

**Reporte  
De la  
Fase piloto**

**PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA**



# CONTENIDO

<b>A.</b>	<b>EL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA.- DOCUMENTO NORMATIVO</b>	<b>10</b>
<b>B.</b>	<b>REFLEXIONES DEL DIRECTOR GENERAL DE NAFIN</b>	<b>93</b>
<b>C.</b>	<b>QUINCE LECCIONES DE LA FASE PILOTO</b>	<b>97</b>
<b>D.</b>	<b>CITAS RELEVANTES DEL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>105</b>		
<b>E.</b>	<b>CONVENIOS MARCO DE COLABORACIÓN</b>	
1)	<b>NAFIN-PNUD</b>	<b>181</b>
2)	<b>NAFIN-SEDESOL/FONAES</b>	<b>201</b>
3)	<b>NAFIN-CONMUJER</b>	<b>211</b>
<b>F.</b>	<b>CONVENIOS DE CONCERTACIÓN DE ACCIONES</b>	
1)	<b>Becal, Campeche</b>	<b>223</b>
2)	<b>Fusión, San Luis Potosí</b>	<b>239</b>
3)	<b>Tolimán, Querétaro</b>	<b>245</b>
4)	<b>Jojutla, Morelos</b>	<b>261</b>
5)	<b>Santa María del Río, San Luis Potosí</b>	<b>279</b>
6)	<b>Santa Clara del Cobre, Michoacán</b>	<b>295</b>
<b>G.</b>	<b>DOCUMENTOS LEGALES</b>	
1)	<b>Estatutos Legales de la ODF, S.A. de C.V.</b>	<b>303</b>
2)	<b>Contrato de Fideicomiso Fondo de Competitividad y Desarrollo</b>	<b>329</b>
<b>H.</b>	<b>FORMATOS</b>	<b>339</b>

## **A. PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA**

**PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA**



## CONTENIDO

<b>I.</b>	<b>ANTECEDENTES</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>LOS LINEAMIENTOS Y PRINCIPIOS BÁSICOS</b>	
1.	UN “NO” CATEGÓRICO AL ASISTENCIALISMO	5
2.	LA SUSTENTABILIDAD FINANCIERA Y EL ENFOQUE DE NEGOCIO	6
3.	LA CONTRIBUCIÓN EFECTIVA AL COMBATE DE LA POBREZA, A LA GENERACIÓN DE EMPLEO Y AL DESARROLLO LOCAL	8
4.	LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO IGUALITARIO	11
5.	EL IMPULSO AL DESARROLLO EMPRENDEDOR AUTOSOSTENIBLE Y AUTOSUSTENTABLE	15
<b>III.</b>	<b>EL UNIVERSO MICROEMPRESARIAL DE ATENCIÓN</b>	
1.	LA ESTRATIFICACIÓN	19
2.	LA CARACTERIZACIÓN DE LOS ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS DE LA UNIDAD PRODUCTIVA	20
3.	LA DIFERENCIACIÓN ENTRE MICRO-EMPRENDEDOR@S-EMPRESARIOS@S Y MICRO-EMPRENDEDOR@S <u>PRODUCTOR@S</u>	22
<b>IV.</b>	<b>LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO (CMP)</b>	
1.	LA CARTA COMPROMISO DE PARTICIPACIÓN	26
2.	<u>L@S</u> ENLACES DE GRUPO	27
<b>V.</b>	<b>EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	
1.	LA INICIATIVA INDIVIDUAL Y LA ACCIÓN CONJUNTA	29
2.	EL DESARROLLO DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.-	30
3.	EL PROCESO DE FORMALIZACIÓN Y DE ARTICULACIÓN PRODUCTIVA	37
4.	COMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS LOCALES DE FOMENTO	38
5.	UN RESPALDO INTEGRAL PARA EL DESARROLLO	39
6.	LA FUNCIÓN DE NAFIN	39
<b>VI.</b>	<b>LA INFRAESTRUCTURA DE RESPALDO</b>	
1.	LOS AGENTES LOCALES, NACIONALES Y EXTERNOS	42
2.	LOS COMITÉS DE RESPALDO DEL PROYECTO	43
3.	LOS COMITÉS DE APOYO ESPECIALIZADO	46
4.	LOS COMITÉS DE INNOVACIÓN	46
5.	LOS COMITÉS DE VOLUNTARI@S	47
6.	LAS UNIDADES DE PROMOCIÓN COMERCIAL (UPC)	47

