●	C230	Entregable 2	
	●	C230		
	●	C230		
	●	C230		
<ul style="list-style-type: none"> Encuesta a emprendedores Identificación de principales obstáculos y barreras del desarrollo para MiPyMEs y emprendedores en el DF. Desarrollo del Entregable 3. 	●	C230	Entregable 3	<ul style="list-style-type: none"> Esa información se utilizará para el diseño del programa de alto impacto en Entregable 4
	●	C230		
	●	C230		



Plan de trabajo (3/3).

Actividades	Avance	Responsable	Entregable	Comentarios
<div data-bbox="9 368 227 531" style="border: 1px solid red; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;"> 6 Diseño de la estrategia </div> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de intervenciones: <ul style="list-style-type: none"> • Subsidio • Crédito • Capital • Presentación de recomendaciones para la reestructuración • Revisión del documento final. 	  	C230	Entregable 4	
<div data-bbox="9 811 227 1002" style="border: 1px solid red; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;"> 7 Revisión y Retroalimentación </div> <ul style="list-style-type: none"> • Validación de esquema con empresarios y funcionarios. • Incorporación de comentarios y observaciones. • Revisión del documento final. • Retroalimentación e integración de observaciones. 	   	SEDECO/C230 SEDECO/C230 SEDECO/C230 SEDECO/C230	Entregable 5	



1. Plan de trabajo
2. Matriz de problemáticas identificadas y recomendaciones
3. Ruta crítica de recomendaciones estratégicas
 - a. Créditos condicionados para MyPEs
 - b. Centros de Emprendedores
 - c. Campaña de comunicación
 - d. Herramienta de vinculación y desarrollo económico
4. Ruta crítica de recomendaciones específicas
 - a. Reestructura orgánica
 - b. Mejora en los sub-procesos operativos
 - c. Padrón de solicitantes
 - d. Catálogo de proveedores
 - e. Historial de crédito
 - f. Vales de capacitación
5. Productos para alto impacto
 - a. Fondo de co-inversión
 - b. Crédito para *equity*
 - c. Subsidio a la diligencia
6. Anexos



Con el objetivo de mejorar el impacto del Fondeso en las MiPyMEs de la Ciudad de México se proponen ajustes al diseño de los programas actuales.

La siguiente matriz muestra las principales problemáticas identificadas, la situación actual y/o resultado de éstas problemáticas, la recomendación para su solución y el detalle de la misma.

Problemas	Resultados	Recomendaciones estratégicas	Detalle de recomendaciones
Deficiencias en el diseño de los programas del Fondeso.	<ul style="list-style-type: none"> El Programa de Créditos a MyPEs, al subsidiar los créditos, tener requisitos laxos y poca capacidad de cobro, atrae a solicitantes que difícilmente pagarán un crédito (selección adversa). Además, se piden los mismos requisitos para todos los montos de crédito. De seguir con el mismo porcentaje de cartera vencida (46% en Créditos MyPEs), en diez años, el presupuesto del Fondeso sería 10% del presupuesto actual. 	Integrar la corresponsabilidad entre las empresas y el gobierno al diseño de los créditos MyPEs.	<ol style="list-style-type: none"> Rediseñar el programa de Créditos MyPEs para segmentar los montos conforme al análisis de riesgo del solicitante y condicionar los términos del crédito al cumplimiento de requisitos de formalidad que promuevan su competitividad.
	<ul style="list-style-type: none"> El apoyo de microcréditos es un apoyo de emergencia más que un apoyo de desarrollo económico. 	Bancarizar y promover el ahorro de los beneficiarios de microcréditos.	<ol style="list-style-type: none"> Fortalecer el impacto de los microcréditos vinculando a sus acreditados a Centros de Emprendedores impulsados a través de Instituciones de Asistencia Privada. Promover el ahorro a través de la formación de grupos solidarios.
	<ul style="list-style-type: none"> Se ha usado al Fondeso como fondo de emergencias e instrumento político del DF. 	Divulgar los nuevo objetivos del Fondeso.	<ol style="list-style-type: none"> Generar una campaña de divulgación coordinada con las delegaciones para aclarar los objetivos del Fondeso, sus programas y requisitos.*

*Nota: Para estas recomendaciones no se genera una ruta crítica dado que ya se cuenta con otros estudios para llevarlas a cabo o son acciones puntuales.

El Fondeso podría contar con productos de crédito, subsidio y capital dirigidos a emprendedores de alto impacto.

Problemas	Resultados	Recomendaciones estratégicas	Detalle de recomendaciones
Existen poblaciones objetivo desatendidas por los programas actuales del GDF.	<ul style="list-style-type: none"> La SEDECO no atiende a emprendedores de alto impacto, emprendedores sociales, ni mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar nuevos productos de crédito, subsidio y capital para apoyar a los emprendedores y al ecosistema de alto impacto. 	<ol style="list-style-type: none"> Generar un fondo de co-inversión. Otorgar crédito a emprendedores para re-comprar su <i>equity</i>. Subsidiar parte de los costos de la diligencia de fondos de capital semilla del Distrito Federal.
Poca vinculación con otros programas del GDF y del gobierno federal.	<ul style="list-style-type: none"> No hay una alineación entre los esfuerzos de las distintas secretarías para impulsar el desarrollo económico de las MiPyMEs y esto reduce el impacto de los programas. 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con una herramienta de vinculación y desarrollo económico. 	<ol style="list-style-type: none"> Proveer un servicio de diagnóstico para los solicitantes de Fondeso y la SEDECO que los distribuya al programa que mejor se adapte a sus características y necesidades, ya sea de otras dependencias del GDF o del gobierno federal.



Para optimizar los resultados de las recomendaciones estratégicas se deben realizar cambios en los procesos operativos del Fondeso.

Problemas	Resultados	Recomendaciones específicas	Detalle de recomendaciones
Deficiente operación del Fondeso.	<ul style="list-style-type: none"> La estructura actual responde a necesidades operativas y no a las necesidades de los beneficiarios del Fondeso. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la operación de los programas actuales para fortalecer su impacto en las MiPyMEs de la Ciudad de México. 	9. Reestructura de la organización interna del Fondeso. 10. Modificaciones específicas al proceso operativo del Programa de Créditos MyPEs
	<ul style="list-style-type: none"> La evaluación de riesgo es discrecional y no se revisa el buró ni el círculo de crédito. 		11. Evaluar de manera estandarizada y automática a los solicitantes a través de un algoritmo que evalúe el riesgo del crédito solicitado.*
No existe un seguimiento eficiente de los beneficiarios.	<ul style="list-style-type: none"> Sólo se lleva registro de empleos preservados y creados pero no se sabe si los beneficiarios lograron certificaciones, ampliar su mercado u otros datos que sirvan como indicadores de crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con una herramienta que permita evaluar los resultados de los apoyos de Fondeso y dar seguimiento a sus beneficiarios. 	12. Crear un padrón único de solicitantes que contenga los datos más relevantes de los solicitantes y beneficiarios que permita dar seguimiento a los acreditados.
Poca vinculación interna.	<ul style="list-style-type: none"> al de créditos. Existen tres bases de datos distintas y no integradas entre sí sobre los beneficiarios de Crédito MyPEs. 		

*Nota: Para estas recomendaciones no se genera una ruta crítica dado que ya se cuenta con otros estudios para llevarlas a cabo o son acciones puntuales.

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 Fondeso podría premiar a quienes pagan a tiempo y castigar a los morosos, así como vincular sus apoyos no financieros a los financieros.

Problemas	Resultados	Recomendaciones específicas	Detalle de recomendaciones
El Fondeso no premia a quien paga puntalmente ni castiga a los morosos.	<ul style="list-style-type: none"> El Fondeso no revisa el buró de crédito, y el Fidere III a veces cobra un mes tarde, por lo que algunos beneficiarios tienen la impresión de que no se les cobrará. 	<ul style="list-style-type: none"> Generar premios para los acreditados cumplidos que incentiven el pago puntual de los créditos y castigos para los morosos. 	<p>13. Dar divulgación a quienes pagan puntualmente al integrarlos a un catálogo de proveedores público.</p> <p>14. Reportar en el Curó o Círculo de Crédito para generar un historial de crédito positivo en caso de que cumplan con sus pagos o negativo para los morosos.</p>
Las capacitaciones no están vinculadas a los créditos MyPEs.	<ul style="list-style-type: none"> No hay evidencia de que los apoyos no financieros que ofrece Fondeso a través de Nafin tengan resultados en sus acreditados MyPEs. 	<ul style="list-style-type: none"> Generar un esquema de capacitación que impulse los resultados esperados de los apoyos financieros. 	<p>14. Crear un esquema de capacitación que otorgue asesorías eficientes y focalizadas al tiempo que promueve competencia entre los instructores privados que ya existen en el Distrito Federal.</p>
La incubadora se encuentra desarticulada de los objetivos de Fondeso y duplica los esfuerzos de la Secretaría de Cultura.	<ul style="list-style-type: none"> La incubadora opera con tres personas, con recursos principalmente del Fondo PyME y sin coordinación con la Secretaría de Cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> Traspasar la incubadora a la Secretaría de Cultura del Distrito Federal. 	<p>16. Informar a los actuales beneficiarios del traspaso y buscar puntos de vinculación con la Secretaría de Cultura.*</p>
El contrato con Fidere III es caduco.	<ul style="list-style-type: none"> Por contrato el Fidere III cobra comisión independientemente de lograr el cobro del crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar el cobro del crédito más que la colocación en las metas del Fondeso. 	<p>17. Recuperar el control de la recuperación de créditos y terminar el contrato con Fidere III.*</p>

*Nota: Para estas recomendaciones no se genera una ruta crítica dado que ya se cuenta con otros estudios para llevarlas a cabo o son acciones puntuales.

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.



1. Plan de trabajo
2. Matriz de problemáticas identificadas y recomendaciones
3. Ruta crítica de recomendaciones estratégicas
 - a. Créditos condicionados para MyPEs
 - b. Centros de Emprendedores
 - c. Campaña de comunicación
 - d. Herramienta de vinculación y desarrollo económico
4. Ruta crítica de recomendaciones específicas
 - a. Reestructura orgánica
 - b. Mejora en los sub-procesos operativos
 - c. Padrón de solicitantes
 - d. Catálogo de proveedores
 - e. Historial de crédito
 - f. Vales de capacitación
5. Productos para alto impacto
 - a. Fondo de co-inversión
 - b. Crédito para *equity*
 - c. Subsidio a la diligencia
6. Anexos



La ruta crítica para cada recomendación integra su objetivo, justificación, el funcionamiento de la solución, los pasos y actores necesarios para su implementación, sus beneficios e indicadores de resultados.

En la siguiente sección se desarrolla a detalle cada una de las recomendaciones de la matriz aclarando los siguientes rubros de cada recomendación:

1. Implementación de la solución.

- a) **Objetivo.-** Describe el objetivo de dicho programa, esquema o recomendación.
- b) **Propuesta de regulación.-** Menciona los cambios normativos necesarios para llevar a cabo la recomendación.
- c) **Barreras en la implementación.-** Identifica las posibles barreras en la implementación de la recomendación.
- d) **Posibles riesgos.-** Identifica los riesgos del programa una vez que este ya haya sido implementado.
- e) **Recursos.-** Identifica los recursos con los que se deberá contar.
- f) **Vinculación.-** Identifica programas o esfuerzos ya existentes que pueden ser aprovechados en el desarrollo de la recomendación.

2. Detalle del funcionamiento de la solución.

3. Justificación.

4. Actividades, medidas de implementación y responsable.

5. Beneficios, indicadores de resultados.

Solución

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



1. Plan de trabajo
2. Matriz de problemáticas identificadas y recomendaciones
3. Ruta crítica de recomendaciones estratégicas
 - a. Créditos condicionados para MyPEs
 - b. Centros de Emprendedores
 - c. Campaña de comunicación
 - d. Herramienta de vinculación y desarrollo económico
4. Ruta crítica de recomendaciones específicas
 - a. Reestructura orgánica
 - b. Mejora en los sub-procesos operativos
 - c. Padrón de solicitantes
 - d. Catálogo de proveedores
 - e. Historial de crédito
 - f. Vales de capacitación
5. Productos para alto impacto
 - a. Fondo de co-inversión
 - b. Crédito para *equity*
 - c. Subsidio a la diligencia
6. Anexos



El Programa de Créditos MyPEs podría promover la formalidad de las empresas mejorando las condiciones de sus créditos de acuerdo a los requisitos que cumplan.

		Créditos condicionados
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar la formalización y competitividad de las MyPEs del Distrito Federal mediante créditos para su desarrollo empresarial. El monto de apoyo para los solicitantes dependerá del nivel de riesgo y las condiciones del crédito dependerán de requisitos que promuevan su productividad. 	Implementación
Propuesta de regulación	<ul style="list-style-type: none"> Establecer en las Reglas de Operación los requisitos que deben cumplir los beneficiarios del programa para acceder a los distintos niveles de apoyo. Establecer en las Reglas de Operación los mecanismos para verificar que efectivamente los beneficiarios cumplen los requisitos solicitados para acceder a los distintos niveles de apoyo. 	Funcionamiento
Barreras en la implementación	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente el Programa de Créditos MyPEs pide los mismos requisitos para todos los niveles de crédito. Una mala difusión de los nuevos requisitos por nivel de crédito podría causar confusión entre los solicitantes. 	Justificación
Posibles riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Que los requisitos y funcionamiento del programa no se divulguen claramente. 	Actividades
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Personal capacitado para operar el programa como verificadores y una herramienta que permita medir el riesgo del crédito solicitado. 	Beneficios
Vinculación	<ul style="list-style-type: none"> El Fondeso podría colaborar con instituciones del Distrito Federal como SEDUVI y la Secretaría de Finanzas para la solicitud de permisos y constancias regulatorias. El Fondeso podría colaborar con instituciones Federales como el SAT para la solicitud y comprobación de regulaciones fiscales. 	

La asignación de créditos para MyPEs se compondría de tres elementos: nivel de riesgo, condiciones cubiertas e historial con el Fondeso.

El proceso para la asignación de créditos constaría de cuatro etapas:

Créditos condicionados

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

¿Es sujeto de apoyo?
¿Cuánto lo apoyo?

¿Cómo lo apoyo?

1

Calificación de riesgo

- El algoritmo determinará el riesgo de otorgar un crédito al solicitante de acuerdo a su capacidad de pago y a otras características del emprendedor y del negocio.
- Con base en la puntuación obtenida en el algoritmo de riesgo, el Fondeso determinará el monto de crédito al cual es sujeto el solicitante.
- Idealmente uno de los elementos que deberá de considerar el algoritmo será el buró o círculo de crédito de los solicitantes.

2

Calificación de niveles de apoyo

- Para acceder a mejores condiciones de crédito el solicitante deberá de demostrar que cuenta con ciertos requisitos (ver siguiente diapositiva) que promueven su productividad y competitividad.
- Los solicitantes podrán cumplir con una o una combinación de requisitos que le permitan acceder a mejores condiciones de crédito.

3

Calificación de historial

- Un buen historial de crédito en el Fondeso también mejorarán sus condiciones de préstamo.
- El historial de crédito positivo con el Fondeso será una más de los requisitos que, de ser cubiertos, le permiten a las empresas solicitantes recibir el crédito en mejores términos.

4

Entrega de crédito

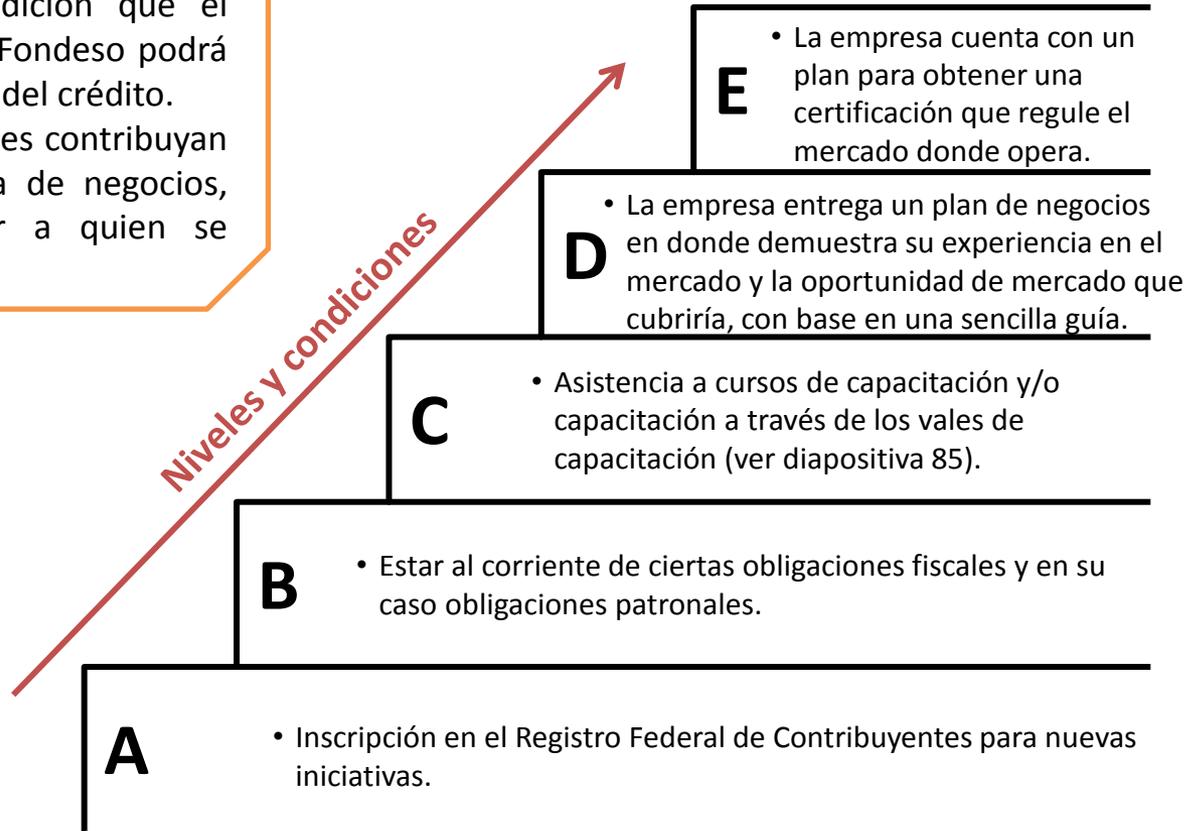


A partir de los requisitos que cumpla el solicitante se definen las condiciones bajo las cuales podrá acceder a un financiamiento.

El esquema de créditos condicionados busca incentivar a las empresas a tomar acciones para su formalización y competitividad:

- Por cada nivel o condición que el solicitante satisfaga, el Fondeso podrá mejorar las condiciones del crédito.
- Se apoyará más a quienes contribuyan a un mejor ecosistema de negocios, bajo la idea: "Ayudar a quien se ayuda".

Condiciones a fomentar a través de créditos condicionados



Créditos condicionados

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



Entre más condiciones deseables satisface la empresa para que sea más competitiva, mejores son las condiciones bajo las cuales recibe su crédito.

- La siguiente matriz muestra las posibles combinaciones de requisitos satisfechos y las condiciones de crédito a las que dichas combinaciones les permitirían acceder a los solicitantes.

Posibles combinaciones de requisitos cubiertos

Requisitos satisfechos	Condiciones del crédito
A+B	Crédito con condiciones actuales.
A + B + C A + B + D A + B + E	Acceso preferencial al esquema de vales de capacitación (ver diapositiva 85)
A + B + C + D A + B + C + E	Mayores plazos de pago
A + B + C + D + E + historial positivo con el Fondeso	Tasa preferencial

Este esquema permitirá:

- Procurar que las empresas utilicen eficientemente el financiamiento que reciben.
- Desincentivar la creación de empresas en mercados saturados.
- Fomentar la competitividad de las empresas en el mercado donde participan.



Cada una de las condiciones propuestas requiere de un criterio de evaluación y un evaluador capacitado para asignar el nivel de apoyo que le corresponde al solicitante.

	Requisito	Criterio de Evaluación	Perfil del operador
Condición A	<ul style="list-style-type: none"> Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes para nuevas iniciativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Está registrado o no? 	Administrativo
Condición B	<ul style="list-style-type: none"> Estar al corriente de las obligaciones fiscales y en su caso obligaciones patronales. 	<ul style="list-style-type: none"> Comprobante del SAT que el RFC registrado no presenta ningún adeudo. Comprobante del IMSS que la empresa se encuentra al corriente de sus obligaciones patronales. 	Administrativo
Condición C	<ul style="list-style-type: none"> Certificado de una capacitadora (NAFIN, Universidad, institución certificada) 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Tiene un certificado o no? ¿El certificado es en un tema relevante a la actividad de la empresa o proyecto que se busca emprender? 	Evaluador capacitado
Condición D	<ul style="list-style-type: none"> Plan de negocios detallado. 	<ul style="list-style-type: none"> Guía de solicitud de negocios 	Evaluador capacitado
Condición E	<ul style="list-style-type: none"> Plan para obtener una certificación. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿La certificación es relevante para su mercado? ¿Cumple los requisitos necesarios para obtener la certificación? 	Evaluador capacitado

Créditos condicionados

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

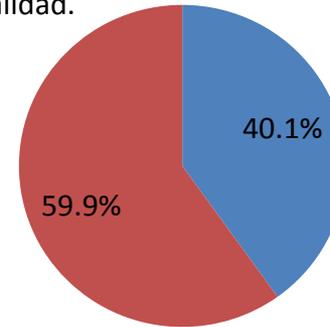


Los cambios propuestos al Programa de Créditos MyPEs buscan incentivar la productividad de los acreditados y disminuir la cartera vencida del Fondeso.