<b>VII. LA ORGANIZACIÓN DE FOMENTO (ODF)</b>	
1. LA MISIÓN DE LA ODF	50
2. EL SUSTENTO LEGAL DE LA ODF	50
3. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ODF	51
4. EL ESQUEMA FUNCIONAL DE LA ODF	54
5. LOS INGRESOS DE LA ODF	62
<b>VIII. EL FONDO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO (FCD)</b>	
1. LA CONSTITUCIÓN DE LOS FONDOS	65
2. LA FUENTE DE RECURSOS	66
3. EL DESTINO DE LOS RECURSOS DEL FCD	68
4. LOS FONDOS COMO VEHÍCULO DE PAGO.-	72
<b>IX. EL ESQUEMA DE MICROFINANCIAMIENTO</b>	
1. LAS LÍNEAS DE FINANCIAMIENTO REVOLVENTE	74
2. LA METODOLOGÍA DE MICROCRÉDITO	75
3. LA MODALIDAD DE CRÉDITO-ARRENDAMIENTO	81
4. LA TASA DE INTERÉS	83
<b>X. LOS SERVICIOS DE RESPALDO INTEGRAL</b>	
<b>XI.</b>	
1. EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y LA INFORMACIÓN	86
2. EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y LA CAPACITACIÓN	86
3. EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y LA ASESORÍA TÉCNICA	87
4. EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y EL SOPORTE TECNOLÓGICO	87
5. EL RESPALDO DE PROMOCIÓN COMERCIAL	88
<b>XI. EL RESPALDO SOLIDARIO DEL EXTERIOR</b>	91

## I Antecedentes

Hace casi dos años, se reconoció en Nacional Financiera la importancia de disponer de un programa de fomento especialmente diseñado para impulsar el desarrollo de las más pequeñas unidades productivas del país. Un programa que atendiera no sólo la necesidad de acceso efectivo de las microempresas al crédito, sino que buscara incidir además, y sobre todo, en aquellos factores que obstaculizan su evolución y desarrollo; un programa que incluyera una promoción dinámica y un respaldo integral.

Se llevó a cabo, a partir de entonces, una cuidadosa investigación sobre lo que se ha hecho en diversos países, sobre todo en México, para apoyar a la microempresa, a las mujeres y a las comunidades más pobres. Se analizaron las experiencias de diversas instituciones, así como los modelos propuestos por organismos multilaterales, importantes fundaciones y asociaciones internacionales y ciertas agencias bilaterales de cooperación para el desarrollo.

Más adelante, se tomó también la decisión de no continuar avanzando en el diseño de la metodología de funcionamiento y de los procedimientos normativos; se prefirió no concluir la elaboración de las guías y manuales de operación en los escritorios de Nacional Financiera o en los despachos de firmas de consultoría externa. A partir de la definición de los principios básicos, del planteamiento estratégico y de una primera propuesta de esquema funcional, se acordó avanzar, a través de una fase piloto, en la construcción del programa conjuntamente con los diversos agentes de los sectores público, privado y social, que lo pueden impulsar y respaldar, pero sobre todo con la participación activa, crítica y comprometida de los propios microemprendedor@s de comunidades alejadas, pobres e incluso marginadas.

*Se fueron promoviendo seis iniciativas para actuar como “proyectos piloto”, en un esfuerzo conjunto con los gobiernos de cinco entidades federativas (Morelos, Michoacán, Campeche, Querétaro y San Luis Potosí) con la Secretaría de Desarrollo Social, a través del Fondo Nacional de Empresas Sociales (FONAES) y con el valioso respaldo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y de la Comisión Nacional de la Mujer (CONMUJER). Fue así como se activó el primer proyecto con más de 200 artesan@s, en su mayoría mujeres, en la comunidad maya de Bécal, en el Municipio de Calkini, Campeche. Posteriormente se formalizó el segundo proyecto para los microempresarios de la fundición y metalmecánica en la ciudad de San Luis Potosí (proyecto que no continuó dentro del Programa Global, sino como una iniciativa de respaldo diferente del gobierno del Estado). Poco después, más de 900 artesanas de tejido de deshilado y gancho de diversas comunidades indígenas otomíes de Tolimán, en el estado de Querétaro, se registraron para participar en el tercer proyecto. En Santa Clara del Cobre, Michoacán,*

*más de 100 artesanos del cobre, pusieron en operación el cuarto proyecto. Casi en paralelo, 150 costureras de lencería del municipio de Jojutla en Morelos, activaron la quinta iniciativa del Programa. Recientemente se inició la operación del sexto proyecto, en que se espera que participen más de 300 artistas del rebozo del municipio de Santa María del Río, S.L.P..*

Aun cuando en la realidad de la microempresa, difícilmente puede un programa de fomento disponer al inicio de todos los elementos de respaldo, la experiencia de esta fase piloto nos parece confirmar la importancia de activar oportunamente una relación dialéctica entre la evolución dinámica de una iniciativa de fomento y la sistematización de su propia estructuración.

## II. Los lineamientos y principios básicos

La experiencia de la fase piloto y la participación comprometida de todos los actores ha permitido confirmar, adecuar y enriquecer los lineamientos y principios básicos en que se sustentan el sentido, el alcance y la justificación misma del Programa Global: Un “NO” categórico al asistencialismo; la prevalencia de la sustentabilidad financiera y el enfoque de negocio; la necesidad de instrumentar acciones concretas y específicas para lograr una contribución efectiva al combate de la pobreza, a la generación de empleo y al desarrollo local y la incorporación de los paradigmas de desarrollo igualitario y de desarrollo emprendedor autosostenible y autosustentable.