- **Formalización de empresas:** En México, el 60% de la población económicamente activa se encuentra en la informalidad. Por lo tanto, se necesita desarrollar una política de impulso a la creación y formalización de nuevas empresas.
- **Certificaciones y cumplimiento de normas:** Cada sector económico está regulado por normas y certificaciones específicas como el Distintivo M**o las NOM's que buscan mejorar los procesos y estándares de calidad de las empresas. Es deseable impulsar la concientización y penetración de estas normas entre las empresas para aumentar su competitividad.
- **Saturación de mercados:** La mayor parte de las empresas se concentran en el sector de comercio y servicios y los beneficios en estos mercados son marginales. Se requiere un mecanismo que incentive la penetración de nuevas empresas en nuevos mercados.

Formalidad del Empleo en México (2011)

En general, el país cuenta con altos niveles de informalidad.



■ Empleo formal ■ Empleo informal

Fuente: R. Negrete y M. Eternod, "Informalidad y Género", (INEGI :2011)

Créditos condicionados

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

* El Distintivo "M" es el reconocimiento que la Sectur otorga a todas las empresas turísticas que han logrado implementar exitosamente el Programa de Calidad Moderniza y que avala la adopción de las mejores prácticas y una distinción de empresa turística modelo



Al ser un esquema novedoso dentro del Distrito Federal, necesitará de una correcta difusión entre los beneficiarios.

Prioridad	Actividad o medida de implementación	Actores
1	Integrar a las Reglas de Operación los cambios al Programa de Créditos MyPEs.	Fondeso
2	Presentación de los cambios al Comité Técnico del Fondeso para su revisión y aprobación.	Fondeso
3	Capacitación del personal que operará el programa.	Fondeso
4	Promoción y difusión del nuevo esquema de apoyo del Fondeso a través de las delegaciones.	Fondeso
5	Atención a los solicitantes.	Fondeso

Créditos condicionados

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



Los beneficios de este programa serán mayores niveles de formalización, capacitación y certificaciones de las MiPyMEs de la Ciudad de México, impulsando su competitividad.

Créditos condicionados
Implementación
Funcionamiento
Justificación
Actividades
Beneficios

Beneficios

Un mayor número de empresas aspirarán a niveles de créditos más altos al reconocer las ventajas de los requisitos.

El Fondeso será más sostenible pues apoyará a más empresas con calificación de riesgo baja y con mayor competitividad. Por lo tanto, la probabilidad de no pago de estas empresas será menor.

Impulso a la formalización de empresas.

Impulso a la competitividad de las empresas.

Apertura de nuevos mercados o menor saturación de los mercados ya existentes.

Indicadores de beneficios

- Distribución de las empresas por nivel de apoyo.
- Tasa de formalización de las empresas.
- Tasa de cartera vencida del programa de créditos a MyPEs.
- Tasa de empresas que cuentan con certificados de cumplimiento de cursos, capacitaciones y talleres.
- Tasa de empresas con al menos una certificación oficial.
- Número de empresas en nuevos mercados.
- Proporción de empresas en actividades industriales.



1. Plan de trabajo
2. Matriz de problemáticas identificadas y recomendaciones
3. Ruta crítica de recomendaciones estratégicas
 - a. Créditos condicionados para MyPEs
 - b. Centros de Emprendedores
 - c. Campaña de comunicación
 - d. Herramienta de vinculación y desarrollo económico
4. Ruta crítica de recomendaciones específicas
 - a. Reestructura orgánica
 - b. Mejora en los sub-procesos operativos
 - c. Padrón de solicitantes
 - d. Catálogo de proveedores
 - e. Historial de crédito
 - f. Vales de capacitación
5. Productos para alto impacto
 - a. Fondo de co-inversión
 - b. Crédito para *equity*
 - c. Subsidio a la diligencia
6. Anexos



Los Centros de Emprendedores proporcionarían capacitación a las beneficiarias de los microcréditos. Estos centros serían operados por actores privados y subsidiados parcialmente por el Fondeso. Además permitirán al Fondeso identificar a grupos solidarios.

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Complementar el apoyo económico que se brinda a los beneficiarios del programa de microcréditos al vincularlos a Centros de Emprendedores para obtener capacitación que estimule y fortalezca sus habilidades. Además, se promoverá la bancarización de los beneficiarios. 	Centros de Emprendedores
Propuesta de regulación	<ul style="list-style-type: none"> Revisar los requisitos necesarios para aportar recursos económicos a las IAPs (Instituciones de Asistencia Privada) que puedan fungir como Centros de Emprendedores, tanto para mujeres como para hombres. Integrar a las Reglas de Operación los cambios sobre la formación de grupos solidarios del programa de microcréditos. 	Implementación
Barreras en la implementación	<ul style="list-style-type: none"> No encontrar el suficiente número de IAPs que puedan brindar capacitaciones de calidad a los beneficiarios de microcréditos. 	Funcionamiento
Posibles riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Que los Centros de Emprendedores comiencen a mandar a todos sus clientes al Fondeso, incluso cuando éstos no requieran de un microcrédito. Aunque este riesgo disminuye con el nuevo esquema de grupos solidarios. 	Justificación
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> IAPs especializados en capacitación a emprendedores, ubicados en zonas estratégicas de la ciudad. Personal que sirva como enlace entre los IAPs y el Fondeso. Un presupuesto asignado al subsidio parcial de los IAPs, y calendario de asignación de recursos: “Primero en tiempo, primero en derecho”. 	Actividades
Vinculación	<ul style="list-style-type: none"> El Fondeso deberá vincularse con las IAPs del Distrito Federal que cuenten con la capacidad de fungir como Centros de Emprendedores. La delegación Miguel Hidalgo cuenta con el programa Mujeres Emprendedoras, el cual puede servir al Fondeso para obtener experiencias previas y para apalancarse de algún tipo de infraestructura que ya exista en este programa. 	Beneficios

El Fondeso vincularía a los beneficiarios de microcréditos a las IAPs¹ que funcionen como Centros de Emprendimiento, aportando un peso por cada peso que el Centro logre recolectar de privados.

- El Fondeso debe crear alianzas con IAPs que tengan como población objetivo a emprendedores y que puedan brindar capacitación y otros servicios y facilidades a los beneficiarios del programa de microcréditos.*
- El Fondeso debe publicar una convocatoria en la que invite a las IAPs a crear alianzas. Aquellas IAPs que deseen colaborar con el Fondeso deben demostrar la forma en la que pueden apoyar a la formación integral de los beneficiarios del Fondeso. Además, para ser consideradas elegibles a recibir apoyo, las IAPs deben certificarse año con año ante la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal.
- El Fondeso podría apoyar a estos Centros subsidiando una parte de sus operaciones en relación a apoyos a emprendedores. Por cada peso aportado por privados a estos Centros el Fondeso aportaría un peso más.

Formación de grupos solidarios:

- 1 Los solicitantes se acercan al Fondeso a pedir un microcrédito.
- 2 El Fondeso entrega **una tarjeta bancaria** y canaliza a las solicitantes al Centro de Emprendimiento que mejor les acomode.
- 3 La activación de la tarjeta se condiciona a que las beneficiarios acudan a conocer los servicios facilitados por los Centros y **ahorren un monto mínimo por tres meses de manera grupal.**
- 4 Los beneficiarios deben cumplir con su cuota de ahorro para que el Fondeso les otorgue un microcrédito.
- 5 La vinculación con las IAPs no obliga a los beneficiarios a hacer uso de sus servicios pero si a conocerlos.

* Los servicios y facilidades que los IAP podrían otorgar son: Asistencia psicológica; Regularización escolar e Idiomas; entre otros.

¹ Las IAPs (Instituciones de Asistencia Privada) son entidades con personalidad jurídica y patrimonio propio, sin propósito de lucro, que con bienes de propiedad particular ejecutan actos de asistencia social. (Fuente: “Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal”, disponible en: <http://www.jap.org.mx/>)

Centros de Emprendedores

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

Creación de grupos solidarios

- El esquema de grupos solidarios para la obtención de microcréditos ha demostrado tener un impacto positivo a nivel internacional en los acreditados. Este esquema genera vínculos entre los miembros del grupo y crea un sistema de presión interna por medio del cual cada acreditado está obligado a pagar para no afectar al resto del grupo.
- Las mejores prácticas de las microfinancieras establecen dos características básicas para la creación de grupos solidarios:
 - El grupo debe conocerse previamente y haber desarrollado vínculos de confianza.
 - El grupo debe tener una actividad productiva que sea la fuente para el pago del préstamo.
- En otras microfinancieras, el promotor es el encargado de detectar a los grupos solidarios y ponerlos a trabajar en conjunto. Una vez que se ha desarrollado el trabajo en equipo, se les otorga su primer crédito.

Al promover el ahorro grupal **a través de las tarjetas bancarias**, el Fondeso promovería vínculos de confianza entre los integrantes del grupo solidario.



Los Centros de Emprendedores son necesarios ya que las capacitaciones brindadas dentro del Fondeso suelen ser genéricas y no permiten que los beneficiarios externen todas sus inquietudes.

Centros de
Emprendedores

Implemen-
tación

Funciona-
miento

Justifica-
ción

Activida-
des

Beneficios

- **Apoyo de actores privados ya existentes (IAPs):** Los cursos impartidos en el Fondeso contribuyen al crecimiento de los beneficiarios. Sin embargo, las facilidades de los centros pueden dar a los beneficiarios otro tipo de apoyos como regularización de bachillerato, guarderías, esparcimiento, actividades productivas, entre otros.
- **Distribución geográfica:** Al contar con una red de Centros de Emprendedores, los beneficiarios podrán recibir servicios complementarios en el lugar que mejor les convenga sin necesidad de acudir a las oficinas del Fondeso.
- **Creación de grupos solidarios:** Los Centros de Emprendedores servirán para identificar grupos que realmente estén desarrollando una actividad productiva juntos. Estos grupos comenzarán a ahorrar antes de recibir un microcrédito, por lo que al llegar al recibirlo ya habrán establecido vínculos de confianza y esquemas de trabajo que elevarán sus probabilidades de éxito.
- **Evidencia internacional:** Existen estudios que demuestran que, en situación de vulnerabilidad, las mujeres administran mejor los créditos que los hombres, ya que los utilizan en actividades productivas. Además al convertirse en administradora del hogar, la mujer adquiere empoderamiento. Algunos Centros de Emprendimiento podrían atender específicamente a mujeres, fortaleciendo su empoderamiento y encaminando a las beneficiarias a identificar oportunidades de negocio.¹

Existe evidencia que establece que el microcrédito ayuda a suavizar los choques (shocks) a familias de bajos ingresos generados por gastos inesperados.²

Fuente:

- (1) Jonathan Bauchet et al., *“Latest Findings from Randomized Evaluations of Microfinance”*, (CGAP : 2011), pag. 9-10.
- (2) Manuela Angelucci et al., *“Win Some Lose Some? Evidence from a randomized microcredit program placement experiment by Compartamos Banco”*, (IPA :2013).

El hecho de recibir una tarjeta bancaria permitiría a los beneficiarios familiarizarse con servicios con los que posiblemente no habían tenido contacto previamente y que les podrían ser de utilidad en el futuro.

- En el Distrito Federal, únicamente 47.53% de la población adulta tiene acceso a productos de ahorro formal.
- El hecho de recibir una tarjeta bancaria puede generar interés y confianza entre los beneficiarios por este tipo de servicios.

Razones para no tener una cuenta bancaria 2011¹



Al finalizar el microcrédito, los beneficiarios habrán generado confianza en este sistema de ahorro y podrán seguir utilizando la tarjeta como instrumento de ahorro personal.*

* En Estados Unidos, algunos centros vinculan a sus negocios con bancos locales. Esto facilita las opciones de financiamiento.

Fuente:

(1) INEGI. (2012). Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) *Análisis descriptivo de los resultados*.



- Centros de Emprendedores
- Implementación
- Funcionamiento
- Justificación
- Actividades
- Beneficios

Para llevar a cabo este programa es necesario identificar IAPs que ya estén constituidas y que puedan llevar a cabo las funciones pensadas para los Centros de Emprendedores.

Prioridad	Actividad o medida de implementación	Actores
1	Identificar IAPs que estén interesados y puedan fungir como Centros de Emprendedores.	Fondeso, IPAs del DF
2	Crear lineamientos y formalizar el esquema de ayuda con el que contarán los Centros de Emprendedores.	Fondeso, IPAs del DF
3	Cambiar las Reglas de Operación para establecer que los grupos solidarios que deseen obtener un microcrédito tengan que demostrar que han ahorrado de manera conjunta por al menos tres meses.	Fondeso
4	Crear acuerdos con el banco que proporcionará el servicio de tarjetas.	Fondeso, Banca privada
5	Divulgar la vinculación de los Centros de Emprendedores entre los beneficiarios de microcréditos del Fondeso.	Fondeso

Centros de Emprendedores

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



Los Centros de Emprendedores podrán brindar capacitación adecuada y más personalizada a los beneficiarios potenciando el impacto del microcrédito. Además, las acercará a servicios bancarios a los cuales actualmente no tienen acceso.

Beneficios

Impulsar el impacto del microcrédito.

Brindar capacitación que se adecue a las necesidades de los emprendedores y particularmente de las mujeres emprendedoras.

Conformar grupos solidarios que realmente trabajen en conjunto y ofrezcan una red de apoyo mutuo.

Introducir a los emprendedores a los servicios bancarios y al ahorro por medio del uso de la tarjeta.

Indicadores de beneficios

- Incremento en empleos generados.*
- Incremento en utilidades.*
- Puntualidad en el pago del crédito.*
- Número de emprendedores que acuden a las capacitaciones.
- Porcentaje que continúa asistiendo a las capacitaciones después de haber cumplido las horas estipuladas por el Fondeso.
- Porcentaje de proyectos que se establecen de manera conjunta.
- Porcentaje de proyectos en los que, al terminar de pagar el crédito, todos los miembros del grupo continúan trabajando.
- Porcentaje de beneficiarios que continúan usando su tarjeta una vez que terminan de pagar el microcrédito.
- Porcentaje de beneficiarios que recurren a otro tipo de producto bancario después de haber recibido el microcrédito.

* En comparación con beneficiarios que no acuden a los Centros de Emprendedores.

Centros de Emprendedores

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



1. Plan de trabajo
2. Matriz de problemáticas identificadas y recomendaciones
3. Ruta crítica de recomendaciones estratégicas
 - a. Créditos condicionados para MyPEs
 - b. Centros de Emprendedores
 - c. Campaña de comunicación
 - d. Herramienta de vinculación y desarrollo económico
4. Ruta crítica de recomendaciones específicas
 - a. Reestructura orgánica
 - b. Mejora en los sub-procesos operativos
 - c. Padrón de solicitantes
 - d. Catálogo de proveedores
 - e. Historial de crédito
 - f. Vales de capacitación
5. Productos para alto impacto
 - a. Fondo de co-inversión
 - b. Crédito para *equity*
 - c. Subsidio a la diligencia
6. Anexos



Generar una campaña de divulgación coordinada con las delegaciones para aclarar los objetivos del Fondeso, sus programas y requisitos.

Una estrategia de comunicación interna y externa para difundir los cambios en los programas del Fondeso evitará asimetrías de información entre los solicitantes.

Estrategia de comunicación externa

La estrategia de comunicación busca informar a los acreditados y futuros solicitantes del Fondeso y de la SEDECO sobre los cambios en los programas.

Estrategia de comunicación interna

La estrategia de comunicación interna busca informar al personal de la SEDECO, el Fondeso y las delegaciones sobre los nuevos programas y los cambios a los programas actuales del Fondeso.

- La campaña podría ser apoyada por Evalúa DF, las delegaciones y la SEDECO.

La estrategia de comunicación deberá de considerar:

Los programas: población objetivo y problema que buscan resolver

El paso a paso de cada programa

Los requisitos de cada programa

Los programas: población objetivo y problema que buscan resolver

El paso a paso de cada programa

Los requisitos de cada programa

Beneficios de cada programa

Esquemas de vinculación con otras secretarías



1. Plan de trabajo
2. Matriz de problemáticas identificadas y recomendaciones
3. Ruta crítica de recomendaciones estratégicas
 - a. Créditos condicionados para MyPEs
 - b. Centros de Emprendedores
 - c. Campaña de comunicación
 - d. Herramienta de vinculación y desarrollo económico
4. Ruta crítica de recomendaciones específicas
 - a. Reestructura orgánica
 - b. Mejora en los sub-procesos operativos
 - c. Padrón de solicitantes
 - d. Catálogo de proveedores
 - e. Historial de crédito
 - f. Vales de capacitación
5. Productos para alto impacto
 - a. Fondo de co-inversión
 - b. Crédito para *equity*
 - c. Subsidio a la diligencia
6. Anexos



La Herramienta de Vinculación y Desarrollo Económico (HVDE) serviría para canalizar a beneficiarios del Fondeso y la SEDECO con los programas de otras dependencias que mejor se ajusten a sus necesidades.

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar los programas que opera el Gobierno Federal y local con el fin de focalizar, articular y ampliar el impacto de los esfuerzos del Fondeso y la SEDECO. 	Herramienta de Vinculación
Propuesta de regulación	<ul style="list-style-type: none"> Generar los lineamientos del funcionamiento de la HVDE para que las dependencias del Gobierno del Distrito Federal y del Gobierno Federal actualicen la oferta de programas que administran (ver diapositiva 55). 	Implementación
Barreras en la implementación	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir que las diferentes dependencias aporten información sobre sus programas y estén dispuestas a colaborar con la Herramienta de Vinculación y Desarrollo Económico. 	Funcionamiento
Posibles riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Los usuarios podrían hacer un mal uso de la herramienta, como información falsa o incompleta, que pudiera provocar resultados erróneos. 	
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un mapeo de los programas disponibles en el GDF y en el Gobierno Federal. Alianzas con otras dependencias del GDF y Gobierno Federal que permitan mantener actualizada la oferta de programas de la HVDE. Contratar al personal que realice un portal de internet interactivo que tenga la capacidad de procesar la información registrada por los solicitantes. Personal capacitado para tratar directamente con los solicitantes que requieran de atención personalizada para resolver sus dudas. 	Justificación
Vinculación	<ul style="list-style-type: none"> La Herramienta de Vinculación debe poder distribuir a los solicitantes a programas federales, del Distrito Federal y de las delegaciones, así como con instituciones privadas. La Herramienta de Vinculación estará vinculada al Padrón de Solicitantes del Fondeso (ver diapositiva 64). 	Actividades Beneficios

La Herramienta de Vinculación contará con tres frentes para distribuir a los solicitantes al programa que mejor atienda sus necesidades.

Filtro 1: Registro del perfil del solicitante

- El solicitante podrá capturar su perfil en la plataforma de la Herramienta de Vinculación y Desarrollo Económico.
- La plataforma recopilará datos y realizará preguntas que crearán el perfil básico del solicitantes (sector, tipo de apoyo que busca, tipo de emprendimiento).
- La Herramienta de Vinculación relacionará el perfil del solicitante con la descripción de la población objetivo de los programas disponibles.

Filtro 2: Herramienta de autoconocimiento

- La Herramienta de Vinculación presentaría la opción de llevar a cabo un cuestionario para que el solicitante conozca mejor su perfil, su proyecto y el mercado en el que se llevaría a cabo el proyecto.
- Con base en las respuestas la Herramienta de Vinculación generaría un diagnóstico tipo FODA del emprendedor o empresario solicitante y describiría las características más relevantes identificadas.
- A partir de este análisis, la Herramienta de Vinculación presentará una serie de recomendaciones para el solicitante con base en su perfil, así como programas que le ayuden a resolver sus debilidades.

Filtro 3: Agente personalizado

- Si el emprendedor o empresario solicitante requiere mayor orientación la SEDECO tendrá a su disposición personal capacitado para atender sus inquietudes sobre los apoyos disponibles.
- El objetivo de este servicio sería guiar a los interesados en el proceso de selección de apoyos para el desarrollo de su proyecto.
- Sólo aquellos solicitantes que hallan pasado por el filtro 1 y 2 podrán emplear los servicios de un agente.

Herramienta
de Vinculación

Implemen-
tación

Funciona-
miento

Justifica-
ción

Activida-
des

Beneficios



Para la implementación de la Herramienta de Vinculación, es necesario satisfacer los requisitos de cada uno de los filtros.

Filtro	Requisitos para su implementación	Otras observaciones
Filtro 1: Registro del perfil del solicitante	<ul style="list-style-type: none"> • Portal interactivo en donde se registra la información de los solicitantes. • Cuestionario básico del perfil de solicitante. • Base de datos actualizada de los programas de apoyo a PyMEs y emprendedores, con información sobre el nombre del programa, la población objetivo, los criterios de elegibilidad y el objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los solicitantes pueden llevar a cabo el registro de su perfil ante la SEDECO mediante el portal de internet pero el servicio también estará disponible de manera física para quien lo requiera.
Filtro 2: Herramienta de auto-conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta de auto-diagnóstico (cuestionario y análisis) • Los requisitos del Filtro 1. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para la actualización constante de los programas en la Herramienta de Vinculación se deben generar herramientas de comunicación continua entre la SEDECO, el Fondeso y las demás dependencias locales y federales relevantes. • Los actores privados que ofrecen servicios y productos para emprendedores y empresas también pueden formar parte de la Herramienta de Vinculación.
Filtro 3: Agente del Fondeso	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado para la atención personalizada con los solicitantes. • Infraestructura informática para la atención al solicitante. • Los requisitos del Filtro 1 y 2. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Herramienta de Vinculación también fungiría como un portal de avisos y notificaciones para que las dependencias gubernamentales informen a los solicitantes de modificaciones relevantes sobre los programas.

Herramienta de Vinculación

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

El uso de esta herramienta será opcional para los beneficiarios. No se pretende que todos los solicitantes que busquen algún tipo de apoyo tengan que pasar obligatoriamente por la Herramienta de Vinculación.



La Herramienta de Vinculación representaría un esfuerzo por unificar los apoyos y programas disponibles para emprendedores y empresarios del Distrito Federal.

Programas para emprendedores y empresarios disponibles en el Distrito Federal*

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 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

Secretaría de Cultura

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

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

- La SEDECO podría alimentar una base de datos de los programas disponibles en las dependencias del Distrito Federal.
- Asimismo se podría invitar a Fondos, Bancos, Incubadoras, y Proveedores de Servicios Empresariales (por ejemplo: IPN o Tec de Monterrey) a registrar sus servicios en la base de datos y de esta manera integrar todos los programas en una base única.

La Ficha de Registro de cada programa que se integre a la HVDE debe contener:

- Nombre
- Objetivo
- Población Objetivo
- Criterios de elegibilidad
- Operador

Herramienta de Vinculación

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

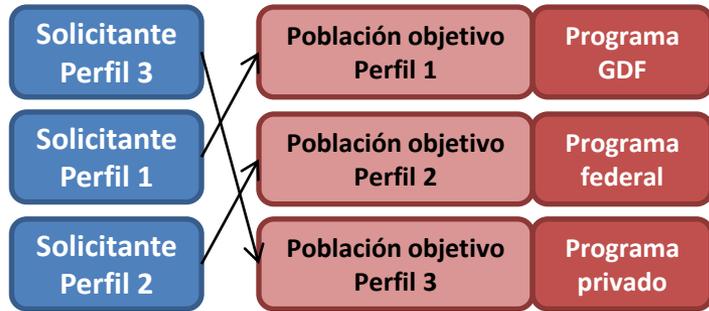
Beneficios

* Ver Anexo A para mapeo de programas.

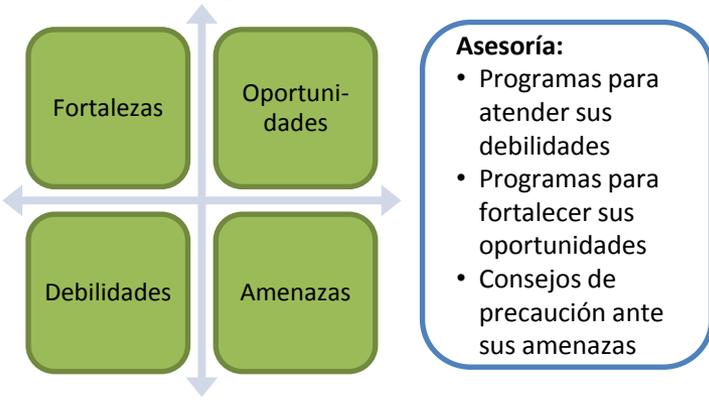
La Herramienta de Vinculación es un esquema innovador en México que contribuiría a disminuir las asimetrías de información.

- Manejo eficiente de recursos:** Una herramienta de este tipo permitiría que los usuarios encuentren el apoyo/programa que mejor se adapte a sus necesidades y a la vez acercaría los apoyos al perfil de solicitante para el que fueron diseñados.
- Herramienta de autoconocimiento:** Mediante los diagnósticos generados por la herramienta de vinculación se puede fomentar una cultura empresarial entre los habitantes de la Ciudad de México ya que los usuarios conocerían sus puntos fuertes y débiles.
- Herramienta transversal:** La utilidad de la herramienta de auto-diagnóstico no se limita únicamente a emprendedores o empresarios. Debido a la información que recopila y analiza también podría ser de utilidad para investigadores, estudiantes u otros actores interesados en conocer la madurez y necesidades de su proyecto.

La Herramienta de Vinculación cruzará información sobre el perfil del solicitante y la población objetivo de los programas para canalizar a cada solicitante al apoyo más adecuado.



La información recopilada por la Herramienta de Autoconocimiento generará una matriz FODA que permitirá al solicitante conocer mejor sus necesidades y saber qué programa es el que mejor las satisface.



Herramienta de Vinculación

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



En el ámbito internacional se han implementado herramientas que diagnostican y asesoran a los emprendedores y empresarios en sus proyectos. En el Distrito Federal se identifican esfuerzos significativos en la materia.

• **Mejores prácticas internacionales:**

- El Reino Unido cuenta con el diagnóstico “GROWTHmapper” que es empleado en la aceleradora “Growth accelerator”, a partir del cual se hace un seguimiento personalizado mediante un agente capacitado.
- En Colombia se cuenta con el Test Idea que genera una evaluación sobre el perfil emprendedor, la idea y el mercado del aplicante. Como parte del diagnóstico se hacen una serie de recomendaciones con base en las debilidades y fortalezas de quien responde.

- **Experiencia similar en el DF:** El Servicio Nacional de Empleo del Distrito Federal es un servicio de vinculación laboral en donde consejeros especializados, a través de una entrevista personalizada, vinculan automáticamente los perfiles con las vacantes disponibles. Asimismo, la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo ha desarrollado un diagnóstico para la evaluación de la empresa con base en cinco dimensiones que generan una calificación de la empresa.*



* Para mayor información véase adjunto a la presentación el Anexo B: “Diagnóstico y Evaluación de la empresa 2013” elaborado por la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo en formato Excel.

Fuentes:

Test IDEA – <http://200.13.255.8/testIdea/html/>; Growth Mapper – <http://www.growthmapper.co.uk/>

Herramienta de Vinculación

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



El correcto mapeo de los programas y la instalación de la infraestructura necesaria son insumos primordiales para la implementación de la Herramienta de Vinculación.

Prioridad	Actividad o medida de implementación	Actores
1	Investigación y mapeo de apoyos y programas para emprendedores y empresarios de la Ciudad de México. Para realizar esta actividad se pueden utilizar los mapeos de apoyos delegacionales, federales y del GDF hechos en el Entregable 1 del proyecto.	Fondeso; SEDECO; C230
Filtro 1: Registro del perfil del solicitante		
2	Instalar y preparar la infraestructura informática para el funcionamiento del registro de solicitantes.	Fondeso; SEDECO
3	Diseño de un cuestionario básico para identificar el perfil del solicitante.	Fondeso; SEDECO
4	Realización de pruebas piloto del cuestionario básico e integración de ajustes necesarios.	Fondeso; SEDECO
5	Capacitación al personal del Fondeso para el uso adecuado del registro de solicitantes.	Fondeso; SEDECO
Filtro 2: Herramienta de autoconocimiento		
6	Generar alianzas con otros actores públicos y privados para que apoyen la Herramienta de Vinculación, brindando información sobre sus programas y actualizando ésta cuando corresponda.	Fondeso; Secretarías y Delegaciones del DF; INADEM, NAFIN, Fondos privados

Herramienta de Vinculación

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

Para la implementación de la Herramienta de Vinculación es necesario capacitar a los Agentes del Fondeso y realizar pruebas piloto que permitan detectar errores.

Prioridad	Actividad o medida de implementación	Actores
7	Compilación de una base de datos de los programas y apoyos disponibles con base en el mapeo realizado.	Fondeso; SEDECO
8	Diseño de una herramienta de diagnóstico que identifique y vincule al solicitante con el programa que mejor atiende sus necesidades: Cuestionario; Diagnóstico; Articulación del diagnóstico con los programas disponibles.	Fondeso; SEDECO
9	Realización de pruebas piloto de la herramienta de diagnóstico e integración de ajustes necesarios.	Fondeso; SEDECO
Filtro 3: Agente del Fondeso		
10	Subir al portal del Fondeso la Herramienta de Vinculación.	Fondeso; SEDECO
11	Capacitar al personal encargado de atender a los usuarios de la herramienta.	Fondeso; SEDECO
12	Realización de pruebas piloto de la atención a los solicitantes e integración de ajustes necesarios.	Fondeso; SEDECO
Ajustes finales		
13	Realizar pruebas piloto del funcionamiento integral de la Herramienta de Vinculación, verificar que sea accesible y clara para el usuario y corregir las observaciones pertinentes.	Fondeso; SEDECO
14	Implementar la herramienta a través del portal del Fondeso y realizar las actualizaciones y modificaciones necesarias durante un periodo predeterminado de tiempo.	Fondeso; SEDECO

Herramienta de Vinculación

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

Con la Herramienta de Vinculación se espera que los emprendedores y MiPyMEs de la Ciudad de México reciban una atención adecuada acorde a sus necesidades.

Beneficios

Impulso a la cultura emprendedora de la Ciudad de México.

Articular los programas de manera que las MiPyMEs escalen en los apoyos que se les ofrecen dependiendo de su etapa de desarrollo.

Tener apoyos para todas las etapas de desarrollo y los tipos de empresas.

Facilitar a los empresarios y emprendedores la búsqueda de los programas que mejor cubren sus necesidades.

Reducir la asimetría de información entre MiPyMEs y emprendedores para que sean accesibles a todos los programas de la SEDECO.

Indicadores de beneficios

- Número de diagnósticos y recomendaciones realizadas.
- Proporción de beneficiarios con antecedentes en el Fondeso por nivel de crédito.
- Número de “atenciones personalizadas” realizadas.
- Indicadores de productividad de las empresas beneficiarias.
- Número de solicitudes que de apoyo que recibe el Fondeso.
- Número de solicitudes de apoyo aprobadas.
- Número de solicitudes que de apoyo que recibe la SEDECO.

Herramienta de Vinculación

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

Beneficios

Evitar que los beneficiarios se concentren geográficamente.

Dotar a la estrategia de la SEDECO de una estructura que le permita distribuir a los solicitantes a los programas que mejor los apoyan.

Dotar a la SEDECO de un mapa claro de a quién y con qué está apoyando

Vinculación de los solicitantes del Fondeso con los esquemas de apoyo del GDF, Gobierno Federal y Sector Privado.

Indicadores de beneficios

- Proporción de solicitudes de apoyo que provienen de las delegaciones.

- Indicadores de productividad de las empresas beneficiarias.

- No Aplica.

- Número de solicitantes que realizaron el diagnóstico y fueron canalizados con un organismo público federal.
- Número de solicitantes que realizaron el diagnóstico y fueron canalizados con un organismo público del Distrito Federal.
- Número de solicitantes que realizaron el diagnóstico y fueron canalizados con un organismo privado.

Herramienta de Vinculación

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

1. Plan de trabajo
2. Matriz de problemáticas identificadas y recomendaciones
3. Ruta crítica de recomendaciones estratégicas
 - a. Créditos condicionados para MyPEs
 - b. Centros de Emprendedores
 - c. Campaña de comunicación
 - d. Herramienta de vinculación y desarrollo económico
4. Ruta crítica de recomendaciones específicas
 - a. Reestructura orgánica
 - b. Mejora en los sub-procesos operativos
 - c. Padrón de solicitantes
 - d. Catálogo de proveedores
 - e. Historial de crédito
 - f. Vales de capacitación
5. Productos para alto impacto
 - a. Fondo de co-inversión
 - b. Crédito para *equity*
 - c. Subsidio a la diligencia
6. Anexos

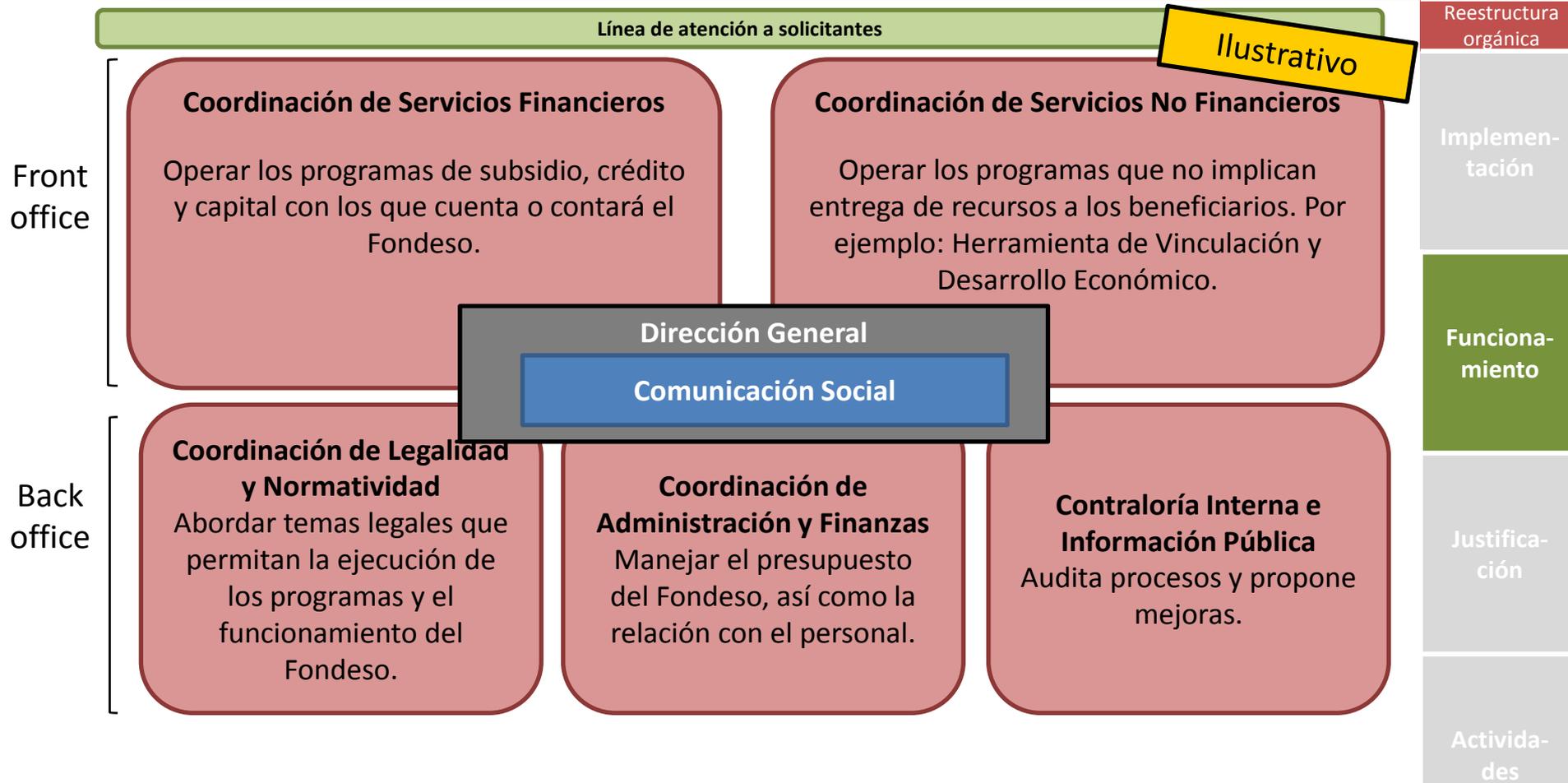


El Fondeso debería redefinir su estructura orgánica con el fin de hacer más eficiente la operación de los programas.

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Dotar al Fondeso de una estructura orgánica capaz de implementar correctamente sus programas. • Identificar las capacidades y el perfil necesario del personal del Fondeso para cubrir cada área dentro de la estructura interna. 	Reestructura orgánica
Propuesta de regulación	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinir funciones del personal dentro de la nueva estructura y presentarlas para su aprobación ante la CGMA.* 	Implementación
Barreras en la implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Que los involucrados presenten resistencia al cambio y no estén dispuestos a modificar (o a dejar) funciones distintas a las actuales. • Que la CGMA no apruebe los cambios propuestos por el Fondeso. 	Funcionamiento
Posibles riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • El periodo de aprendizaje puede presentar dificultades e influir en el servicio que se otorga a los beneficiarios. 	Justificación
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño de la estructura orgánica del Fondeso. • Estudio del perfil de su personal. • Capacitación del personal. 	Actividades
Vinculación	<ul style="list-style-type: none"> • El Fondeso debe trabajar la reestructuración orgánica en estrecha colaboración con la CGMA. Esta colaboración evitará que se viole alguna norma al momento de realizar las modificaciones y que en consecuencia estas modificaciones sean rechazadas. • Pronafim cuenta con certificaciones que evalúan las habilidades del personal que opera los microcréditos y el riesgo de los acreditados que se tienen en cartera. El Fondeso debería seguir dichos estándares para asegurar un funcionamiento correcto. 	Beneficios

*La Coordinación General de Modernización Administrativa (CGMA) tiene la responsabilidad de diseñar, dirigir y coordinar las estrategias, agendas y programas especiales para la innovación ciudadana y modernización gubernamental de la Administración Pública del Distrito Federal

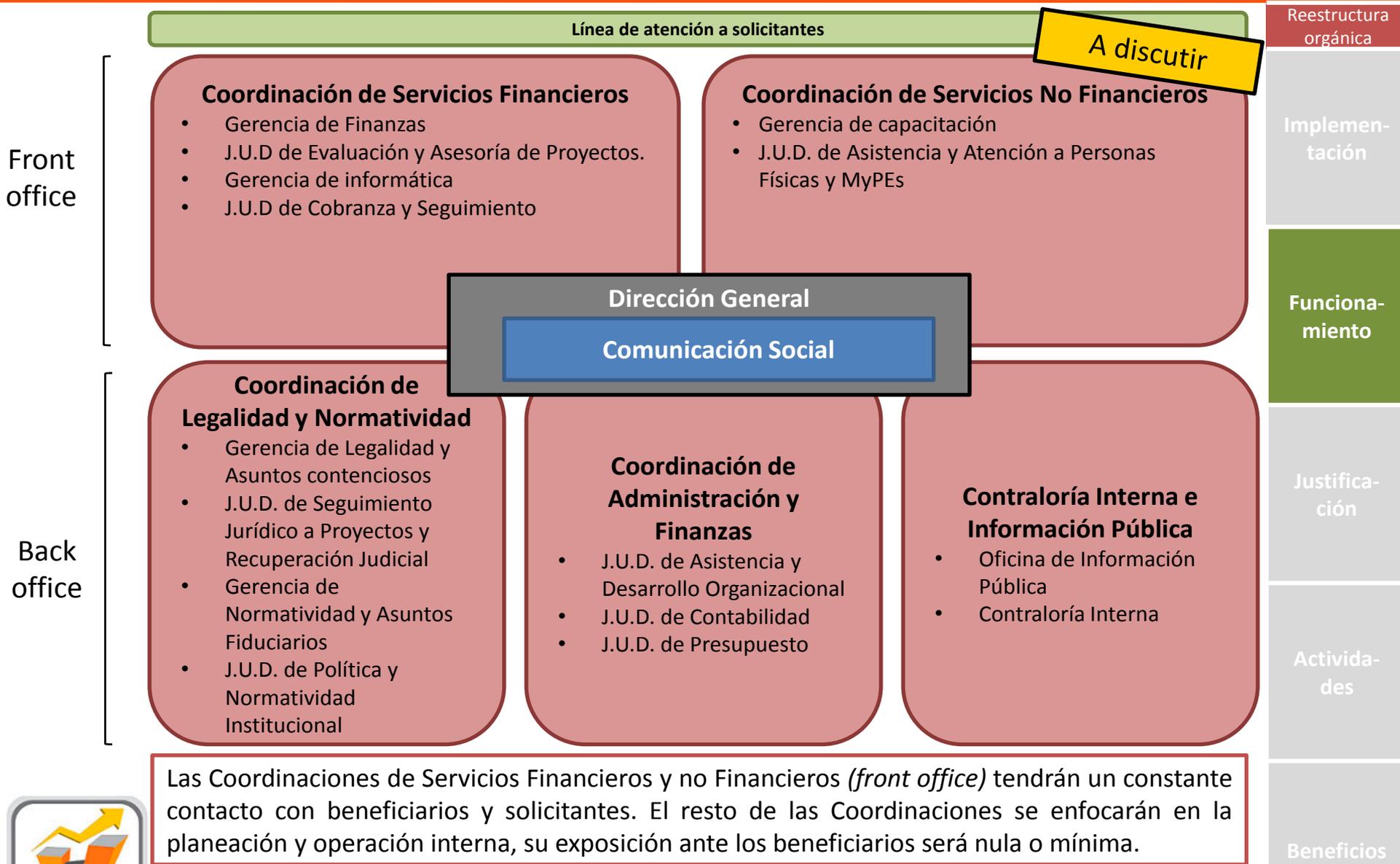
La reestructuración propone fusionar créditos para MyPEs y microcréditos y hacer una diferenciación entre programas financieros y no financieros.



La Dirección General y la oficina de Comunicación Social deberían tener un contacto estrecho con todas las coordinaciones.



Las nuevas coordinaciones tomarían gerencias y Jefaturas de Unidad Departamentales (J.U.D.) dependiendo del contacto que éstas tengan con los solicitantes.



Las Coordinaciones de Servicios Financieros y no Financieros (*front office*) tendrán un constante contacto con beneficiarios y solicitantes. El resto de las Coordinaciones se enfocarán en la planeación y operación interna, su exposición ante los beneficiarios será nula o mínima.



Los programas con los que cuente el Fondeso serán operados por las Coordinaciones de Servicios Financieros y no Financieros según las características de cada programa.

Línea de atención a solicitantes

A discutir

Reestructura orgánica

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

Front office

Back office

Coordinación de Servicios Financieros

- Crédito MYPES – crédito condicionado (diapositiva 15)
- Microcréditos
- Crédito para compra de *equity* (diapositiva 107)
- Fondo de co-inversión (diapositiva 96)
- Vales de capacitación (diapositiva 88)
- Subsidio a la diligencia (diap. 115)
- Crédito rural

Coordinación de Servicios No Financieros

- Herramienta de vinculación (diapositiva 34)
- Padrón de solicitantes (diapositiva 67)
- Centros de Emprendedores (diapositiva 24)
- Catálogo de proveedores (diapositiva 74)
- Historial de Crédito (diapositiva 82)

Dirección General

Comunicación Social

Coordinación de Legalidad y Normatividad

No tendría vinculación directa con los programas.