### II.1. Un “NO” categórico al asistencialismo

El programa otorga un “NO” categórico al asistencialismo. Las experiencias que fueron analizadas, y por supuesto las de México no son la excepción, demuestran fehacientemente que todas las acciones de fomento que han incorporado un sentido paternalista y conductista, todas, sin excepción, han fracasado en términos de sostenibilidad y de contribución efectiva al desarrollo. Aún más, puede afirmarse que los programas asistencialistas, tanto públicos como privados, alientan casi invariablemente la inacción, estimulan la dependencia e inhiben la iniciativa emprendedora.

En el Programa Global, se reconoce desde luego la importancia significativa de carácter social que tiene la microempresa en un propósito de generación de empleo y de redistribución de oportunidades, pero se rechaza definitivamente el criterio asistencialista que considera a los muy pequeños productor@s o empresari@s como incapaces de transformar por ellos mismos su propia realidad y perspectiva.

La presente iniciativa de fomento no se ha diseñado tampoco para operar como un instrumento del sector público, en ninguna de sus instancias, o como un servicio de las organizaciones empresariales. Tampoco se ha pensado como otro simple programa de Nacional Financiera. En realidad, el programa se ha concebido como una propuesta para los propios micro-emprendedor@s, con el fin de ayudarles a organizar su propio esfuerzo para alcanzar por ellos mismos un desarrollo integral, en una iniciativa en que ell@s participan no como objetos sino como sujetos de la acción

Se acompaña pues, pero no se sustituye la iniciativa individual y comunitaria. Se tiene el firme propósito de no desplazar la acción emprendedora de quienes son directamente responsables de transformar su propia realidad. No se tiene la menor intención de acudir a las comunidades para resolver sus problemas; esta tarea se considera responsabilidad exclusiva de los integrantes de la propia comunidad. Por conducto del Programa Global se busca promover y respaldar precisamente

aquellas acciones y decisiones que asuman y lleven a cabo directamente los micro-emprededor@s para ejecutar sus proyectos y lograr sus propósitos.

Esta directriz del Programa Global se desprende de la decisión política de restituir a la sociedad civil la responsabilidad fundamental de transformar su realidad y de avanzar en la construcción de su propia perspectiva de desarrollo.

## **II. 2. La sustentabilidad financiera y el enfoque de negocio**

El Programa Global incorpora como un paradigma fundamental la sustentabilidad financiera. No se acepta que por tratarse de comunidades marginadas y participantes pobres, la acción de respaldo debe necesariamente subsidiarse. Ése es precisamente el reto: lograr que todos los instrumentos de respaldo, y por supuesto no sólo el crédito, puedan operar respondiendo a criterios elementales de rentabilidad. Únicamente así se alcanzará la indispensable continuidad de la acción de fomento. Si el respaldo es eficaz y precisamente el que requieren los micro-emprededor@s para obtener mayores ingresos de su actividad productiva, no hay razón de que no paguen por ello. Si se elimina el asistencialismo, deben aceptarse como válidos todos los requisitos de la práctica empresarial. Uno de los más importantes desafíos del Programa Global es que subsista el enfoque de negocio en la operación completa del programa, y de manera particular en las instituciones de respaldo.

La prevalencia de este principio no significa, por supuesto, que se desconozca la importancia que puede tener el primer impulso de las iniciativas. El subsidio tiene plena justificación cuando se le utiliza con un propósito promocional y catalizador, para que las cosas funcionen después sin subsidio y sin respaldos especiales. Lo que se ha desecharido en el Programa Global es el argumento común de que el microempresario es tan pobre que carece de recursos para pagar por el acceso a la información o por participar en talleres de capacitación, o bien recibir asesoría técnica, y que por lo tanto, en contraste con el apoyo crediticio, en estos casos sí se justifica que el Gobierno u otras fuentes privadas subsidien de manera permanente el costo respectivo.

Tomando en consideración que el Programa Global es un instrumento de fomento a la actividad productiva-empresarial y no un mecanismo de asistencia social, se parte del principio de que si un respaldo de información, capacitación, asesoría técnica, promoción comercial o soporte tecnológico, exactamente al igual que el crédito, no contribuye a que quien lo recibe, obtenga ganancias adicionales por su esfuerzo productivo, entonces simplemente no sirve. Es cierto que tales apoyos pueden ser de utilidad práctica para que

las instituciones y organizaciones que los proporcionan se justifiquen antes los respectivos gobiernos, la sociedad o ante las instituciones donantes que los apoyan, pero en términos de contribución al desarrollo, no sirven absolutamente para nada.