Coordinación de Administración y Finanzas

Por medio de la J.U.D. de Desarrollo Organizacional, se incentivarían los siguientes programas:

- Microcréditos
- Créditos MYPES Herramienta de vinculación Padrón de solicitantes
- Historial de Crédito

Contraloría Interna e Información Pública

No tendría vinculación directa con los programas.

Los programas que impliquen transferencia de recursos en forma de crédito, subsidio o capital serán operados por la Coordinación de Servicios Financieros. Los programas de capacitación, información y vinculación serán operados por la Coordinación de Servicios No Financieros. La J.U.D. de Desarrollo Organizacional formulará los incentivos para el personal que opere los diferentes programas.



En la administración pública se identifican tres tipos de capacidades que son necesarias: técnica, organizacional y política.

Tipo de capacidad	Capacidad específica	Descripción
Técnica	Especialización científica/técnica	Habilidad y conocimiento específico necesario para el diseño y la implementación de programas públicos.
	Eficiencia burocrática	Capacidad para dirigir y/o seguir procesos. Se divide en tres niveles: <ul style="list-style-type: none"> • Alto: habilidad de dirigir y seguir procesos complejos. Preferentemente con educación universitaria. • Medio: habilidad para seguir procesos tomando decisiones poco complejas. Preferentemente con educación media superior. • Nivel “logístico”: capacidad para seguir procesos con poca o nula discrecionalidad.
Organizacional	Coordinación pública-pública	Capacidad para coordinar esfuerzos con otras dependencias públicas, logrando detectar jerarquías y generando habilidades de liderazgo.
	Coordinación pública-privada	Capacidad para coordinar esfuerzos con el sector público, generando compromiso y confianza mutua.
	Experimentación y aprendizaje	Capacidad de innovar dentro de los límites impuestos por reglamentaciones internas y externas. También es la capacidad de dar seguimiento y monitoreo a las actividades realizadas con el fin de proponer mejoras.
Política	Credibilidad	Capacidad para generar confianza en el sector privado con el que se tienen alianzas y en el que se busca atender.
	Creación de grupos de apoyo	Capacidad para identificar actores que pueden apoyar al proyecto e idear la forma de hacerlo partícipes de éste.
	Protección contra captura (pública y privada)	Capacidad para identificar el límite en el que la colaboración con otros actores puede derivar en la “captura” del proyecto por parte de grupos de interés, ya sean públicos o privados.

Reestructura orgánica

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

Fuentes: Jorge Cornick, *“Public Sector Capabilities and Organization for Successful PDPs”*, (BID : 2013).



El Fondeso debe tomar en cuenta las capacidades de su personal para ajustar los perfiles a las necesidades de cada área.

A discutir

Reestructura orgánica

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

Coordinación	Técnica		Organizacional			Política		
	Especialización científica/técnica	Eficiencia burocrática	Coordinación pública -pública	Coordinación pública-privada	Experimentación y aprendizaje	Credibilidad	Creación de grupos de apoyo	Protección contra captura
Dirección General	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Comunicación Social	Baja	Media	Media	Media	Alta	Alta	Baja	Baja
Servicios Financieros	Alta	Media	Baja	Media	Alta	Media	Baja	Baja
Servicios no Financieros	Media	Media	Alta	Alta	Baja	Media	Baja	Baja
Legalidad y Normatividad	Alta	Alta	Alta	Alta	Baja	Alta	Alta	Baja
Administración y Finanzas	Media	Media	Alta	Baja	Alta (Desarrollo Organizacional)	Media	Baja	Media
Contraloría Interna	Media	Media	Media	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja

En el mercado de microfinanzas el activo más importante es el de recursos humanos. Por lo tanto, es necesario contar con metodologías y capacitaciones que garanticen la labor correcta de gerentes y promotores. Las capacitaciones deben centrarse en desarrollar las habilidades que cada puesto requiere.



La reestructuración orgánica del Fondeso es necesaria para cubrir todos los procesos e integrar a todas las áreas dentro de un sistema eficiente.

- **Identificación de capacidades:** para lograr un funcionamiento adecuado dentro del Fondeso es necesario identificar las capacidades que se requieren en cada área. Al obtener el perfil deseado para cada puesto, se debe empatar este perfil con las habilidades que cuenta el personal que actualmente labora en el Fondeso.
- **Recursos humanos limitados:** el Fondeso sólo cuenta con 155 empleados para administrar y operar sus programas. Por lo tanto, es importante distribuir de manera óptima al personal para abarcar todas las actividades necesarias para un buen funcionamiento.
- **Atención integral a los beneficiarios:** la estructura orgánica debe contemplar una línea de contacto directo con los beneficiarios que pueda brindar información sobre todos los programas que ofrece el Fondeso.

La SEDECO identificó ocho debilidades del Fondeso en su reporte de reestructuración. La reestructura orgánica impactaría directa o indirectamente en estas debilidades.

Debilidades:

- Tiene una cartera vencida muy alta.
- Falta de recursos humanos especializados en materia financiera.
- Su diseño institucional está vinculado a una visión social, pero no necesariamente económica.
- Cuenta con instrumentos de administración de riesgos desaprovechados.
- No tiene una estrategia intencionada o definida de los proyectos a financiar.
- No cuenta con un adecuado control y seguimiento de su cartera.
- No difunde los resultados de su gestión.
- Organización desvinculada de la SEDECO y de sus políticas.

Reestructura orgánica

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



La actividad más importante será presentar las modificaciones de la reestructuración ante la CGMA y obtener su aprobación.

Prioridad	Actividad o medida de implementación	Actores
1	Analizar el perfil de su personal y ajustarlo a las nuevas necesidades.	Fondeso
2	Presentar las modificaciones para su aprobación ante la CGMA.	Fondeso, CGMA
3	Capacitar al personal para la operación de las funciones adquiridas.	Fondeso
4	Aplicar las modificaciones y comenzar la operación de los programas.	Fondeso

Reestructura
orgánica

Implemen-
tación

Funciona-
miento

Justifica-
ción

Activida-
des

Beneficios



Beneficios

El Fondeso brindará una atención más integral a sus solicitantes.

El Fondeso será más eficiente y no se duplicarán esfuerzos en los procesos.

El Fondeso concentrará el *expertise* necesario en cada una de sus áreas.

Los beneficiarios tendrán un mejor seguimiento.

Indicadores de beneficios

- Porcentaje de solicitantes que participan en programas de Servicios Financieros y No Financieros.
- Evaluación y rediseño periódico de procesos operativos.
- Evaluación periódica de habilidades del personal.
- Disminución de la cartera vencida.
- Agentes del Fondeso que cumplen con las metas propuestas.

Reestructura orgánica

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



1. Plan de trabajo
2. Matriz de problemáticas identificadas y recomendaciones
3. Ruta crítica de recomendaciones estratégicas
 - a. Créditos condicionados para MyPEs
 - b. Centros de Emprendedores
 - c. Campaña de comunicación
 - d. Herramienta de vinculación y desarrollo económico
4. Ruta crítica de recomendaciones específicas
 - a. Reestructura orgánica
 - b. Mejora en los sub-procesos operativos
 - c. Padrón de solicitantes
 - d. Catálogo de proveedores
 - e. Historial de crédito
 - f. Vales de capacitación
5. Productos para alto impacto
 - a. Fondo de co-inversión
 - b. Crédito para *equity*
 - c. Subsidio a la diligencia
6. Anexos



Los procesos operativos del Crédito MyPE presentan áreas de oportunidad que pueden ser explotadas para mejorar la eficiencia y eficacia del Fondeso.

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Hacer más eficientes los procesos operativos del Crédito MyPE, evitando duplicidades o procesos incompletos y aprovechando al máximo los recursos disponibles. 	Mejoras en operación
Propuesta de regulación	<ul style="list-style-type: none"> Modificar las Reglas de Operación para integrar los cambios en los procesos. Cumplir con los procesos establecidos por la Coordinación General de Modernización Administrativa (CGMA) para realizar modificaciones en el funcionamiento del Fondeso. Terminar el contrato con Fidere III. 	Implementación
Barreras en la implementación	<ul style="list-style-type: none"> Que los involucrados presenten resistencia al cambio y no estén dispuestos a modificar (o a dejar) funciones distintas a las actuales. Que la CGMA no apruebe los cambios propuestos por el Fondeso. 	Funcionamiento
Posibles riesgos	<ul style="list-style-type: none"> El periodo de aprendizaje puede presentar dificultades e influir en el servicio que se otorga a los beneficiarios. 	Justificación
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Personal capacitado en las oficinas delegacionales. Material promocional acorde a las modificaciones e implementación de programas. Consolidación de base de datos de adeudos. Responsable de la relación con CGMA para la administración de la página de internet. 	Actividades
Vinculación	<ul style="list-style-type: none"> La mejora en operaciones debe contemplar los cambios en la reestructuración orgánica. De lo contrario, habrá mejoras que no se adapten a las nuevas necesidades del Fondeso. El personal de las delegaciones debe tener vinculación con todos los programas del Fondeso, pues es necesario que brinde información precisa a los solicitantes. Se pueden aprovechar las capacitaciones de la UNAM y la UAM sobre microcréditos y créditos para los operadores. 	Beneficios

Una mejora en los proceso de divulgación y solicitud de los programas del Fondeso permitirá que los solicitantes conozcan las características de los distintos tipos de apoyo y puedan acceder a ellos de manera ágil.

Subproceso	Objetivo	Actividad de mejora	Beneficia a	¿Cómo?	Responsable
Divulgación	Brindar información clara y precisa de todos los programas con los que cuenta el Fondeso, evitando que existan asimetrías de información y que se generen falsas expectativas entre los solicitantes.	Capacitar al personal que funge como punto de contacto ante los solicitantes.	Los solicitantes	Curso de capacitación estandarizado	Personal del Fondeso y personal de las delegaciones
		Crear material de promoción adecuado para cada tipo de apoyo del Fondeso.	Los solicitantes	Material de promoción	Comunicación Social
		Establecer un mecanismo de actualización de la página de internet del Fondeso. El Fondeso debe ser el dueño del dominio.	Los solicitantes	A través de la página de internet	Comunicación Social
Solicitud	Establecer responsabilidades claras de cada una de las partes involucradas, evitando duplicidad de funciones y aprovechando la experiencia de los involucrados.	Redefinir la actividad de integración de expediente en las delegaciones.	Evaluadores y solicitantes	Aclarando la redefinición del proceso al personal de las delegaciones.	Personal de la delegación, "apoyo" del Fondeso
		Revisión de adeudos.	Evaluadores y solicitantes	Servidor y base de datos	Informática

Mejoras en operación

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



Los programas de crédito deben contar con una evaluación objetiva, transparente y automática.

Mejoras en operación

Subproceso	Objetivo	Actividad de mejora	Beneficia a	¿Cómo?	Responsable
Evaluación	Crear un proceso de asignación de créditos ágil, objetivo y transparente, el cual se encuentre sustentado en evidencia.	La metodología debe ser redefinida incluyendo tres elementos: 1. Estado de resultados: 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.	Colocación de créditos del Fondo	Revisión de Estados de resultados y otros documentos	Evaluador
		2. Análisis de riesgo: debe realizarse de manera automática a través de un algoritmo.	Colocación de créditos del Fondo	Examen paramétrico (algoritmo)	Evaluador
		3. Cumplimiento de requisitos según el monto que solicita, e historial con el Fondo.	Colocación de créditos del Fondo	Tomar en cuenta los requisitos del crédito condicionado	Evaluador

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

* Actualmente el evaluador revisa los proyectos y los pasa a la Mesa de Evaluación, donde se rechazan alrededor del 20% de los proyectos. Una vez que los proyectos llegan al Subcomité es difícil que sean rechazados.

El seguimiento de beneficiarios debe estar a cargo de los evaluadores del Fondeso que se encuentran en línea de atención a solicitantes. Estos evaluadores deben ser responsables de la colocación y del cobro de los créditos.

Mejoras en operación

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

Subproceso	Objetivo	Actividad de mejora	Beneficia a	¿Cómo?	Responsable
Seguimiento	Crear un proceso que permita monitorear el impacto de los créditos, así como el pago puntual de estos.	Establecer metas de los evaluadores basándose en los créditos que se recuperan y no en los créditos que se colocan.	Cartera vencida del Fondeso	<p>Dar incentivos a los evaluadores para que hagan una buena colocación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los bonos que reciban los evaluadores deben medirse por medio de la tasa de recuperación de los créditos colocados. • Los evaluadores deben hacerse responsables tanto de la colocación como del cobro de los créditos. • Establecer premios semanales de acuerdo al cumplimiento de metas de cobro. Los premios no necesitan ser costosos (por ejemplo: boletos de cine, cupones de restaurantes). 	Dirección del Fondeso / Gerencia de Desarrollo Organizacional

La experiencia internacional demuestra que el esquema en el cual los mismos agentes realizan el proceso de colocación y de cobro, puede ser exitoso si se plantean los incentivos adecuados.

Caso de éxito internacional: Bancamía (Colombia)¹

En Bancamía (microcréditos y créditos) se realizó un experimento en el cual se crearon incentivos que buscaban incrementar la productividad de los agentes. Los agentes estaban encargados tanto de vender como de cobrar créditos. El principal reto para los agentes era cobrar los créditos que habían vendido. Por lo tanto, Bancamía centró sus incentivos en premiar a los agentes que tuvieran un buen desempeño en el cobro.

Los incentivos consistían en otorgar pequeños premios a aquellos agentes que lograban cumplir con sus metas semanales. Los premios consistían en boletos para el cine o cupones para restaurantes, lo cual no significaba un gasto mayor para el banco (alrededor de 10 dólares por premio) pero si representaba una motivación para sus empleados.

Las metas que tenían que cubrir los agentes eran establecidas por el banco basándose en lo realizado por el 10% con mejor desempeño de los agentes antes de iniciar el experimento. Esto aseguraba que las metas fueran alcanzables para todos los agentes.

El experimento tuvo un impacto positivo en los siguientes aspectos:

- Motivación y nivel de estrés de los agentes.
- Incremento en la productividad.

Este experimento demuestra que estableciendo metas e incentivos correctos, los agentes del Fondeso podrían alcanzar un desempeño que permita dar un buen seguimiento a los beneficiarios y obtener un pago puntual de ellos.

Fuente: (1) Ximena Cadena et al., *"Fighting procrastination in the workplace: an experiment"*, (NBER, Cambridge : 2011).

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.

Mejoras en
operación

Implemen-
tación

Funciona-
miento

Justifica-
ción

Activida-
des

Beneficios

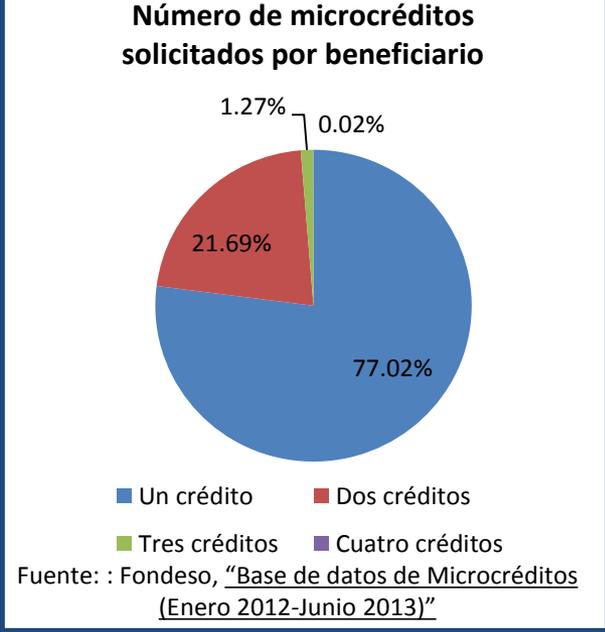


El rediseño de procesos operativos permitiría al Fondeso aprovechar mejor sus recursos económicos y humanos y generar los incentivos correctos.

- **Pocos recursos:** los recursos humanos y materiales con los que cuenta el Fondeso son limitados. Por lo tanto, éstos deben ser aprovechados de la mejor manera posible, evitando duplicidad de funciones y cuellos de botella que hagan ineficientes los procesos.
- **Vinculación interna:** los programas del Fondeso deben estar conectados y mantener una comunicación permanente para tener un mayor impacto en los beneficiarios. Contar con procesos que vinculen a los programas y den seguimiento permitirá que más beneficiarios escalen por las distintas opciones que ofrece el Fondeso.
- **Vinculación externa:** El Fondeso debe tener una relación más eficientes con actores externos y otras dependencias del Distrito Federal. Esto permitirá mejorar el impacto y la operación de los programas.
- **Información precisa:** las modificaciones de los programas del Fondeso requieren que la información se transmita de manera clara a los beneficiarios.

El Fondeso cuenta con 155 empleados y 102 equipos de cómputo.

La poca vinculación interna no permite que los beneficiarios escalen dentro de los apoyos que ofrece el Fondeso.



Las actividades de implementación de las mejoras requieren que el Fondo negocie con otros actores como Fidere III y la Coordinación General de Modernización Administrativa.

Prioridad	Actividad o medida de implementación	Actores
1	Rediseño de procesos y asignación de responsabilidades.	Fondeso
2	Presentación del programa al Comité Técnico del Fondo para su revisión y aprobación.	Fondeso
3	Consolidación de bases de datos que permita revisar adeudos.	Fondeso
4	Negociar con Fidere III la terminación del contrato.	Fondeso y Fidere III
5	Capacitar, y en su caso, contratar al personal adecuado para que lleve a cabo las nuevas funciones del Fondo. Por ejemplo, el cobro de cartera.	Fondeso
6	Establecer mecanismo de colaboración con la Coordinación General de Modernización Administrativa para el manejo de la página de internet.	Fondeso y CGMA
7	Actualizar materiales de promoción acorde a los programas implementados por el Fondo.	Fondeso
8	Capacitar al personal para la operación de las funciones adquiridas.	Fondeso

Mejoras en operación

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



Un uso óptimo de recursos provocará un mayor impacto de los programas del Fondeso en sus beneficiarios.

Mejoras en operación

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

Beneficios

Los expedientes se integran sin la intervención de los evaluadores, quienes pueden ocupar su tiempo en el análisis de los créditos para realizar una buena colocación.

Se aprovechan mejor los recursos, apoyando a más beneficiarios y teniendo un mayor impacto.

No se invierte tiempo en evaluar proyectos de beneficiarios que presentan adeudos.

Se incentiva el cobro más que la colocación en las metas del Fondeso.

Indicadores de beneficios

- Porcentaje de expedientes que llegan completos a los evaluadores.
- Tasa de crecimiento de beneficiarios.
- Tasa de productividad de las empresas apoyadas.
- Porcentaje de proyectos que después de ser aprobados presentan adeudos previos.
- Tasa de recuperación de cartera vencida.



1. Plan de trabajo
2. Matriz de problemáticas identificadas y recomendaciones
3. Ruta crítica de recomendaciones estratégicas
 - a. Créditos condicionados para MyPEs
 - b. Centros de Emprendedores
 - c. Campaña de comunicación
 - d. Herramienta de vinculación y desarrollo económico
4. Ruta crítica de recomendaciones específicas
 - a. Reestructura orgánica
 - b. Mejora en los sub-procesos operativos
 - c. Padrón de solicitantes
 - d. Catálogo de proveedores
 - e. Historial de crédito
 - f. Vales de capacitación
5. Productos para alto impacto
 - a. Fondo de co-inversión
 - b. Crédito para *equity*
 - c. Subsidio a la diligencia
6. Anexos



Generar un padrón de solicitantes permitirá al Fondeso dar seguimiento y evaluar a sus beneficiarios, además de poder vincularlos con los programas que mejor cubran sus necesidades.

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con información de los solicitantes que permita evaluar el riesgo de otorgarles un crédito, darles seguimiento y hacer ajustes al diseño del Fondeso a través del tiempo. 	Padrón de solicitantes
Propuesta de regulación	<ul style="list-style-type: none"> • Los datos entregados por los solicitantes deberán ser tratados como confidenciales. 	Implementación
Barreras en la implementación	<ul style="list-style-type: none"> • El Fondeso debe contar con la infraestructura informática para recopilar, almacenar y utilizar un perfil de todos sus solicitantes. Actualmente, la infraestructura informática del Fondo es limitada por lo que habría que invertir en equipos y capacitación técnica para llevar a cabo el padrón de solicitantes. 	Funcionamiento
Posibles riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • El Padrón de Solicitantes podría contener información no actualizada de los beneficiarios y esto limitaría el impacto que se espera que tenga. • El Padrón de Solicitantes podría contener información errónea o incompleta que no permita que se emplee para lo que fue diseñado. 	Justificación
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura informática (equipos de cómputo y servidores). • Personal capacitado en el manejo de base de datos y programación. 	Actividades
Vinculación	<ul style="list-style-type: none"> • El Padrón de Solicitantes puede empezar a ser construido a partir de la información que se tiene en las bases de datos actuales. La Coordinación Informática ya está trabajando en el formato de solicitud y en el sistema TIFON (Tecnologías de Información del Fondeso), el cual permitirá desarrollar el Padrón de Solicitantes. • El Padrón de Solicitantes serviría como insumo del primer filtro de la de Herramienta de Vinculación (Ver diapositiva 35). 	Beneficios

El Fondeso debe diseñar un mecanismo mediante el cual los solicitantes puedan ingresar su información de manera ágil y sencilla.

- El Padrón de Solicitantes deberá estar ubicado en un servidor que reciba y almacene datos. Los solicitantes del Fondeso podrán proveer sus datos por medio de la página de internet. Sin embargo, también contarán con la opción de acudir al Fondeso y recibir ayuda del personal para subir sus datos al Padrón.
- En el caso de entrega por primera vez de documentos como certificaciones, credenciales, etc. será necesario que el beneficiario acuda al Fondeso para comprobar la autenticidad de dichos documentos.
- La información mínima que se pida en el Padrón de Solicitantes dependerá del programa al que el solicitante desee acceder. La información general incluirá: nombre, dirección y giro de la empresa. Para cierto tipo de programas se solicitará información más específica como certificaciones y comprobación de experiencia.
- La información será acumulable en el tiempo. Por lo tanto, los documentos utilizados para acceder a un programa previo serán almacenados y podrán ser utilizados en la solicitud de futuros programas. El Padrón ligará todo tipo de documentos (IFE, RFC, CURP).
- Conforme el funcionamiento del Padrón vaya evolucionando, se podría convertir en una ventanilla única que integre la documentación que se requiere en los diferentes programas y trámites del Gobierno del Distrito Federal.
- La inversión en un Padrón de solicitantes permitirá al Fondeso dar un mejor servicios a sus beneficiarios y contar con una herramienta para dar seguimiento a sus acreditados.

Padrón de
solicitantes

Implemen-
tación

Funciona-
miento

Justifica-
ción

Activida-
des

Beneficios



El Padrón recopilará datos de todos los solicitantes con el fin de crear un perfil de cada uno de ellos.

- El padrón podría contener la siguiente información:

Sección	Rubro	Objetivo
1. Datos de contacto	<ul style="list-style-type: none"> Representante(s) de la empresa Fecha de creación Teléfono/ correo electrónico Dirección Número de empleados 	El objetivo es contar con los datos básicos de todas las empresas de una manera organizada.
2. Relación con el Fondeso y otros programas de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> Crédito(s) solicitado(s) al Fondeso (monto, fecha, tipo). Estatus de los créditos (pagado, no pagado, en proceso) Uso de servicios no financieros (asistencia a cursos, ferias, etc.) Participación en otros programas de gobierno. 	Estos datos servirán para llevar un registro de los programas en los que han participado las empresas y aportarán información a la Herramienta de Vinculación que los canalizará a programas en los que podrían participar.
3. Giro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Sector/Giro Productos/Servicios que ofrece Certificaciones 	Estos datos permitirán crear un Catálogo de Proveedores que promueva cadenas productivas entre las empresas acreditadas, las dependencias del Distrito Federal y del Gobierno Federal.

Ilustrativo

Empresa Mexicana S.A de C.V		
Tamaño de empresa	Micro Pequeña Mediana Grande	Tiene adeudos fiscales <input type="radio"/> Sí <input checked="" type="radio"/> No
Categoría de empresa	Empresa manejada por mujeres Empresa sustentable Grupos minoritarios (Indígenas, discapacitados) No aplica	
Ubicación	Armería, Colima.	Zona marginada <input checked="" type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
Productos o servicios	CUCOP 21400001	Producto o servicio Brocha antiestática
Historial del proveedor	- Fallo de licitaciones <input type="text" value="31999992-008-03 CFE"/>	
Certificados	+ Certificados INMUJERES + Certificado HECHO EN MÉXICO - Certificados ISO Gestión de calidad Protección al medio ambiente	
Apoyos	- Apoyos INADEM + Programas especiales - Programas para MiPyMEs productivas Programa de incorporación de TICs Programa de formación de capacidades Programa de acceso a la información relevante + Programas para MiPyMEs en crecimiento + Apoyos NAFIN + Apoyos CONACYT	
Premios	Por desempeño en: Tecnología e innovación Equidad de género Empresa sustentable Calidad organizacional Otros <input type="text"/>	

- Padrón de solicitantes
- Implementación
- Funcionamiento
- Justificación
- Actividades
- Beneficios

El área de informática del Fondeso ya trabaja en la construcción de un sistema que almacenaría la información del Padrón de Solicitantes. Se espera que dicho sistema esté operando en enero de 2014.

Padrón de solicitantes

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

Características

- Como parte del “Proyecto Tifon” (Tecnologías de Información Fondeso) , el Fondeso está desarrollando una plataforma en la cual estará disponible la información de los solicitantes y beneficiarios.
- El sistema dará acceso tanto a beneficiarios como a funcionarios. Dependiendo del perfil, el sistema ofrecerá diferentes vistas y permitirá distintas funciones. Los beneficiarios podrán revisar su perfil y el historial de sus pagos.
- La información podrá ser completada por el personal del Fondeso, así como por los propios solicitantes vía internet.
- El "Portal del acreditado" informará a los beneficiarios sobre los cambios que haya en los programas del Fondeso.
- A partir de la información recolectada dentro del mismo sistema será posible generar diversos documentos que se utilizarán para diferentes fines (calificación de riesgo, catálogo de proveedores).

Vinculación

- El sistema ya se vincula con predial y agua para revisar que los beneficiarios no tenga adeudos.
- Se busca que el sistema acceda a la base de datos de Fidere por medio de Santander, con quien ya se iniciaron las negociaciones.
- En el mediano plazo, se busca que otras dependencias del Distrito Federal se puedan integrar al sistema para compartir información. Sin embargo, esto depende de que las dependencias interesadas cuenten con los recursos necesarios para integrarse.

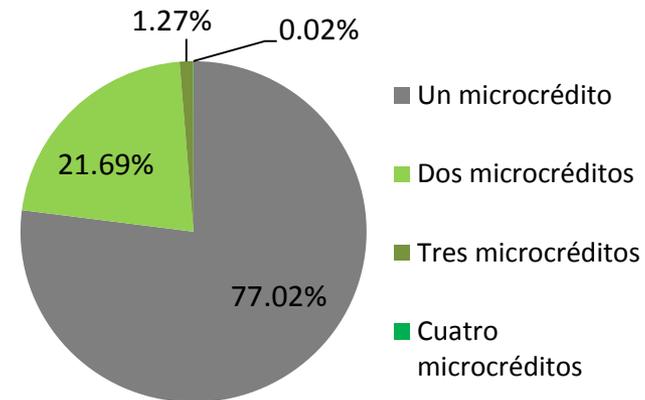


El Fondeso debe contar con una herramienta que le permita conocer el perfil y las necesidades de sus beneficiarios.

- **Facilitar la evaluación de riesgo:** El Padrón de solicitantes serviría como primer insumo para alimentar el algoritmo para obtener una calificación de riesgo.
- **Seguimiento al perfil del solicitante:** Cuando un solicitante pide apoyo al Fondeso en más de una ocasión, se comienza a generar su historial. De esta manera, es posible generar un registro del perfil de los beneficiarios a través del tiempo y conocer mejor sus necesidades.
- **Simplificación del proceso de registro para los beneficiarios recurrentes:** Los datos y documentos oficiales de los beneficiarios del Fondeso quedan registrados en el padrón por lo que en caso de que algún beneficiario acceda a otro apoyo, no es necesario que registre toda la información y documentos que hizo en la primera ocasión. El beneficiario sólo tiene que actualizar los datos relevantes para el apoyo.

Casi un cuarto de los beneficiarios de microcréditos han solicitado este apoyo más de una vez en los últimos tres semestres. Una simplificación del proceso, aprovechando sus antecedentes, agilizaría el otorgamiento de créditos.

**Número de microcréditos solicitados por beneficiario
(Enero 2012 – Junio 2013)**



- **Autenticación de documentos solicitados:** Al quedar registrados los documentos oficiales en el padrón de solicitantes, el sistema identificará automáticamente a los solicitantes que pretenden ingresar documentos apócrifos o repetidos. De esta manera se desincentivaría un “mercado negro” de documentos oficiales.

Padrón de solicitantes

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

Contar con sistemas informáticos adecuados será fundamental para que el Padrón de Solicitantes funcione correctamente.

Prioridad	Actividad o medida de implementación	Actores
1	Instalar y preparar la infraestructura informática para el funcionamiento del padrón de beneficiarios.	Fondeso
2	Diseñar el padrón de beneficiarios.	Fondeso
3	Incorporar el uso del padrón de solicitantes a las reglas de operación de los programas de Fondeso.	Fondeso
4	Capacitación al personal del Fondeso para el uso adecuado del padrón.	Fondeso

Padrón de solicitantes

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



Beneficios

Registro de todos los beneficiarios del Fondeso en una única base de datos.

Identificación y pre-registro de los beneficiarios que ya habían solicitado recursos del Fondeso.

Identificación y acompañamiento de los beneficiarios que requieren mayores apoyos para impulsar sus proyectos.

Ahorro de tiempo para solicitantes recurrentes.

Indicadores de beneficios

- Número de beneficiarios registrados en el Padrón.
- Número de emprendedores que solicitan apoyo del Fondeso en más de una ocasión.
- Número de empresas que solicitaron recursos del Fondeso en un nivel de apoyo superior al que anteriormente les había sido otorgado.
- Número de solicitantes que regresan al Fondeso para solicitar nuevos apoyos.

Padrón de solicitantes

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



1. Plan de trabajo
2. Matriz de problemáticas identificadas y recomendaciones
3. Ruta crítica de recomendaciones estratégicas
 - a. Créditos condicionados para MyPEs
 - b. Centros de Emprendedores
 - c. Campaña de comunicación
 - d. Herramienta de vinculación y desarrollo económico
4. Ruta crítica de recomendaciones específicas
 - a. Reestructura orgánica
 - b. Mejora en los sub-procesos operativos
 - c. Padrón de solicitantes
 - d. Catálogo de proveedores
 - e. Historial de crédito
 - f. Vales de capacitación
5. Productos para alto impacto
 - a. Fondo de co-inversión
 - b. Crédito para *equity*
 - c. Subsidio a la diligencia
6. Anexos



El Fondeso podría premiar a los acreedores puntuales al ofrecer el servicio de catálogo de proveedores como una herramienta para fortalecer cadenas productivas entre las empresas beneficiarias.

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> El Catálogo de Proveedores es un registro que recopilaría la información de cada una de las empresas beneficiarias de Fondeso que presentaron un buen historial. El objetivo de este catálogo es divulgar los servicios de las empresas beneficiarias del Fondeso.
Propuesta de regulación	<ul style="list-style-type: none"> Obtener autorización de los beneficiarios para publicar sus datos en el Catálogo. Establecer las reglas bajo las cuales se operará la información recibida por los beneficiarios.
Barreras en la implementación	<ul style="list-style-type: none"> El Fondeso debe contar con la infraestructura informática para recopilar, almacenar y divulgar el Catálogo
Posibles riesgos	<ul style="list-style-type: none"> El catálogo de proveedores podría contener información no actualizada de las empresas o proyectos beneficiarios. Que las empresas no obtengan beneficios de pertenecer al Catálogo de Proveedores debido al giro de su negocio (ej. Nadie buscaría una tienda de abarrotes en el catálogo.)
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura informática (equipos de cómputo y servidores). Personal capacitado en el manejo de base de datos y programación.
Vinculación	<ul style="list-style-type: none"> Los beneficiarios cumplidos que puedan participar en el Catálogo deben ser detectados por medio de la información del Padrón de Solicitantes. El Catálogo debería funcionar como el primer recurso al momento de requerir un producto o servicio para las dependencias del Gobierno del Distrito Federal. Se podría difundir el Catálogo de Proveedores mediante las cámaras empresariales y de comercio del Distrito Federal con el propósito de formar cadenas productivas.

Catálogo de proveedores

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

El Catálogo de Proveedores presentaría la información más relevante de las empresas que quisieran ofertar sus productos. Esta información se obtendría del Padrón de solicitantes.

- Catálogo de proveedores
- Implementación
- Funcionamiento**
- Justificación
- Actividades
- Beneficios

- El Catálogo de Proveedores permitirá contar con un perfil de cada proveedor que incluya:

1. Datos de contacto como proveedor	Información relativa a ubicación, teléfono, correo electrónico y demás información relevante para conocer y contactar a la empresa.
2. Áreas de interés y producción	Identificación y descripción de las actividades y sectores en los que la empresa se desempeña.
3. Oferta de productos y/o servicios	Catálogo de productos y/o servicios que ofrece la empresa, acompañados de una pequeña descripción y preferentemente un registro fotográfico.
4. Registro de certificaciones y/o marcas registradas	Historial de los reconocimientos y certificados con los que cuenta la empresa.



El Catálogo generaría vínculos comerciales de las empresas beneficiarias del Fondeso en tres niveles: consumidores, otros beneficiarios del Fondeso y dependencias del GDF.

Catálogo de proveedores

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

MiPyMEs que cumplieron puntualmente con sus pagos

Catálogo de Proveedores

Consumidores

Beneficiarios del Fondeso

Gobierno del Distrito Federal

Los consumidores de los productos o servicios que ofrece el Fondeso encontrarían en el catálogo un recurso valioso para identificar y acercarse a las empresas locales que puedan satisfacer su demanda de bienes y servicios.

El Catálogo debería estar abierto para el público en general a través de un portal en internet administrado por el Fondeso.

Los beneficiarios del Fondeso podrían fungir como proveedores de otras empresas.

El Fondeso podría incentivar estos acercamientos creando eventos de *networking* y sugiriendo la creación de cadenas de valor que hayan sido detectadas por el personal del Fondeso.

Mediante el catálogo de proveedores las dependencias del GDF identificarían a las empresas que podrían satisfacer su demanda de productos o servicios.

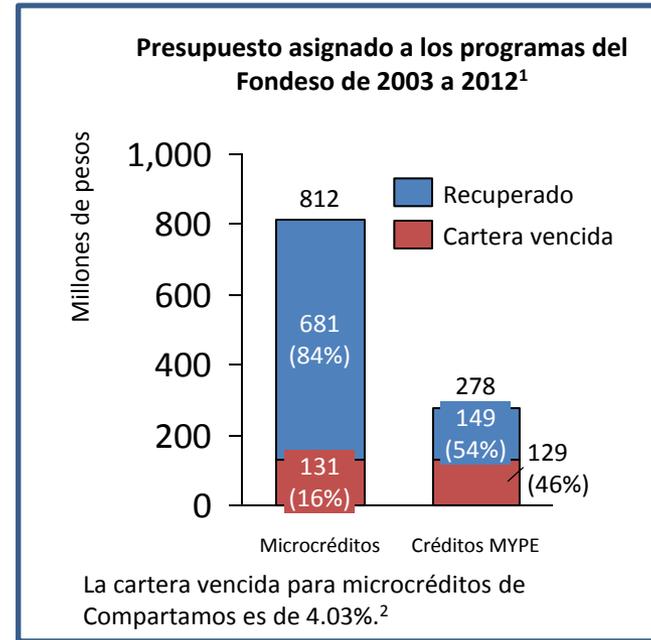
Para incentivar las compras, se podría emitir un decreto que obligara a las dependencias gubernamentales a revisar el Catálogo antes de hacer una compra.



El Catálogo de Proveedores promovería la creación de cadenas de valor, las cuales detonarían el crecimiento de las MiPyMEs beneficiarias, además de incentivar el pago puntual.

- Crecimiento de MiPyMEs:** El catálogo de proveedores puede ser un detonante para que las MiPyMEs incrementen sus ventas llegando a mercados a los que no habrían accedido de otra forma. Sería un primer paso para cerrar las asimetrías de información.
- Incentivo a beneficiarios cumplidos:** Sólo las MiPyMEs que hayan realizado sus pagos de manera puntual podrán formar parte del Catálogo. Al ser un Catálogo de “empresas de excelencia” se genera un vínculo de confianza con los clientes potenciales.
- Mejor práctica internacional:** En países como Corea del Sur, el *Public Procurement Service** (PPS) otorga a las PyMEs una distinción de excelencia para fortalecer su capacidad de proveer productos a instituciones del gobierno.

* El **Public Procurement Service** es el servicio de compras públicas de la República de Corea para comprar bienes y servicios en nombre de las organizaciones públicas.



Excellent Quality Products System (Sistema de Productos de Excelente Calidad) de Corea.³

Desde 1996 a 2007, un total de 2,318 productos fueron designados como productos de excelente calidad. Con el apoyo del PPS, aproximadamente 740 millones USD de productos de excelente calidad se habían vendido hasta 2007.

Fuentes:

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

(2) Compartamos Banco, “Resultados financieros de Banco Compartamos al 2T13”, (2013).

(3) Página web de Public Procurement Service/Excellent Quality Products. Disponible en : http://www.pps.go.kr/user.tdf?a=common.HtmlApp&c=3001&page=/english/what_we_do/domestic/excellent_quality/excellent_quality.html&mc=PE_04_11_02



La implementación del Catálogo de Proveedores no requiere grandes modificaciones a las reglas de operación del programa.

Prioridad	Actividad o medida de implementación	Actores
1	Instalar y preparar la infraestructura informática para el funcionamiento del Catálogo de Proveedores.	Fondeso
2	Diseñar el catálogo de proveedores con base en los productos y servicios que ofrecen los beneficiarios del Fondo, utilizando la información del Padrón de solicitantes.	Fondeso
3	Incorporar el catálogo de proveedores a las reglas de operación de los programas de Fondeso.	Fondeso
4	Capacitación al personal del Fondeso para el uso adecuado del Catálogo de Proveedores.	Fondeso
5	Promoción y difusión del Catálogo de Proveedores.	Fondeso/SEDECO
6	Llevar a cabo el lanzamiento del “Catálogo de Proveedores” ante todas las dependencias del Gobierno del Distrito Federal.	SEDECO

Catálogo de proveedores

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



Los beneficios esperados fortalecerían la sostenibilidad financiera del Fondeso y además se generaría un impacto directo en los ingresos de las empresas beneficiarias.

Beneficios

Las MiPyMEs incrementarían sus ventas.

El Fondeso reforzaría los servicios no financieros que brinda a sus beneficiarios.

Se incentivaría que los beneficiarios del Fondeso cumplan sus compromisos ante la institución.

Los beneficiarios podrían obtener un aval de difusión que podría posibilitar su integración a cadenas de valor.

Indicadores de beneficios

- Número de ventas realizadas debido al uso del Catálogo.
- Monto de ventas realizadas.
- Cadenas de valor formadas entre beneficiarios.
- Número de empresas registradas en el catálogo de proveedores.
- Número de visitas que recibe el catálogo de proveedores en un determinado periodo.
- Tasa de cartera vencida del Fondeso.
- Tasa de solicitantes de apoyo que previamente ya han sido beneficiarios del Fondeso.
- Tamaño y número de empleados de las empresas registradas en el catálogo.
- Tasa de empresas registradas en el catálogo que fungen como proveedoras de otras empresas del mismo sector o industria.

Catálogo de proveedores

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



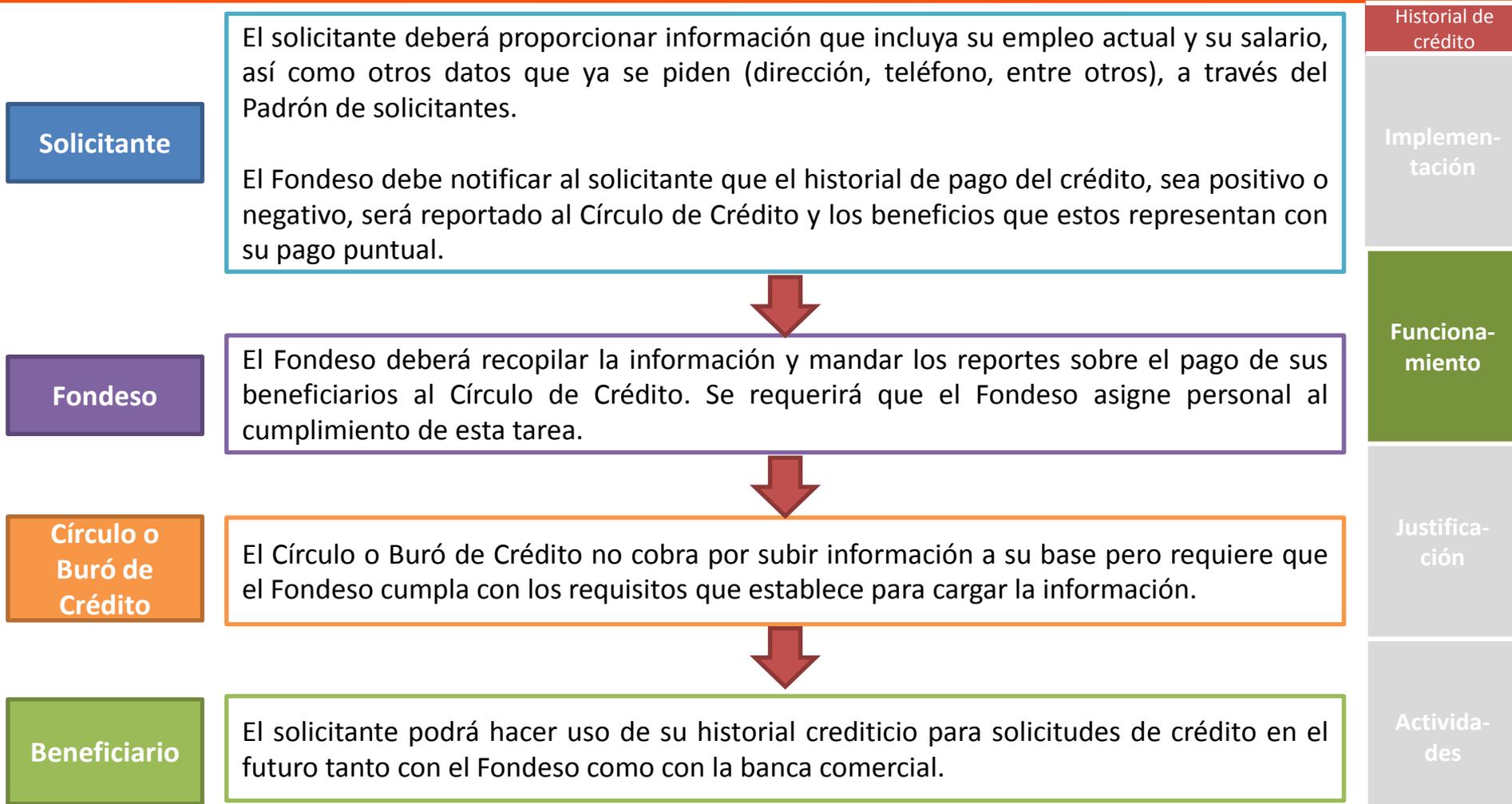
1. Plan de trabajo
2. Matriz de problemáticas identificadas y recomendaciones
3. Ruta crítica de recomendaciones estratégicas
 - a. Créditos condicionados para MyPEs
 - b. Centros de Emprendedores
 - c. Campaña de comunicación
 - d. Herramienta de vinculación y desarrollo económico
4. Ruta crítica de recomendaciones específicas
 - a. Reestructura orgánica
 - b. Mejora en los sub-procesos operativos
 - c. Padrón de solicitantes
 - d. Catálogo de proveedores
 - e. Historial de crédito
 - f. Vales de capacitación
5. Productos para alto impacto
 - a. Fondo de co-inversión
 - b. Crédito para *equity*
 - c. Subsidio a la diligencia
6. Anexos



El Fondo podría reportar el historial crediticio de sus beneficiarios al Círculo o Buró de Crédito para incentivar al pago puntual y promover su inserción a los créditos comerciales.