En virtud de este último razonamiento, si el respaldo es precisamente el que requiere un micro-emprendedor@ para obtener ingresos incrementales, resulta perfectamente procedente y justificable que destine una parte de tales ganancias adicionales a pagar por el respaldo que recibió. El reto está en lograr el equilibrio entre costos y resultados; de ello depende la verdadera sustentabilidad financiera de una acción de fomento, ya sea pública o privada. La carencia del afán de lucro en el objeto del Gobierno y de ciertas organizaciones de motivación “filantrópica”, así como la incuestionable importancia del combate de la pobreza, no justifican de ninguna manera la inefficiencia y la incapacidad de alcanzar los niveles necesarios de rentabilidad que permitan garantizar la autosustentabilidad ante el eventual, y siempre aconsejable, retiro gradual de apoyos concesionales.

Por supuesto, en el Programa Global no se tiene la pretensión de sustituir a las instituciones de respaldo empresarial de los sectores privado y social; se pretende sí apoyar a microempresas y micro-productor@s para que se conviertan en sujetos de respaldo elegibles para dichas instituciones, con las que se promueve en paralelo la incorporación de nuevos criterios, prácticas y metodologías que hagan posible y conveniente atender, con un enfoque de negocio, los requerimientos de las más pequeñas unidades productivas del país.

Desde luego, no se ignora a las organizaciones informales de microcrédito; por el contrario, se busca apoyarlas y acompañarlas con un respaldo decreciente para que de manera gradual alcancen, al igual que las unidades productivas, su fortalecimiento institucional y su propia formalidad. Si efectivamente es un hecho que las microempresas no pueden sobrevivir y desarrollarse permaneciendo eternamente en la dependencia y la informalidad, las organizaciones que las apoyan deben predicar con el ejemplo.

Tampoco se ha hecho abstracción de las limitaciones y obstáculos estructurales que afrontan las instituciones formales, en particular los bancos comerciales, para atender adecuadamente a las microempresas; ignorar sus realidades y simplemente criticar sus actitudes ha tenido siempre efectos contraproducentes. En el Programa Global se pretende actuar, por lo tanto, en dos vertientes de cambio: por una parte, el que requieren efectuar las microempresas y micro-productor@s para convertirse en sujetos de respaldo efectivamente elegibles y, por otra, en el cambio que necesitan adoptar las instituciones formales para

incorporar el respaldo de las más pequeñas unidades productivas entre sus prioridades de negocio.

### **II.3. La contribución efectiva al combate de la pobreza, a la generación de empleo y al desarrollo local**

En el Programa Global, de ninguna manera se considera suficiente la sustentabilidad financiera, como tampoco se acepta que el simple acceso al respaldo crediticio incide automáticamente en la disminución de los niveles de pobreza, en la generación neta de empleo o en el impulso del desarrollo comunitario. Aún más, en el caso de las más pequeñas unidades productivas, el crédito aislado puede resultar en ocasiones no sólo inútil sino hasta contraproducente.

En efecto, otorgar un crédito a quien produce lo que no debiera o vende donde tampoco debiera o que supone que gana cuando en realidad pierde, puede ser la manera más eficaz de aniquilar su actividad productiva y sus aspiraciones de obtener mayor bienestar familiar con su esfuerzo independiente. Se requiere de muchas otras acciones de respaldo para que las comunidades y los microemprendedor@s logren incrementar sus niveles de bienestar como resultado de su actividad productiva-empresarial.

Es por ello, que la eficacia del Programa Global no se medirá a través de simples indicadores cuantitativos sobre los créditos otorgados o bien recuperados, o mediante el número de asistentes a talleres de capacitación o sesiones de asesoría técnica, alternativas que difícilmente permiten apreciar la eficacia y eficiencia de un programa de fomento, sobre todo en esquemas solidarios, donde los que sí cumplen afectan sus propios proyectos para cubrir y compensar, además de ocultar, a los que no cumplen o no tienen éxito en la instrumentación de sus iniciativas.

En el Programa Global, se buscará evaluar con toda transparencia no sólo la sustentabilidad financiera de la operación, sino también y de manera especial, la repercusión que tiene la acción de fomento y el funcionamiento del programa, en los niveles específicos de bienestar individual y comunitario. En particular, se pretende medir los cambios específicos que se presenten en la satisfacción comunitaria, en términos cuantitativos y cualitativos, de las cinco necesidades esenciales: alimentación, vivienda, vestido, salud y educación. Por eso también, el Programa incorpora instrumentos especializados para impulsar y facilitar el logro de tales cambios.

*Resalta la importancia de la microempresa en cuanto al elevado índice de generación de empleo por capital invertido, relación que se explica, en buena medida, por la utilización de procesos productivos y operativos poco sofisticados e intensivos en mano de obra. Este fenómeno se presenta no sólo en el mundo en desarrollo, sino también en la mayor parte de los países industrializados donde desde hace ya varios años es precisamente el estrato de la microempresa el que mantiene el índice más elevado de generación neta de empleos productivos.*

*Se reconoce que es en la microempresa donde la acción de fomento de la banca de desarrollo puede tener una contribución más efectiva al combate de la pobreza y a la redistribución de oportunidades; se propone conjugar, sin embargo, el sentido social y el enfoque económico-empresarial, demostrando que de ninguna manera tienen por que ser necesariamente contradictorios y excluyentes. La mayor repercusión social de un nuevo empleo se da cuando adquiere su carácter de permanente*

Para contribuir con mayor eficacia al combate de la pobreza, la generación de empleo y al desarrollo comunitario, el Programa Global recomienda otorgar importancia significativa a los siguientes criterios en la definición de los primeros proyectos y de los bienes y servicios cuya elaboración o prestación debe promoverse en primera instancia.

### II.3.1 Criterios de orden prioritario:

- a) Proponer la activación de proyectos, en primer término, a las **comunidades con mayor índice de pobreza extrema y de marginación**, donde la acción de fomento del Programa Global pudiera contribuir más rápidamente a los propósitos de combate a la pobreza.
- b) Dirigirse preferentemente a las **comunidades con una participación mayoritaria de mujeres**, ya que la experiencia nacional y de muchos países ha demostrado que cuando los recursos ingresan al hogar por conducto de la mujer, es considerablemente superior la proporción que se destina a satisfacer las necesidades esenciales de la familia.
- c) Identificar las iniciativas con mayores posibilidades de convertirse en **proyectos prototipo**, que puedan reproducirse en otras localidades en un proceso de capitalización de experiencias.

- d) Optar por las iniciativas con mayores posibilidades de obtener **resultados tangibles en el corto plazo**, con el fin de que la promoción del programa en cada región pueda respaldarse más rápida y eficazmente con el ejemplo de casos concretos.

### **II.3.2 Criterios de orden estratégico.**

- a) Se recomienda discutir con los participantes acerca de la importancia de que los bienes producidos por la comunidad puedan sustituir bienes que provienen de fuera de la localidad o bien que puedan comercializarse en mercados que se localicen al exterior de la comunidad e incluso del propio municipio; mercados sobre todo del más alto poder adquisitivo y del mayor nivel cultural que aprecien las cualidades de la producción individual diferenciada y, en su caso, la expresión del arte popular. Es decir, la elaboración de productos o la prestación de servicios que en un plazo razonable puedan arrojar un ingreso neto positivo de recursos financieros y, en consecuencia, un **incremento neto del circulante monetario de la comunidad**. La experiencia demuestra fehacientemente que cuando el saldo es adverso y el circulante disminuye resulta prácticamente imposible impedir que se acentúen los niveles de pobreza y marginación.
- b) Se considera pertinente asimismo explicar por qué cuando los **bienes elaborados por comunidades pobres se dirigen a mercados también de escasos recursos**, las posibilidades de incidir sobre los niveles de bienestar son reducidas, y destacar que la experiencia nacional e internacional han demostrado también que cuando el respaldo se limita al microcrédito, y simplemente se hace líquida la capacidad de gasto individual o de un grupo comunitario, se corre el serio riesgo de que recursos que antes se destinaban a la adquisición de bienes y servicios generados por la propia comunidad, se desvén al recibir el crédito hacia la adquisición de bienes producidos fuera de la comunidad, reduciendo con ello también el circulante monetario y acentuando consecuente e inevitablemente los índices de pobreza.
- c) También se recomienda analizar con las comunidades la significación y conveniencia comunitaria de que los primeros proyectos sean los **autofinanciables en el muy corto plazo**.
- d) Se identifican y discuten de igual manera las ventajas, desventajas e implicaciones de que los proyectos productivos puedan **utilizar con un carácter sustentable recursos naturales, materias primas e insumos generados en la propia comunidad o municipio**.

- e) Se busca así que la activación de un proyecto del Programa Global sea no sólo resultado de una decisión absolutamente independiente de una comunidad, sino que además forme parte integral de su propia estrategia de combate a la pobreza, de generación de empleo y de desarrollo local. Lo verdaderamente relevante, a final de cuentas, es que sean las propias comunidades las que decidan qué proyectos, productos y servicios impulsar y las que determinen que desean lograrlo aplicando la metodología que les ofrece el Programa Global.

#### II.4. LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO IGUALITARIO

El Programa adiciona un paradigma fundamental: el de la promoción del desarrollo igualitario, que implica contribuir a eliminar los obstáculos y limitaciones estructurales que impiden la igualdad de oportunidades en el desarrollo económico y social, manteniendo como único principio el del **respeto a los derechos humanos**.

En el Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa, la microempresa no es considerada como prioritaria por el simple hecho de ser muy pequeña. Resultaría absurdo, y en un país como México injustificable e incluso perverso, considerar más importantes a las unidades productivas que en lo individual generan menos empleo y la actividad económica más reducida. Lo relevante y lo prioritario en el Programa Global es contribuir a que las unidades productivas, las comunidades y los emprendedor@s en lo personal, que están total o parcialmente marginad@s de un sistema formal de respaldo, dejen de estarlo. La intención es justamente la de promover la igualdad de oportunidades en el ejercicio de la actividad productiva-empresarial.