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Crear incentivos para que los beneficiarios paguen sus créditos de forma puntual. 	Historial de crédito
Propuesta de regulación	<ul style="list-style-type: none"> • El Fondo necesita autorización para darse de alta ante el Círculo y/o el Buró de Crédito. Esta autorización incluye el consentimiento para compartir información de los beneficiarios ante las empresas recopiladoras de historiales crediticios. 	Implementación
Barreras en la implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Que no se autorice al Fondo hacer reportes ante las empresas que manejan historiales de crédito. • Que los costos de operación sean altos, pues el Círculo de Crédito exige que se entregue información de manera periódica. 	Funcionamiento
Posibles riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • El costo político, pues por su misión, el Fondo no debe revisar Buró de Crédito. 	Justificación
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a un acuerdo de colaboración con el Círculo de Crédito, siendo ésta la empresa más apropiada a la cual realizar los reportes, pues el Buró de Crédito se especializa en banca comercial. • Construir una base de datos que contenga toda la información que requiere el Círculo de Crédito. • Contar con personal capacitado para realizar los reportes de historial de crédito. 	Actividades
Vinculación	<ul style="list-style-type: none"> • El historial de crédito se obtendrá del Padrón de Solicitantes, pues este padrón llevará el registro de cada beneficiario en los diferentes programas. • La reforma financiera propone consolidar en una sola las bases de datos del Buró y el Círculo de Crédito y pedir a las microfinancieras que revisen esta base antes de otorgar créditos. Las mejores prácticas de las microfinancieras establecen que es importante revisar los historiales crediticios. 	Beneficios

El Fondo deberá recopilar la información que el Círculo de Crédito le exige y enviarla de manera periódica.

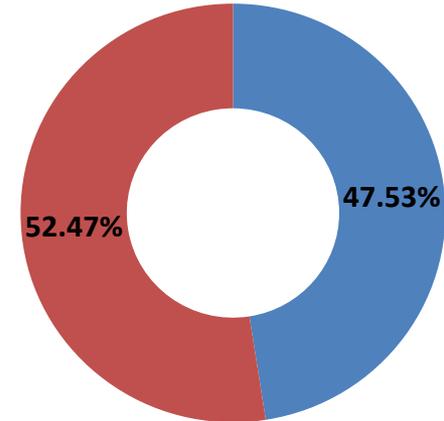


Es necesario contar con esquemas que incentiven el pago puntual de los beneficiarios y los vinculen a otros esquemas de financiamiento formal.

- Incentivo para pagar de forma puntual:** el pago de los créditos y el tiempo en el que éstos se paguen tendrán una repercusión sobre los beneficiarios. Por ejemplo, el acceso al catálogo de proveedores estará restringido a los beneficiarios puntuales y cumplidos (ver diapositiva 74). Esta medida incentivará a los beneficiarios a pagar de manera puntual e inhibirá las prácticas de “presta nombres” que se presentan actualmente en microcréditos.
- Incorporación al sector bancario:** si los beneficiarios realizan sus pagos de manera puntual, generarán un historial de crédito positivo. Este historial podría influir en la decisión de los bancos u otras instituciones crediticias sobre otorgar o no un crédito.
- Selección óptima del monto de crédito:** existe evidencia que demuestra que cuando los beneficiarios saben que su crédito será monitoreado, eligen el monto de manera más cuidadosa, asegurándose de poder pagar el monto que solicitaron.¹

Un historial de crédito positivo sería una herramienta útil para los beneficiarios que deseen incorporarse a los productos bancarios.

Personas que cuentan con un producto de ahorro formal 2011



■ Con ahorro formal ■ Sin ahorro formal

Fuente: INEGI. (2012). Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) *Análisis descriptivo de los resultados*.

Historial de crédito

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

Fuente:

(1) Jonathan Bauchet et al., *“Latest Findings from Randomized Evaluations of Microfinance”*, (CGAP : 2011), pag. 13.



El Fondo debe acercarse al Círculo de Crédito y darse de alta como otorgante crediticio para comenzar a emitir reportes de historial de crédito de sus beneficiarios.

Historial de crédito

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

Prioridad	Actividad o medida de implementación	Actores
1	Modificar la regulación para poder compartir los datos de los beneficiarios con el Círculo de Crédito.	Fondeso, CGMA
2	Celebrar un contrato con el Círculo de Crédito.	Fondeso, Círculo de Crédito
3	Capacitar al personal que realizará los reportes ante el Círculo de Crédito.	Fondeso
4	Incluir en las solicitudes la información que pide el Círculo de Crédito y que el Fondeso no pide actualmente.	Fondeso



Además de incentivar el pago puntual, el historial de crédito ayudaría a los beneficiarios a transitar hacia el crédito de la banca comercial.

Beneficios

Los beneficiarios pagarán su crédito de forma puntual.

Los beneficiarios con historial positivo podrán incorporarse a créditos de la banca comercial.

Indicadores de beneficios

- Retraso promedio en el pago de créditos.
- Disminución en la tasa de cartera vencida del Fondeso.
- Número de beneficiarios que acceden a otro tipo de crédito después de haber pasado por el Fondeso.

Historial de crédito

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



1. Plan de trabajo
2. Matriz de problemáticas identificadas y recomendaciones
3. Ruta crítica de recomendaciones estratégicas
 - a. Créditos condicionados para MyPEs
 - b. Centros de Emprendedores
 - c. Campaña de comunicación
 - d. Herramienta de vinculación y desarrollo económico
4. Ruta crítica de recomendaciones específicas
 - a. Reestructura orgánica
 - b. Mejora en los sub-procesos operativos
 - c. Padrón de solicitantes
 - d. Catálogo de proveedores
 - e. Historial de crédito
 - f. Vales de capacitación
5. Productos para alto impacto
 - a. Fondo de co-inversión
 - b. Crédito para *equity*
 - c. Subsidio a la diligencia
6. Anexos



El Fondeso puede subsidiar parte del costo de capacitación de las MiPyMEs bajo un esquema de vales de capacitación.

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a MiPyMEs en temas relevantes para su desarrollo. • Impulsar un mercado competitivo de capacitadores de empresas y emprendedores. 	Vales de capacitación
Propuesta de regulación	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario desarrollar lineamientos para este programa. 	Implementación
Barreras en la implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Que el proceso de compra y cobro del vale sea un trámite complicado para MiPyMEs o capacitadores, inhibiendo su participación en el programa. • Falta de familiarización de las empresas con un esquema de vales para capacitación. 	Funcionamiento
Posibles riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • En un inicio podrá haber capacitadores que no cumplan con la calidad necesaria para brindar sus servicios a las empresas. Esto se irá reduciendo conforme crezca la retroalimentación por parte de las MiPyMEs. 	Justificación
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo en línea de los capacitadores, el cual deberá incluir una breve descripción de los servicios que otorgan, ubicación, costo y las calificaciones en capacitaciones previas que empresas beneficiarias del Fondeso le han otorgado. • Fondos para subsidiar los vales de capacitación. 	Actividades
Vinculación	<ul style="list-style-type: none"> • El programa de Vales de Capacitación debe relacionarse con la Herramienta de Vinculación. La Herramienta debe ser capaz de detectar a las MiPyMEs que requieren capacitación y ofrecerles este programa como una opción. • Asimismo, los beneficiarios que hayan pagado puntualmente podrán acceder a un mayor porcentaje de subsidio en los vales. • El Fondeso debe informar a los beneficiarios sobre otros programas federales de capacitación (por ejemplo, Incorporación de Tecnologías de Información y Comunicaciones del INADEM). 	Beneficios

Catálogo de Capacitadores

- **Registro en el Catálogo:** El Fondeso contará con un catálogo de instituciones y consultores para dar capacitaciones sobre temas diversos que impulsen el desarrollo de MiPyMEs del Distrito Federal. El catálogo deberá ser público. Las empresas que deseen registrarse al catálogo sólo deberán entregar:
 1. Su RFC.
 2. Describir el servicio que otorgan (ej. Consultoría en uso de software).
 3. Ubicación.
 4. Costos.
 5. Datos de contacto.
- **Funcionamiento del Catálogo:** El catálogo de capacitadores podría dividirse por tipo de institución y por su especialidad de capacitación: clúster, universidad, centro de investigación, incubadora o consultora. Es deseable que los consultores individuales estén vinculados a universidades que respalden su calidad.
- **Evaluación de capacitadores:** Las empresas que hayan recibido una capacitación estarán obligadas a evaluar a los capacitadores registrados, ingresando al catálogo el número único del capacitador y el folio del vale. El capacitador sólo podrá canjear el vale ante el Fondeso una vez que haya sido evaluado. Este mecanismo hará que el capacitador exija a la MiPyME realizar su evaluación. Por medio de las evaluaciones, se generará un ranking de capacitadores, que funcionará como herramienta para que las empresas puedan decidir con qué capacitadores hacer uso de sus vales. De esta manera, se promueve la competencia entre los institutos que dan las capacitaciones.

Vales de capacitación

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

Las MiPyMEs podrán comprar sus vales en delegaciones o con el Fondeso. El cobro de estos vales por parte de los capacitadores debe estar sujeto a que las MiPyMEs los evalúen.

Vales de capacitación

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

Vales de Capacitación

- **Compra de vales:** Las MiPyMEs que busquen capacitarse podrán comprar los vales al Fondeso. El vale tendrá un valor determinado (ej. \$7,000.00 pesos) y la MiPyME tendrá que pagar el 50% de su valor al Fondeso (\$3,500 pesos). El vale tendrá caducidad de un año. La MiPyME podrá hacer uso del vale en cualquier institución registrada en el catálogo de capacitadores.
- **Tasa de subsidio:** La tasa de subsidio de los vales deberá de calcularse conforme al presupuesto del Fondeso para capacitar a MiPyMEs. Es importante que en todos los casos, los beneficiarios paguen un porcentaje del costo de la capacitación, para que de esta manera la valoren.
- **Distribución de vales:** Los vales serán vendidos en las oficinas del Fondeso así como en las oficinas delegacionales.
- **Cobro de vales:** Una vez ejercido el vale, la MiPyME lo debe entregar al capacitador y éste sólo podrá cobrarlo cuando la MiPyME lo haya evaluado.

A pesar de que existen otras opciones de capacitación, como e-learning o capacitación directa, el esquema de vales de capacitación es el que más ventajas ofrece.

Ventajas

Desventajas

Vales de capacitación

- Mayor competencia entre los capacitadores, al generarse un ranking en el catálogo.
- Los empresarios pueden elegir libremente qué capacitador cubre mejor sus necesidades.
- Los empresarios demuestran su interés para tomar el curso, pues aportan una parte del costo de la capacitación.
- El gobierno ahorra costos al no tener que evaluar solicitudes.
- El contenido de la capacitación se ajusta al tipo de empresa, sector y momentos de su desarrollo.

- Instancias gubernamentales no verifican la calidad de las capacitaciones.
- Costos de los vales.

E-learning

- Mayor rapidez en la conclusión de las capacitaciones.

- Menor alcance a personas que no cuentan con internet.
- No cuenta con respuesta inmediata a dudas, a menos que se agregue un chat.
- Es una capacitación genérica.

Capacitación directa

- Las dudas pueden ser resueltas inmediatamente.
- Las capacitaciones pueden ser dadas por especialistas gubernamentales

- Costos de las capacitaciones y capacitadores.
- Los capacitados están sujetos a la disponibilidad de las capacitaciones del gobierno.
- El gobierno debe de contar con un sistema de evaluación para seleccionar a quién otorgará la capacitación.

Vales de capacitación

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

Este tipo de capacitaciones no son excluyentes. El Fondo puede usar una combinación de éstas con el propósito de incrementar el impacto.

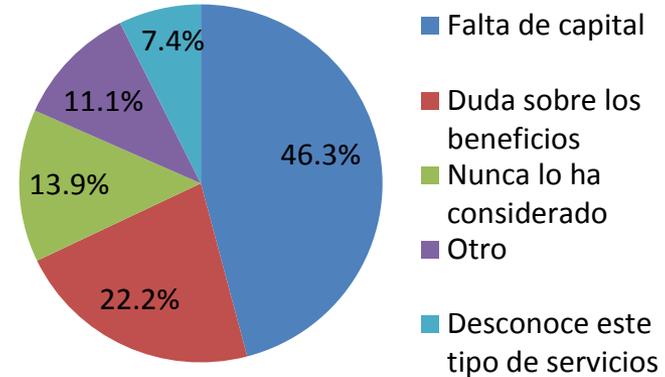


Bajo el esquema de vales, las empresas beneficiarias del Fondeso podrán vincularse directamente con actores privados que puedan proporcionar capacitación que impulse su crecimiento.

- **Se aprovecha la estructura privada existente:** los recursos humanos y económicos con los que cuenta actualmente el Fondeso no son suficientes para brindar una capacitación adecuada a sus beneficiarios. Es necesario transferir la tarea de generar competencias en las MiPyMEs de nueva creación a los capacitadores privados.
- **Las MiPyMEs valoran la capacitación:** al tener que pagar una parte de la capacitación, las empresas valoran más el servicio recibido y exigen que éste sea de calidad.
- **Se incentiva la competencia:** el sistema de evaluación genera incentivos para que las empresas capacitadoras ofrezcan un buen servicio, pues de esto dependerán sus futuras contrataciones. De este modo se crea un esquema de competencia entre los capacitadores.

La mayoría de las MiPyMEs perciben beneficios de recibir capacitación. Sin embargo, muchas no cuentan con el capital para financiar estas capacitaciones.

Razones para no contratar servicios de consultoría y capacitación



Fuente: Miriam Bruhn et al., *"The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises. Evidence from a Randomized Trial in Mexico"*, (Banco Mundial : 2013)
Encuesta aplicada a 108 Micro y Pequeñas empresas en Puebla.,

Existe evidencia sobre la importancia de complementar instrumentos de crédito con capacitación. En Chile, las MiPyMEs que recibieron capacitación tuvieron mejores resultados que los beneficiarios que sólo recibieron un crédito:

- 18% mayor generación de empleo
- 32% en incremento de utilidades respecto a beneficiarios sin capacitación

Fuente: Claudia Martínez et al., *"Micro-entrepreneurship Training and Asset Transfers: Short Term Impacts on the Poor"*, (Universidad de Chile : 2013), pag. 28.



Como primer paso es necesario definir el monto de subsidio que brindará el Fondeso. Posteriormente se debe diseñar el catálogo de capacitadores y divulgar el programa.

Prioridad	Actividad o medida de implementación	Actores
1	Determinar el monto que subsidiará el Fondeso.	Fondeso
2	Elaborar los lineamientos que regularán el programa.	Fondeso
3	Presentación del programa al Comité Técnico del Fondeso para su revisión y aprobación.	Fondeso
4	Difundir el programa entre los beneficiarios.	Fondeso, Delegaciones, SEDECO
5	Diseñar una red de venta de vales en las oficinas delegacionales.	Fondeso
6	Convocar a empresas de capacitación y crear un catálogo en línea.	Fondeso, SEDECO, Secretaría del Trabajo, incubadoras, INADEM y capacitadores privados
7	Generar un esquema de retroalimentación sobre los cursos brindados.	Fondeso

Vales de capacitación

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



El principal beneficio de este programa es que las MiPyMEs del Distrito Federal recibirán capacitación acorde a sus necesidades, lo cual les permitirá ser más competitivas.

Beneficios

Más empresas reciben capacitación.

Se crea un mercado competitivo de capacitadores.

Aumenta la productividad de las empresas que reciben capacitación.

Las empresas reciben capacitación acorde a sus necesidades.

Las empresas muestran interés por su capacitación e invierten en ella.

El gobierno ayuda a cerrar la brecha de información sobre qué capacitadores son los mejores en el mercado.

Indicadores de beneficios

- Número de capacitaciones recibidas.
- Monto brindado a través de vales.
- Número de capacitadores que conforman el catálogo.
- Incremento en utilidades.
- Generación de empleos.
- Número de capacitadores por tema y por etapa.
- Número de vales comprados.
- Número de vales cobrados.
- Ranking de capacitadores en el catálogo.

Vales de capacitación

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



1. Plan de trabajo
2. Matriz de problemáticas identificadas y recomendaciones
3. Ruta crítica de recomendaciones estratégicas
 - a. Créditos condicionados para MyPEs
 - b. Centros de Emprendedores
 - c. Campaña de comunicación
 - d. Herramienta de vinculación y desarrollo económico
4. Ruta crítica de recomendaciones específicas
 - a. Reestructura orgánica
 - b. Mejora en los sub-procesos operativos
 - c. Padrón de solicitantes
 - d. Catálogo de proveedores
 - e. Historial de crédito
 - f. Vales de capacitación
5. Productos para alto impacto
 - a. Fondo de co-inversión
 - b. Crédito para *equity*
 - c. Subsidio a la diligencia
6. Anexos



El Fondeso podría apoyar el desarrollo de emprendedores de alto impacto por medio de la co-inversión con fondos de capital de riesgo.

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la disponibilidad de capital de riesgo para proyectos innovadores con alto potencial de éxito en el Distrito Federal.
Propuesta de regulación	<ul style="list-style-type: none"> Crear lineamientos para el funcionamiento del Fondo de co-inversión del Distrito Federal.
Barreras en la implementación	<ul style="list-style-type: none"> Que los emprendedores no se identifiquen con el nombre y marca del Fondeso.
Posibles riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Que el gobierno opere el Fondo haciéndolo ineficiente.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto del Fondo. Personal encargado de revisar las propuestas de inversión (dependiendo del modelo que se elija).
Vinculación	<ul style="list-style-type: none"> El Fondo de co-inversión podría vincular esfuerzos con la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación del Distrito Federal, quien podría acercar proyectos al Fondo, siempre y cuando éstos también estén respaldados por dinero de privados. Adicionalmente, la Secretaría de Ciencias podría aportar recursos al Fondo de co-inversión con el fin de lograr un mayor impacto. El Fondo de co-inversión también debería tener vinculación con los fondos de capital privado que existen en la Ciudad de México.

co-inversión

Implementación

Funcionamiento

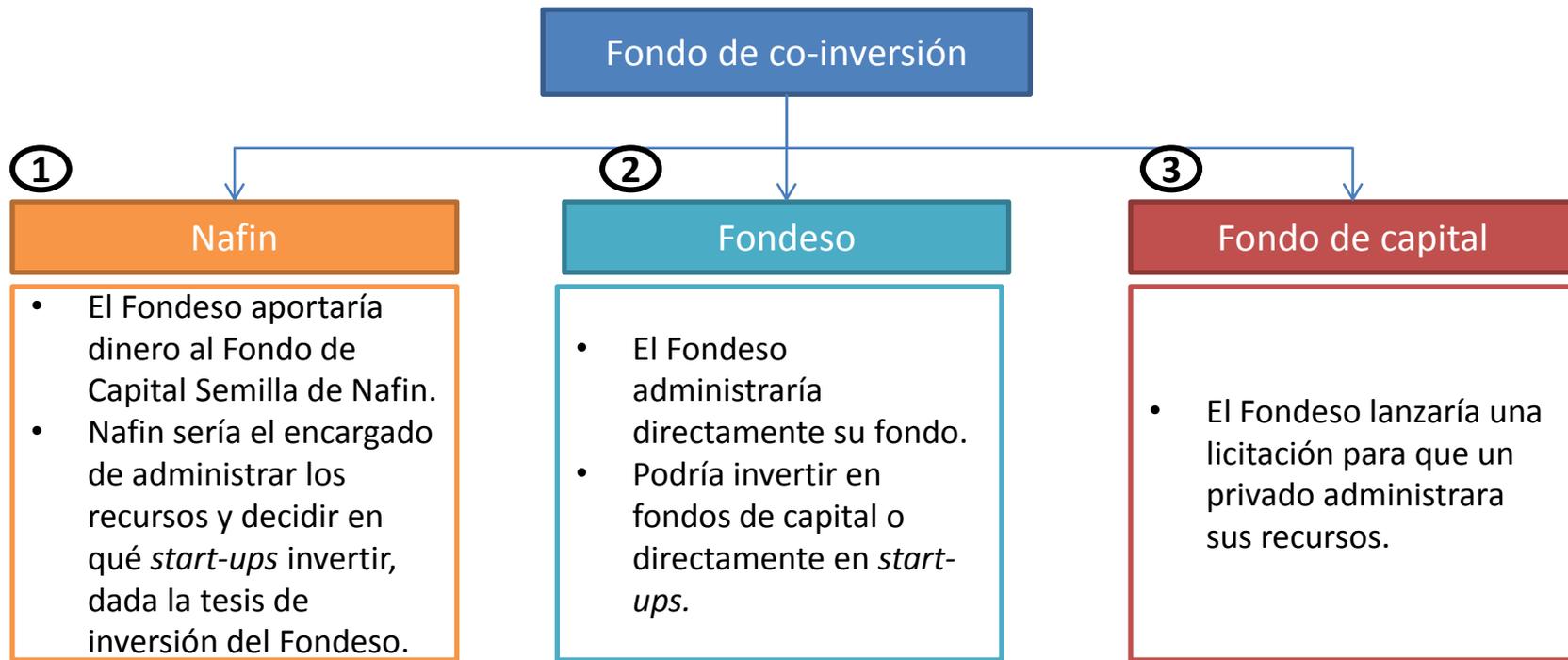
Justificación

Actividades

Beneficios



El Fondeso cuenta con tres posibilidades para implementar el Fondo de co-inversión.