El criterio de atención prioritaria se desprende de un principio fundamental que orienta la acción de fomento de la banca de desarrollo y que señala que: cuando un emprendedor@ está dispuesto a conjugar y poner en riesgo su esfuerzo, su talento, su patrimonio y su prestigio para participar en la actividad económica sin mayor protección que su propia capacidad de competencia, la banca de fomento debe asegurarse que en el proceso para intentarlo, reciba un respaldo en materia de información, capacitación, financiamiento, asesoría técnica, promoción comercial y soporte tecnológico, que sea adecuado, oportuno, accesible y competitivo. La igualdad de oportunidades es por lo tanto uno de los principales objetivos y paradigmas del Programa Global.

Y es debido a este propósito de impulso al desarrollo igualitario, que el Programa Global se está desagregando en forma gradual en su aplicación en ámbitos específicos de fomento, a través de los siguientes ocho programas específicos:

- Programa “Mujeres empresarias – Mujeres productoras”<sup>1</sup>
- Programa de micro-emprendedor@s inventores
- Programa “Jóvenes micro-emprendedor@s.
- Programa de micro-emprendedor@s de tercera edad.
- Programa de micro-emprendedor@s con discapacidad.
- Programa de micro-emprendedor@s de arte y cultura.
- Programa de micro-emprendedor@s de arte popular.
- Programa de micro-emprendedor@s de comunidades indígenas y grupos marginados.
- Programa de talleres familiares

Al desagregarse la acción de fomento en programas específicos, se busca no sólo definir los universos particulares de atención, sino adecuar la aplicación del programa a los entornos, limitaciones, modalidades, y muy en particular a las respectivas ventajas potenciales, que son, por cierto, significativamente diferentes para los diversos actores. Es a este nivel, en que el Programa Global podrá ofrecer una respuesta verdaderamente especializada.

#### **II.4.1 “Mujeres Empresarias – Mujeres Productoras”**

Si bien se ha reconocido que una solución definitiva radica más en la descategorización de los géneros y en el predominio de criterios de equidad e igualdad de oportunidades, que eliminen la distinción entre hombres y mujeres en el ejercicio emprendedor; también se afirma que este cambio estructural surgirá como resultado de un proceso prolongado de transformación y evolución cultural, y que se requiere en tanto de ciertas acciones de corto plazo que corrijan o compensen las distorsiones y los tratamientos discriminatorios que aún prevalecen en nuestro país.

Es con el sustento en tales razonamientos que, como una de las primeras acciones instrumentales del Programa Global, se adelantó dentro de la fase piloto el diseño del programa específico “Mujeres Empresarias – Mujeres Productoras”, que además de abrir una oportunidad a las mujeres de participar o consolidar su participación en la actividad

---

<sup>1</sup> “productoras y empresarias” como se explica en la página 20

empresarial y productiva, sobre todo las de la población de bajos ingresos, permitirá afinar en la práctica los instrumentos, mecanismos y esquemas que habrán de garantizar la aplicación efectiva de la perspectiva de género en todos los proyectos que se promuevan y activen en el marco del Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa.

*Para activar el programa “Mujeres empresarias – Mujeres productoras”, se ha recibido la colaboración especial del Fondo de Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), dentro del Proyecto Conjunto que han concertado NAFIN y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para impulsar el Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa, en su conjunto. Adicionalmente, NAFIN concertó en marzo del 2000 un Convenio Marco de Colaboración con la Comisión Nacional de la Mujer (CONMUJER), institución responsable de la coordinación en todo el país del Programa Nacional de la Mujer. Para impulsar proyectos específicos, en el ámbito particular de cada entidad federativa, se avanza en la celebración de convenios particulares de concertación de acciones con los institutos y organismos que coordinan los respectivos programas estatales de la mujer.*

Aun cuando se dispone de un programa específico para impulsar el desarrollo de las mujeres empresarias y productoras, todos los programas restantes incorporan la perspectiva de género como una de sus directrices fundamentales, comprendiendo por supuesto no sólo a la mujer, sino también a los varones. Así en cada Proyecto y también en cada Plan de Negocio, individual o colectivo, debe incorporarse un componente especial que precise las limitaciones, obstáculos y dificultades estructurales que, en su particular contexto y localidad afrontan las mujeres y los hombres para participar en la actividad productiva y empresarial, y que se derivan precisamente de su condición de género, así como las medidas concretas que se adoptarán para lograr su correspondiente superación.

*La investigación previa puso de manifiesto que para las más pequeñas unidades productivas, sin duda puede contribuir, pero no basta el acceso al crédito. Se requiere de un respaldo integral y de una participación dinámica para que los protagonistas principales modifiquen las condiciones y las relaciones de desigualdad que obstaculizan su desarrollo. En el tema particular de género, es absolutamente cierto que al corroborar una mujer que puede hacerse cargo de la manutención de sus hijos con su propio esfuerzo productivo, adopta una nueva actitud que propicia un trato más justo e igualitario por parte de su pareja, pero no es menos cierto que esto no sucede siempre y tampoco como consecuencia automática del simple apoyo crediticio.*

El Programa Global considera prioritaria la incorporación de acciones que faciliten y promuevan el establecimiento de espacios y la inclusión de instrumentos y mecanismos idóneos para avanzar y consolidar gradualmente el proceso de cambio estructural de la relación social de las mujeres, así como de los jóvenes, los indígenas, los mayores, los discapacitados, los artistas y los inventores. Se avanza y se contribuye así a la construcción de una realidad más justa y equitativa que permita y respalde el desarrollo integral de todos los mexican@s.

Este enfoque de género se expresa también en una directriz especial del Programa, que busca precisar y desarrollar, en el ámbito de cada proyecto y de cada comunidad, las ventajas competitivas que en el caso de la mujer se derivan de su formación y, en consecuencia, de su condición de género, y que, de acuerdo con la experiencia mundial, la han venido confirmando como una empresaria eficiente, responsable y cada vez más competitiva.

#### **II.4.2 Microemprendedor@s Inventor@s**

L@s inventor@s de México, como los de todo el mundo, califican sin lugar a dudas en la categoría de “emprendedor@s” y en la sub-categoría de emprendedor@-productor@s.<sup>2</sup>

Con la participación activa y comprometida de un grupo creciente de inventor@s mexican@s, de la Fundación Guillermo González Camarena y del Instituto Autónomo de Investigación Ecológica, y con el respaldo decidido del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial y el Instituto Politécnico Nacional, se ha avanzado en el diseño e instrumentación del proyecto de Micro-emprendedor@s Inventor@s<sup>3</sup>.

#### **II.5. El impulso al desarrollo emprendedor autosostenible y autosustentable**

En el Programa Global, se busca respaldar a las unidades productivas más pequeñas no sólo para que sobrevivan, sino para que evolucionen como participantes dinámicos en el proceso de modernización de la economía en su conjunto; en consecuencia, la acción de fomento mantiene como uno de sus principales objetivos: el impulsar el desarrollo de los micro-

---

<sup>2</sup>Emprendedor@s-productor@s, como se define en la página 19

emprendedor@s que operan en la informalidad, para que participen activamente en la economía formal con sustento en su propia capacidad de competencia.

*Es un hecho que la mayor parte de las microempresas se ubica en el sector informal de la economía y que no dispone de una estructura formal constitutiva que regule no sólo sus relaciones con terceros y con el ámbito jurídico formal, sino además sus relaciones internas de producción.*

*Esta característica constituye una de las limitaciones fundamentales para acceder a las fuentes convencionales de crédito, incluyendo al financiamiento de fomento y se deriva, en diversos casos, de temores infundados o del desconocimiento de los trámites, procedimientos y sobre todo de las ventajas específicas que pueden desprenderse de la formalización, la cual es casi siempre producto de una decisión empresarial y casi nunca de una disposición o requerimiento oficial. El microemprendedor@ tendrá que identificar y aceptar previamente las ventajas implícitas para actuar en tal dirección.*

#### **II.5.1 El criterio de desarrollo empresarial**

Se mantiene un enfoque de desarrollo empresarial, partiendo precisamente de la convicción de que la mayoría de los micro-emprendedor@s puede alcanzar los niveles de competencia que exige una economía globalizada, y de la certeza de que los niveles de eficiencia no son condición intrínseca del volumen de operaciones o de las dimensiones de los establecimientos productivos.

*Se reconoce que al adoptar México la decisión política de incorporarse al proceso de globalización de la economía mundial y lograr su integración plena a una economía internacional en profunda y acelerada transformación, se aceptó implícitamente cumplir con los requisitos de eficiencia y competitividad que exige tal propósito.*

*Ante esta nueva realidad, las empresas de todos los estratos y sectores tienen que actuar de manera decidida, para afrontar este nuevo desafío con la oportunidad y el alcance requeridos. Esta trascendente decisión que implica la conversión inevitable del mercado doméstico en un mercado internacional, plantea la necesidad urgente e impostergable de reconvertir y modernizar el aparato productivo nacional en su conjunto, para que las empresas de todos los estratos alcancen los niveles de eficiencia y competitividad que les permitan no sólo sobrevivir ante una nueva*

*realidad de competencia, sino aprovechar las indudables e innumerables oportunidades que surgen en una nueva perspectiva de desarrollo.*

El Programa toma también en particular consideración lo que la experiencia internacional ha demostrado fehacientemente, y es que resulta un error suponer que la evolución natural de una microempresa es la de convertirse en una pequeña empresa, como es igualmente discutible que una pequeña debe necesariamente transformarse en mediana o una mediana en grande. Es más, la tendencia reciente en el ámbito internacional parece mostrar incluso un sentido inverso; ciertas empresas grandes se están convirtiendo en medianas, las medianas en pequeñas y las pequeñas en microempresas.

Los cambios en los patrones de consumo y el vertiginoso proceso de obsolescencia tecnológica son dos de los principales factores que, en un contexto de globalización, vienen impulsando a las empresas a reducir sus dimensiones para estar en condiciones de incorporar oportunamente la innovación y continuar siendo competitivas.