En todos los casos, el Fondeso debe establecer condiciones que garanticen el impacto de los recursos en el ecosistema emprendedor de la Ciudad de México:

- Que las inversiones se destinen a *start-ups* **establecidas en el Distrito Federal**, o bien, que representen un beneficio para la ciudad.
- Establecer **tiempos límites** para realizar las inversiones, con el fin de agilizar el proceso y ver resultados en el mediano plazo. Normalmente, el 30% de las inversiones se deben realizar en un plazo de 18 meses y el 100% en un plazo de 36 meses.

Por medio de cualquiera de estos esquemas de co-inversión, el Fondeso aprovecharía la experiencia con la que cuentan los fondos privados y ahorraría costos operativos, al invertir en proyectos donde los fondos de capital privado ya han decidido invertir.

co-inversión

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

En la primera opción, el Fondeso podría aportar recursos a Nafin y de esa manera apalancar los fondos de Nafin y aprovechar la estructura y la experiencia con la que ya se cuenta.

Opción 1

El Fondo de co-inversión del Fondeso podría aportar recursos al Fondo de Capital Semilla de Nafin.



Actualmente, Nafin realiza sus inversiones de dos maneras:

- A través de vehículos de inversión (fondos)
- Directamente en las empresas

En ambos casos se busca compartir el riesgo con inversionistas privados.

Ventaja: • Se apalancan los recursos de Nafin y se aprovecha su experiencia.

Desventaja: • No se crean nuevas opciones de inversión para los emprendedores.



- co-inversión
- Implementación
- Funcionamiento
- Justificación
- Actividades
- Beneficios

Otra posibilidad es que el Fondeso administre el Fondo de co-inversión, invirtiendo directamente en emprendedores que hayan logrado inversión de un fondo privado.

Opción 2

El Fondeso podría invertir directamente en emprendedores siempre y cuando esta inversión esté respaldada por un fondo de capital que ya haya realizado la diligencia de la empresa. En este caso, el Fondeso aportaría el 50% de la inversión, el 50% restante tendría que ser aportado por el fondo privado.

Emprendedor

- Se acerca directamente al Fondeso.
- Demuestra que un fondo privado ha invertido en él.

Este modelo requiere que el Fondeso cuente con personal que reciba las solicitudes y verifique que el emprendedor sí cuenta con inversiones privadas.

Ventajas:

- Se crea una nueva opción de fondos de co-inversión que fortalece el sistema emprendedor.

Desventajas:

- Los emprendedores no ubican al Fondeso como una entidad que apoye a las empresas de alto impacto.
- La entrega de recursos puede ser ineficiente y no llegar cuando el emprendedor lo necesita.
- Puede prestarse a corrupción, puesto que el único mecanismo de selección es ya contar con inversión de un fondo privado.

co-inversión

Implementación

Funcionamiento

Justificación

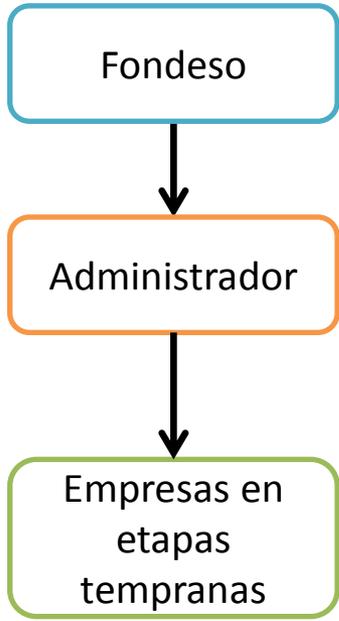
Actividades

Beneficios



La tercer opción es que el Fondeso licite la administración del Fondo y la delegue a un privado con experiencia.

Opción 3



- El Fondeso deberá licitar la administración del fondo bajo una tesis específica de inversión.
- El Fondeso deberá determinar el horizonte de vida del fondo.

- El ganador de la licitación será responsable de administrar los recursos de éste.
- El administrador invertirá en aquellos emprendedores que ya cuenten con el respaldo de un fondo de capital que esté dispuesto a invertir en ellos.

- Los proyectos y empresas podrán ser vinculados por medio de un fondo de capital o directamente por los emprendedores.
- Las *start-ups* elegibles para ser apoyadas por el fondo deberán estar formalmente establecidas en el Distrito Federal.
- Las *start-ups* deben conseguir el 50% de inversión privada para aspirar a obtener co-inversión del fondo del Fondeso.

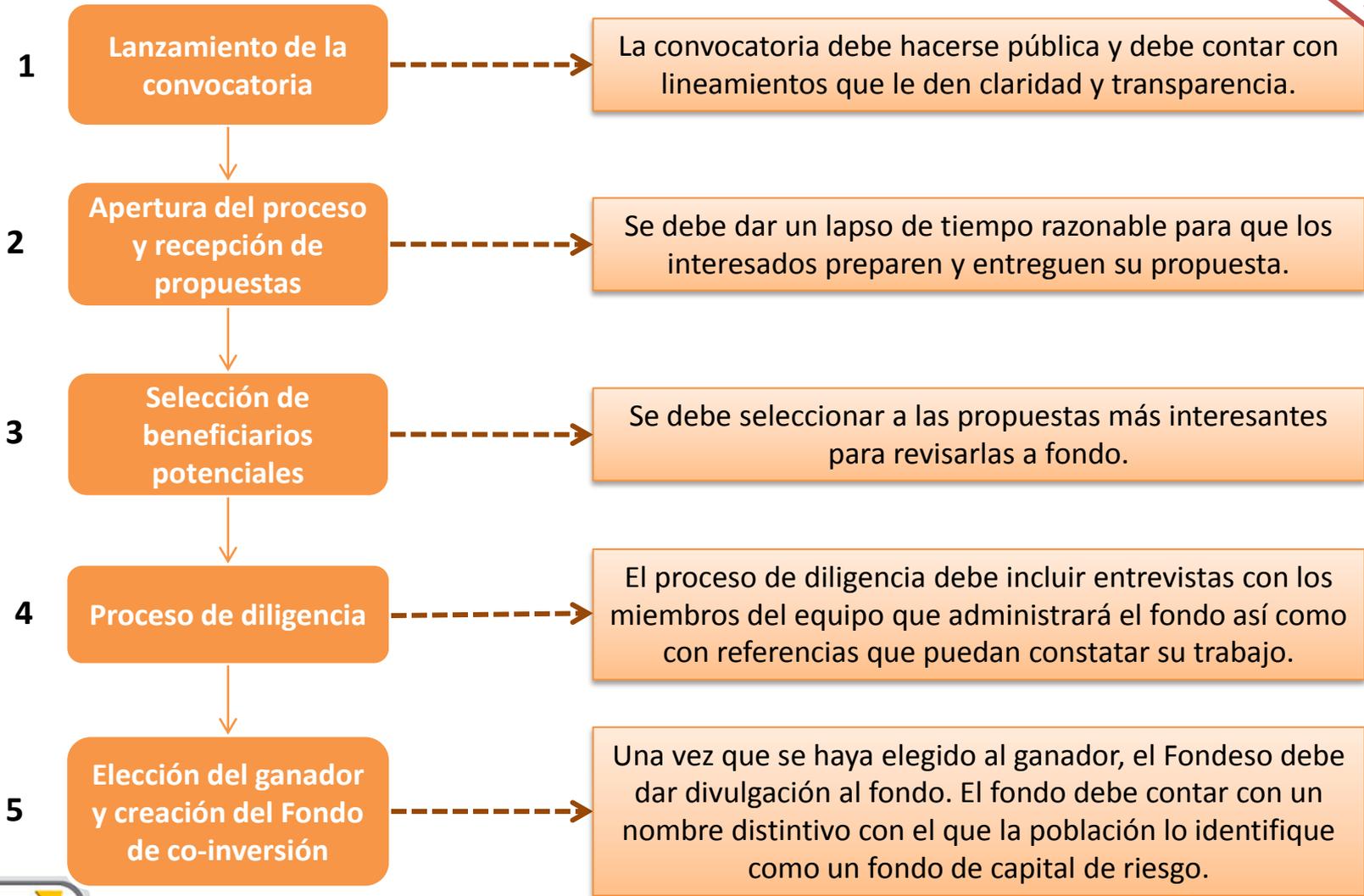
Ventajas:

- El Fondo contará con un administrador con experiencia en inversiones de alto impacto.
- La entrega de la inversión resulta más ágil.
- Se crea una nueva opción de fondos de co-inversión que fortalece el sistema emprendedor.

- co-inversión
- Implementación
- Funcionamiento
- Justificación
- Actividades
- Beneficios



Para elegir al intermediario adecuado para administrar el Fondo, el Fondeso debería abrir una licitación.



Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



Los planes que presenten los interesados en administrar el Fondo deberán contener al menos los siguientes puntos:

Opción 3

co-inversión
Implementación
Funcionamiento
Justificación
Actividades
Beneficios

No.	Título	Descripción
I	<u>Resumen ejecutivo del fondo</u>	<ul style="list-style-type: none"> Resumen que señale los puntos más relevantes del prospecto de inversión, dada la tesis definida por el Fondeso.
II	<u>Estructura del fondo</u>	<ul style="list-style-type: none"> Describir la estructura de organización del fondo y las responsabilidades de cada miembro del equipo. Especificar la figura legal bajo la cual está constituida la empresa.
III	<u>Operación del fondo</u>	<ul style="list-style-type: none"> Especificar el monto por el que están dispuestos a administrar el fondo (<i>management fee</i>).
IV	<u>Referencias del equipo administrador</u>	<ul style="list-style-type: none"> Describir el perfil académico y profesional de las personas encargadas de dirigir el fondo, así como del personal ejecutivo que formará parte del equipo.

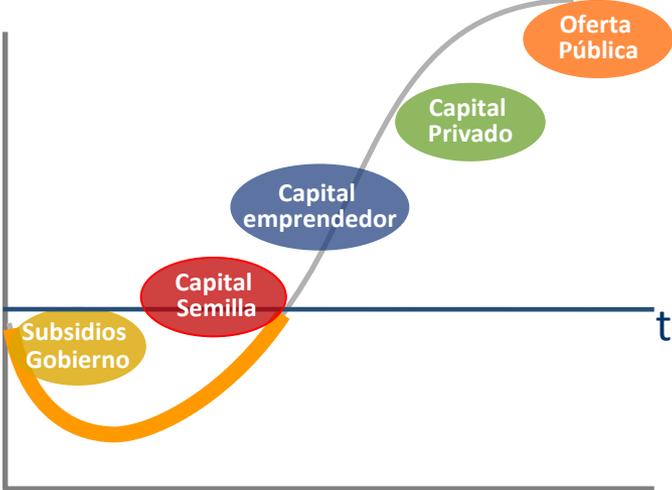
El Fondeso debe definir a cuántas empresas quiere apoyar a partir del presupuesto del que disponga.

- Tomando en cuenta la inversión que realizan actualmente los fondos de capital, el monto de inversión por empresa debe ser de al menos \$20 mil USD.¹ De acuerdo al presupuesto que se tenga asignado se decidirá a cuántas empresas apoyar.
- La inversión que realice el Fondeso en cada empresa debe estar respaldada por una inversión igual o mayor del fondo privado.
- Las inversiones deberán estar respaldadas por documentos legales que especifiquen los derechos y obligaciones de cada parte. Asimismo deberá contemplar diferentes escenarios como: qué pasa si el proyecto fracasa y se pierde la inversión, cómo se realizarían nuevas rondas de inversión y qué pasa si alguna de las partes desea vender su inversión.

Principales fondos de capital en México:

- IGNIA
- Innovateur
- Alta Ventures
- Angel Ventures
- Mexican VC
- Start-up Factory
- Wayra
- V. Institute

¹ Fondos como IGNIA, Innovateur y Angel Ventures Mexico se enfocan en proyectos que requieran entre 200 mil y 2 millones de USD. Alta Ventures invierte montos desde 50 mil dólares y complementa con asesoría al emprendedor. Startup Factory, Mexican VC, Venture Institute y Wayra invierten entre \$15 mil y \$20 mil USD.



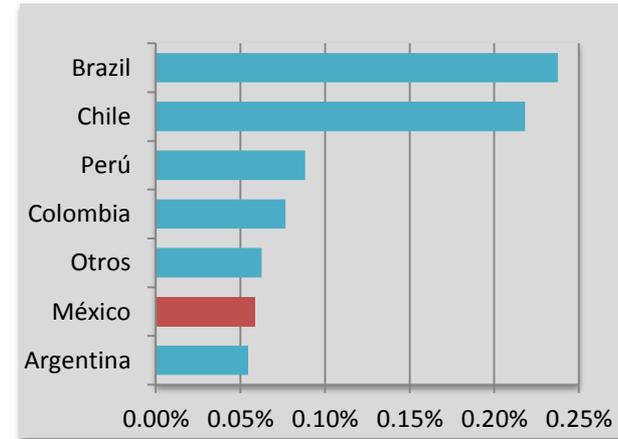
<i>Etapa</i>	I&D	Inicio	Etapa temprana	Crecimiento	Consolidación
Tiempo de operación	(-1.5 a 0 años)	(0 – 1.5 años)	(1.5 – 3 años)	(3 – 5 años)	Arriba de 5 años
Capital requerido (Pesos)	\$500,000 - \$1.5mdp Capital semilla	\$1.5mdp - \$5mdp Capital semilla	\$5mdp - \$50mdp Cap. de desarrollo	\$50mdp - \$200mdp Cap. de expansión	\$200mdp - \$500mdp Cap. Consolidación

Para incentivar inversiones en empresas de alto impacto en etapas tempranas, el gobierno podría apalancar el capital que estas empresas han logrado obtener de fondos privados.

La asistencia del gobierno para combatir asimetrías de información e incrementar el capital destinado a empresas de alto impacto en etapas tempranas podrían tener las siguientes externalidades:

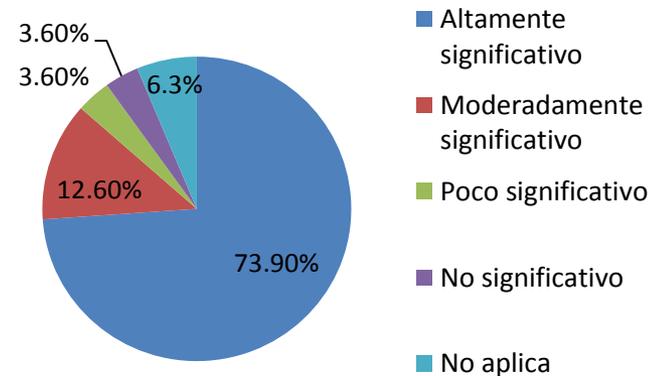
- Capital para empresas de alto valor agregado:** Para las ideas innovadoras de alto riesgo del Distrito Federal es difícil encontrar recursos para crecer y expandirse. La participación del gobierno en resolver este problema podría facilitar la creación de empleos de alto valor agregado y permitiría que estas empresas inviertan en innovaciones de alto riesgo.
- Formación de un ecosistema de innovación:** Al generarse ejemplos de inversiones en empresas exitosas en etapa temprana, se incrementa la evidencia sobre las oportunidades de inversión, la oferta de ideas con potencial y el número de inversionistas dispuestos a especializarse en la industria del capital semilla y de riesgo.
- Externalidades positivas:** Al generar innovación, no sólo se benefician los dueños de las empresas. Las empresas con altos grados de innovación pueden contribuir a resolver problemas sociales.

La inversión de capital de riesgo en México es relativamente baja en comparación con países como Brasil y Chile.



Fuente: Elaboración propia con datos de LAVCA y Cepal (2009)

La mayoría de los emprendedores perciben el acceso a fuentes de financiamiento adecuadas como un obstáculo altamente significativo.



Fuente: C230 Consultores

co-inversión

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

El Fondeso debe realizar modificaciones jurídicas y crear alianzas con fondos de capital para comenzar a operar el Fondo de co-inversión.

Prioridad	Actividad o medida de implementación	Actores
1	Elegir el modelo que se utilizará para operar el Fondo de co-inversión.	Fondeso
2	Realizar modificaciones jurídicas para que el Fondeso adquiriera la capacidad de co-invertir en proyectos privados.	Fondeso
3	Designar presupuesto destinado al Fondo de co-inversión.	Fondeso
4	Crear lineamientos del Fondo.	Fondeso
5	Hacer la licitación de la administración del Fondo (sólo aplica en la opción 3).	Fondeso, fondos de capital
6	Establecer metas que permitan evaluar el desempeño del Fondo.	Fondeso

co-inversión

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



Beneficios

Un mayor número de *start-ups* de alto impacto reciben inversión y logran desarrollarse.

Se contribuye a crear innovación en el ecosistema emprendedor del Distrito Federal.

Se crean empleos de alto valor agregado.

Las empresas que crezcan e incrementen su valor le darán sostenibilidad financiera al Fondeso.

Indicadores de beneficios

- Número de empresas en las que invierten los fondos de capital.
- Monto de inversiones.
- Tasa de supervivencia después de un año.

- Registro de patentes, marcas, propiedad intelectual y derechos de autor.

- Empleos creados.
- Sueldo promedio.

- Número de empresas vendidas por el Fondeso.
- Ganancias derivadas de la venta de empresas.



1. Plan de trabajo
2. Matriz de problemáticas identificadas y recomendaciones
3. Ruta crítica de recomendaciones estratégicas
 - a. Créditos condicionados para MyPEs
 - b. Centros de Emprendedores
 - c. Campaña de comunicación
 - d. Herramienta de vinculación y desarrollo económico
4. Ruta crítica de recomendaciones específicas
 - a. Reestructura orgánica
 - b. Mejora en los sub-procesos operativos
 - c. Padrón de solicitantes
 - d. Catálogo de proveedores
 - e. Historial de crédito
 - f. Vales de capacitación
5. Productos para alto impacto
 - a. Fondo de co-inversión
 - b. Crédito para *equity*
 - c. Subsidio a la diligencia
6. Anexos



El Fondo podría otorgar crédito a emprendedores para que logren recuperar un porcentaje de su empresa una vez que ésta haya crecido.

Crédito para equity

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

Objetivo

- Incentivar a los emprendedores de alto impacto a recurrir a fondos de capital para financiar sus proyectos. Mediante la opción de compra de *equity*, el Fondo disminuiría el riesgo de los emprendedores de perder *equity* al recibir capital.

Propuesta de regulación

- Modificar los lineamientos del Fondo para integrar un nuevo programa de crédito.
- Desarrollar un instrumento legal que regule los convenios y las transacciones que se realicen entre el Fondo y el solicitante del crédito mediante la implementación de este programa.

Barreras en la implementación

- El Fondo no cuenta con el capital humano y técnico para operar un programa de este tipo. El Fondo tendría que desarrollar las capacidades para operar este programa.

Posibles riesgos

- Los emprendedores podrían no estar familiarizados con este tipo de esquemas de apoyo y por lo tanto su adopción podría resultar subóptima.

Recursos

- Capital humano con las capacidades técnicas para operar el programa.

Vinculación

- Se debe generar un esquema de promoción y comunicación con emprendedores de alto impacto, el cual se podría realizar por medio del INADEM o de los fondos de capital.

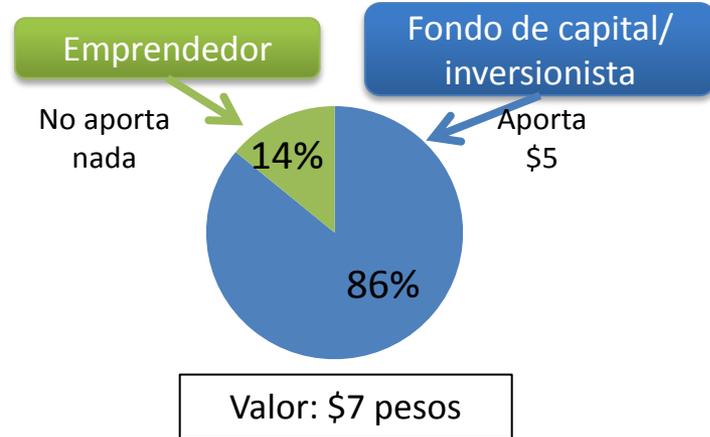
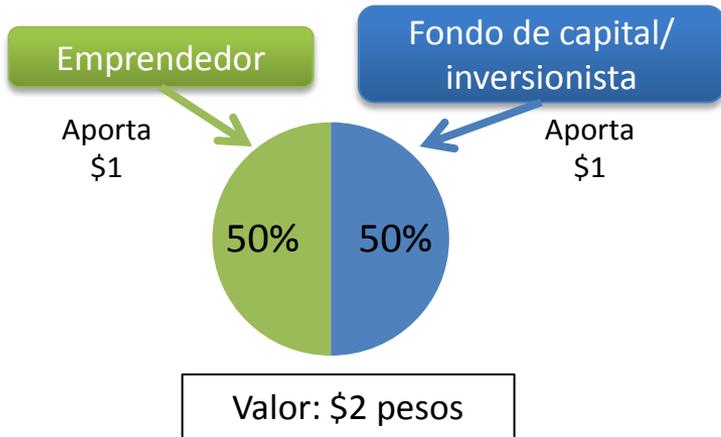


Las *start-ups* de alto impacto requieren capital para crecer. Sin embargo, conforme los inversionistas aportan capital, el emprendedor comienza a perder *equity* de su empresa.

Para que el proyecto crezca y se transforme en una empresa, el emprendedor necesita estar en búsqueda constante de capital.

Cuando un emprendedor arranca su proyecto, busca inversionistas que proporcionen capital para su crecimiento

Sin embargo, conforme el inversionista aporta más capital, el emprendedor pierde porcentaje de su *equity*.



El crédito permite que el emprendedor pueda invertir \$5 manteniendo su 50% de *equity* en la empresa.

La pérdida de *equity* por parte del emprendedor se debe a que en muchas ocasiones, el emprendedor no cuenta con la liquidez para invertir al mismo ritmo que los fondos de capital.

Crédito para equity

Implementación

Funcionamiento

Justificación

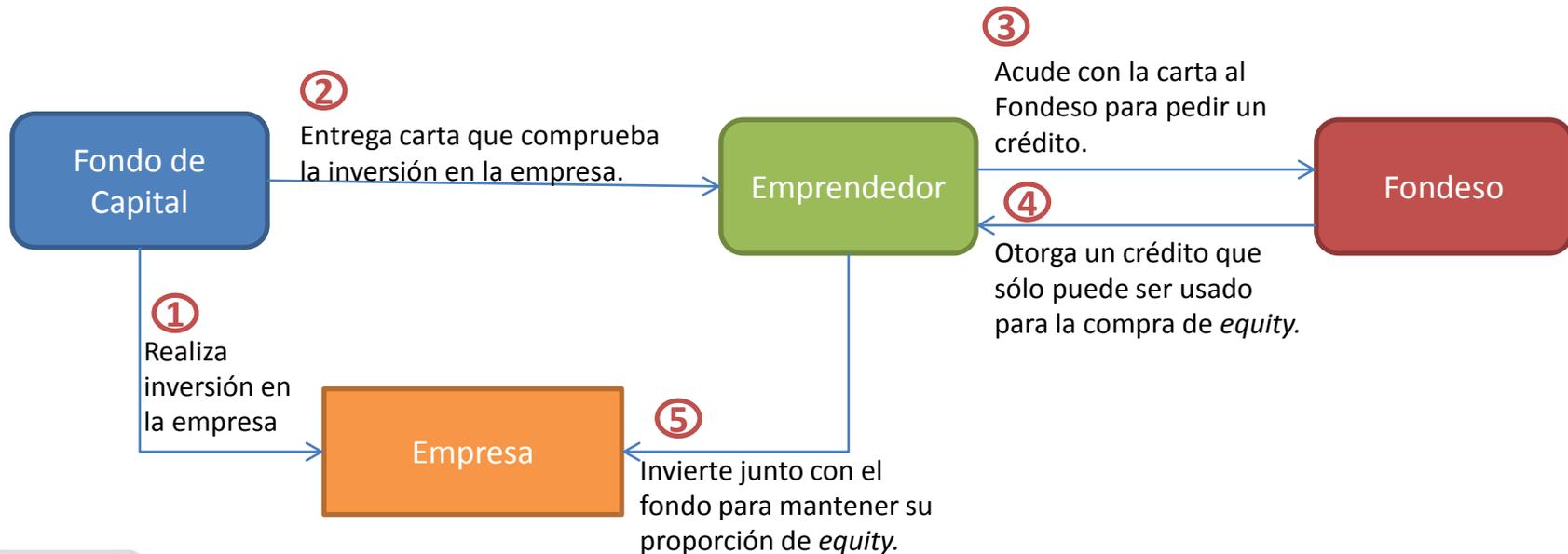
Actividades

Beneficios



El Fondeso podría otorgar crédito a los emprendedores para la inversión en *equity*. Este crédito les otorgaría la liquidez necesaria para invertir al mismo ritmo que los fondos y conservar su porcentaje de la empresa.

- El crédito sería otorgado cuando el fondo esté por realizar una inversión en la empresa.
- El crédito estaría etiquetado para ser usado exclusivamente en la compra de *equity*.
- Para asegurarse del uso correcto del crédito, el Fondeso debería recibir una carta que compruebe la inversión de parte del fondo y/o inversionista.
- El crédito debe tener condiciones preferentes que representen para el emprendedor una mejor alternativa para obtener liquidez que la que ofrecen los bancos.
- Es importante que el Fondeso entregue el crédito a nombre del emprendedor y no de la empresa.
- El Fondeso obtendrá como garantía las acciones del emprendedor en la empresa.



Crédito para equity

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



Al solicitar capital los emprendedores de alto impacto quedan vulnerables a los requerimientos de los inversionistas.

- **Los fondos de capital/inversionistas absorben el poder del emprendedor:** Los emprendedores pierden un porcentaje de su empresa (*equity*) en cada ronda de capital que reciben. Conforme el proyecto va creciendo, el emprendedor va perdiendo poder en las negociaciones corriendo el peligro de convertirse en sólo un administrador que debe responder a los inversionistas. Esto se corrige en caso de que la empresa del emprendedor este registrada como una SAPI.
- **Distribución de la riqueza:** El modelo de inversión que siguen las empresas de alto impacto premia más a los inversionistas que al emprendedor. Esto no permite que el valor que genere el proyecto se reparta adecuadamente entre todos sus miembros. Ofreciendo un crédito para la compra de *equity*, el Fondeso permitiría que el emprendedor se beneficie del éxito de la empresa del mismo modo que lo hacen los inversionistas.
- **Opción de salida para los fondos:** El crédito también podría ser utilizado por los emprendedores para realizar el *management buy-back*. El *management buy-back* se da cuando el emprendedor compra su empresa a los inversionistas. Esto puede ser útil para los fondos pues les ofrece una salida de inversión.

Crédito para equity

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



Como parte del diseño del programa, el Fondeso debe divulgarlo entre fondos de inversión y emprendedores.

Prioridad	Actividad o medida de implementación	Actores
1	Aportar dinero para el programa de crédito a emprendedores de alto impacto.	Fondeso
2	Crear los lineamientos del programa considerando incentivos que apoyen a emprendedores que van surgiendo.	Fondeso, Fondos de Inversión
3	Presentación del programa al Comité Técnico del Fondeso para su revisión y aprobación.	Fondeso
4	Capacitación del personal que operará el programa.	Fondeso
5	Promoción y difusión del nuevo esquema de apoyo del Fondeso.	Fondeso
6	Atención a los solicitantes del programa.	Fondeso

Crédito para equity

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



El Fondeso podría incentivar que los emprendedores recuperen la propiedad de sus *start-ups* y promover una salida de los fondos a sus inversiones.

Crédito para equity

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

Beneficios

Los emprendedores tendrán más capacidad de conservar una mayor proporción de su empresa.

Empoderamiento a los emprendedores cuyas ideas generan nuevas empresas y empleos.

Impulso al financiamiento para emprendedores de alto impacto mediante los fondos de inversión disponibles.

Indicadores de beneficios

- Porcentaje de la empresa que pertenece a los emprendedores iniciales.
- Número de solicitudes que recibe Fondeso para opción de compra de *equity*.
- Número de solicitudes de financiamiento que reciben los fondos de inversión para emprendedores de alto impacto.



1. Plan de trabajo
2. Matriz de problemáticas identificadas y recomendaciones
3. Ruta crítica de recomendaciones estratégicas
 - a. Créditos condicionados para MyPEs
 - b. Centros de Emprendedores
 - c. Campaña de comunicación
 - d. Herramienta de vinculación y desarrollo económico
4. Ruta crítica de recomendaciones específicas
 - a. Reestructura orgánica
 - b. Mejora en los sub-procesos operativos
 - c. Padrón de solicitantes
 - d. Catálogo de proveedores
 - e. Historial de crédito
 - f. Vales de capacitación
5. Productos para alto impacto
 - a. Fondo de co-inversión
 - b. Crédito para *equity*
 - c. Subsidio a la diligencia
6. Anexos



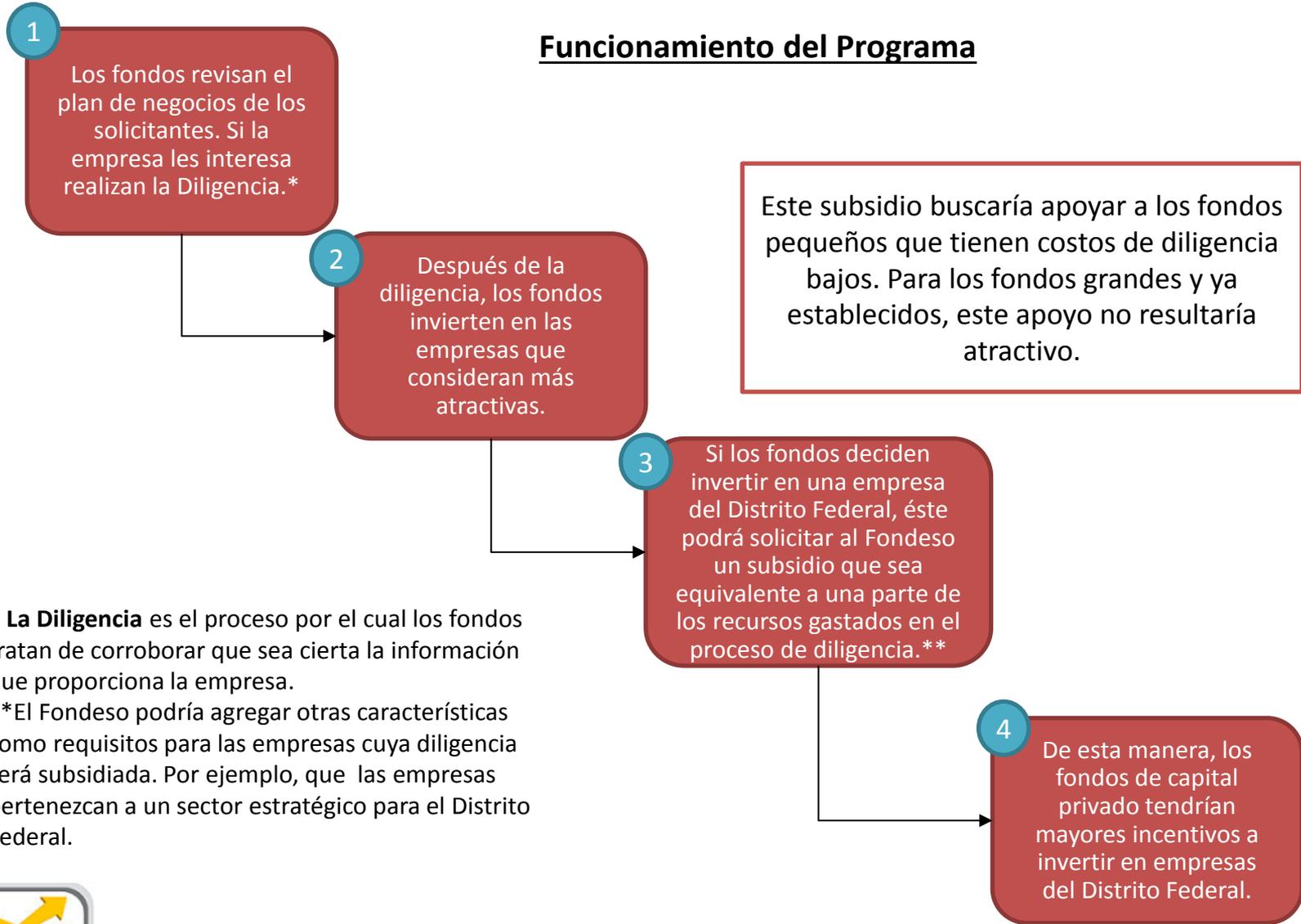
El capital para empresas de alto impacto podría aumentar si el Fondeso ayuda a cubrir los costos en que incurren los fondos de capital en el proceso de selección de proyectos.

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar la inversión en emprendedores de alto impacto del Distrito Federal al subsidiar parte del costo de diligencia en que incurren los fondos de inversión para otorgar capital. 	Subsidio a la diligencia
Propuesta de regulación	<ul style="list-style-type: none"> Modificar las Reglas de Operación del Fondeso para integrar un nuevo programa de subsidio a su cartera de apoyos disponibles. 	Implementación
Barreras en la implementación	<ul style="list-style-type: none"> Un esquema de apoyo como el propuesto es innovador en México por lo que no cuenta con antecedentes directos entre otros actores públicos. 	Funcionamiento
Posibles riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Si bien los fondos de capital podrían estar interesados en participar en este esquema de apoyo, es importante procurar que los costos de diligencia cubiertos por Fondeso se traduzcan en opciones de inversión para las empresas, principalmente si se apoya a fondos pequeños. De lo contrario, únicamente se cubre un costo para los fondos privados sin incentivar un impacto directo en los emprendedores. 	Justificación
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Un subsidio como monto inicial para iniciar el programa. Capital humano con las capacidades técnicas para operar el programa. Convenios con fondos de inversión para la implementación del programa. 	Actividades
Vinculación	<ul style="list-style-type: none"> Como una medida de garantía, el programa podría operar únicamente con los fondos privados registrados en la Asociación Mexicana de Capital Privado A.C. (AMEXCAP). 	Beneficios



El subsidio sería entregado una vez que los fondos hayan realizado la inversión en empresas de alto impacto del Distrito Federal.

Funcionamiento del Programa



Este subsidio buscaría apoyar a los fondos pequeños que tienen costos de diligencia bajos. Para los fondos grandes y ya establecidos, este apoyo no resultaría atractivo.

* **La Diligencia** es el proceso por el cual los fondos tratan de corroborar que sea cierta la información que proporciona la empresa.
 **El Fondo podría agregar otras características como requisitos para las empresas cuya diligencia será subsidiada. Por ejemplo, que las empresas pertenezcan a un sector estratégico para el Distrito Federal.

Subsidio a la diligencia
Implementación
Funcionamiento
Justificación
Actividades
Beneficios



Al cubrir parte de los costos de diligencia se fortalece la capacidad de los fondos de capital para otorgar financiamiento a los emprendedores de alto impacto.

- Recursos limitados de fondos de inversión pequeños:** Las diligencias para revisar los proyectos a financiar implican altos costos para los fondos de capital. Por lo tanto, los fondos realizan un número limitado de diligencias y el financiamiento se limita a los proyectos revisados.
- Mayor capacidad de evaluación de proyectos:** Si el Fondeso absorbe parte de los gastos de diligencia, los fondos de capital podrán considerar un mayor número de solicitudes para realizar su diligencia.
- Más financiamiento para emprendedores de alto impacto:** Los fondos de capital, principalmente los pequeños, contarían con más elementos para destinar más recursos a los solicitantes de financiamiento.

Costo de una diligencia:

El costo de una diligencia varía con base en las horas invertidas en llevar a cabo la misma. Entre mayor alcance y profundidad tenga la diligencia, mayor será su costo.

El alto costo de una diligencia se justifica al ser realizado por personas altamente especializadas en este tipo de evaluación.

Además, una diligencia es un trabajo de “alto riesgo” en cuanto a las responsabilidades que implica, así como a las consecuencias de las conclusiones que de ésta se obtienen.

Rule of thumb: El costo de la diligencia suele aproximarse al 1% del volumen global de la transacción en cuestión.

Subsidio a la diligencia

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



Se requiere del involucramiento de los fondos de capital en la concepción y diseño del subsidio a la diligencia para que el programa cumpla sus objetivos.

Prioridad	Actividad o medida de implementación	Actores
1	Presentar el esquema de subsidio a la diligencia para los fondos de inversión.	Fondeso, Fondos de Inversión
2	Incorporar las observaciones de los fondos de inversión para que el esquema de apoyo atienda sus necesidades.	Fondeso, Fondos de Inversión
3	Elaborar los lineamientos que regularán el programa.	Fondeso
4	Presentación del programa al Comité Técnico del Fondeso para su revisión y aprobación.	Fondeso
5	Capacitación del personal que operará el programa.	Fondeso
6	Promoción y difusión del nuevo esquema de apoyo del Fondeso.	Fondeso
7	Atención a los solicitantes del programa.	Fondeso
8	Realizar pruebas piloto del programa de subsidio a la diligencia y evaluar los resultados obtenidos.	Fondeso

Subsidio a la diligencia

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios



El subsidio a la diligencia se debe reflejar en mayor financiamiento disponible para los emprendedores de alto impacto.

Beneficios

Fortalecimiento de la capacidad de los fondos de inversión para llevar a cabo las diligencias necesarias para evaluar los proyectos a financiar.

Incremento de los recursos disponibles en los fondos de inversión para financiamiento de proyectos.

Impulso al financiamiento para emprendedores de alto impacto mediante los fondos de inversión disponibles.

Indicadores de beneficios

- Número de diligencias realizadas por los fondos de inversión.
- Número de proyectos del Distrito Federal financiados por los fondos de inversión.
- Número de solicitudes de financiamiento que reciben los fondos de inversión para emprendedores de alto impacto.

Subsidio a la diligencia

Implementación

Funcionamiento

Justificación

Actividades

Beneficios

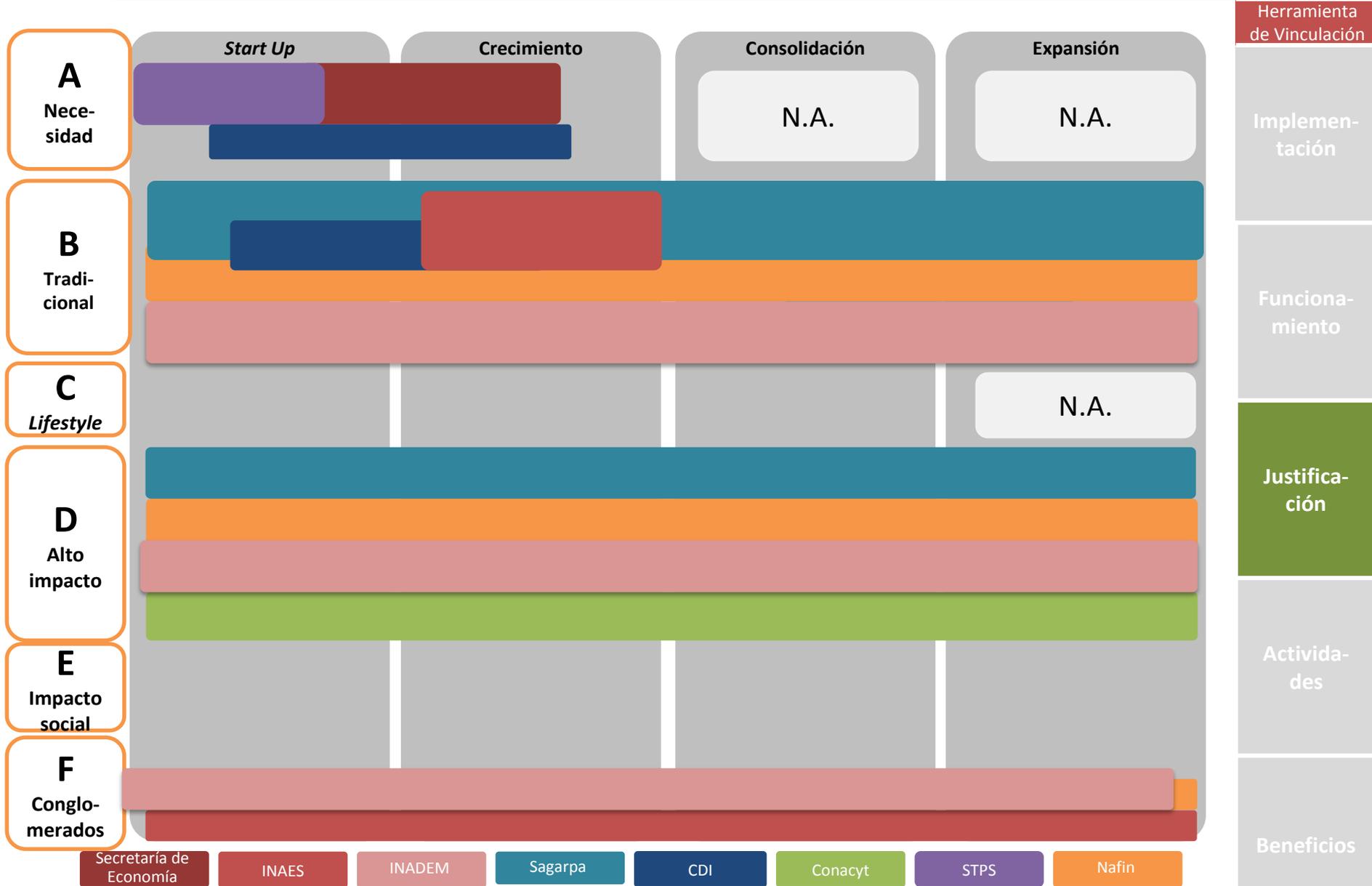


1. Plan de trabajo
2. Matriz de problemáticas identificadas y recomendaciones
3. Ruta crítica de recomendaciones estratégicas
 - a. Créditos condicionados para MyPEs
 - b. Centros de Emprendedores
 - c. Campaña de comunicación
 - d. Herramienta de vinculación y desarrollo económico
4. Ruta crítica de recomendaciones específicas
 - a. Reestructura orgánica
 - b. Mejora en los sub-procesos operativos
 - c. Padrón de solicitantes
 - d. Catálogo de proveedores
 - e. Historial de crédito
 - f. Vales de capacitación
5. Productos para alto impacto
 - a. Fondo de co-inversión
 - b. Crédito para *equity*
 - c. Subsidio a la diligencia

6. Anexos



Anexo A.1: Programas mapeados del gobierno federal.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo A.2: Programas mapeados en las delegaciones del Distrito Federal.