Lo verdaderamente relevante para un país es que sus empresas sean unidades eficientes y competitivas. El cambio de dimensiones puede ser un medio o una consecuencia; de ninguna manera una condición o un objetivo en sí mismo.

La sustentabilidad de las instituciones de respaldo carece de sentido, en términos de contribución al desarrollo, cuando las microempresas y los micro-productor@s no alcanzan la suya propia. Particularmente grave resulta cuando la sustentabilidad de las unidades productivas se logra a costa de la sustentabilidad de las organizaciones de respaldo, pero lo contrario, que no es poco frecuente, resulta absolutamente imperdonable. Cuando una institución de microcrédito alcanza niveles aceptables de rentabilidad financiera a través de la captura y “confiscación práctica” de los excedentes generados por sus “beneficiarios”, debe transparentarse la implicación y no ocultarse que el logro institucional se obtiene a cambio de cancelar las opciones de formación bruta de capital y las posibilidades de evolución y desarrollo de las comunidades pobres.

Uno de los más importante desafíos de una auténtica acción de fomento a las más pequeñas unidades productivas de un país, radica en el equilibrio que debe lograrse entre la sustentabilidad de la actividad productiva-empresarial y la sustentabilidad de las organizaciones que la respaldan.

## II. 5.2 El criterio de responsabilidad ambiental

El Programa incorpora, por otra parte, una perspectiva ambiental, confirmando que al eliminarse el carácter asistencialista en la apreciación de las más pequeñas unidades productivas, no hay razón alguna por la cual deba liberárseles de su responsabilidad para con la naturaleza y con el entorno de las futuras generaciones. Se busca, sin embargo, que el enfoque de protección ecológica no surja ni se acate por reglamento, sino que sean los integrantes de la comunidad de cada proyecto, quienes acepten la importancia de proteger la ecología y decidan producir en una relación sustentable y armónica con su medio ambiente.

*Se trabaja actualmente con SEMARNAP, la Procuraduría de Protección del Medio Ambiente y el Instituto Autónomo de Protección Ecológica en un esquema de colaboración, entre cuyas acciones figura la emisión de un certificado de “Reconocimiento al Mérito Ambiental” para cuya obtención se apoyará a las comunidades de cada proyecto, ya que adicionalmente se convertirá en un requisito básico para continuar recibiendo los beneficios del Programa Global.*

También se destacan y consideran las ventajas de orden comercial que se desprenden de una producción que respeta el medio ambiente, y que se manifiestan en múltiples ocasiones, sobre todo en los mercados más atractivos de exportación, como un argumento estratégico de persuasión que activa la decisión de compra de los consumidores. El cumplimiento de esta responsabilidad social, se presenta cada vez más como un requisito de acceso ineludible.

*La importancia social de la microempresa aumenta al considerar que las unidades productivas de este estrato pueden contribuir más rápidamente y con menores inversiones a la protección ecológica y al mejoramiento del medio ambiente. En efecto, las acciones para reducir el efecto contaminante de la producción y propiciar una conservación, ahorro y uso eficiente del agua y la energía, plantean por lo general a las grandes y medianas empresas, la necesidad de incorporar complejos cambios tecnológicos en los procesos productivos o de efectuar inversiones en activos fijos de considerable cuantía y, con frecuencia, de procedencia extranjera. En el caso de la microempresa, en cambio, tales acciones resultan no sólo más económicas, sino también, de efectos más inmediatos. Inclusive, en frecuentes ocasiones se requiere tan sólo de una adecuada asesoría técnica en materia de procesos y materiales para lograr resultados satisfactorios. Conviene destacar que la experiencia demuestra que las mujeres empresarias tienen mayor conciencia y disposición a invertir y realizar esfuerzos para reducir o eliminar los efectos contaminantes de su actividad productiva, que la que han mostrado las empresas de varones.*

Es así como en el Programa Global, se establece como obligatorio que en todas las acciones de cada proyecto, e incluso de cada plan de negocio individual o colectivo, deben identificarse claramente los efectos negativos que puede tener cada iniciativa en el medio ambiente y señalarse las medidas conducentes que se adoptarán para evitarlo. Adicionalmente, en ese capítulo ambiental, se incorporan las acciones específicas que se instrumentarán para realizar una contribución adicional a la protección ecológica de la respectiva región.

### III. El universo microempresarial de atención

#### 1. La estratificación

Como ya se mencionó, el Programa Global no asigna un carácter prioritario a las microempresas en razón del estrato empresarial en que se les clasifica, el programa se explica y se diseña para atender las unidades productivas que se encuentran estructuralmente marginadas de los sistemas formales de respaldo técnico, administrativo, promocional y financiero.

Se considera que cuando se otorga una importancia considerable a los criterios de estratificación y se decide clasificar a las unidades productivas en función del importe de los activos o del número de trabajadores o bien del importe total de ventas anuales, prevalece casi invariablemente un enfoque asistencialista, en el que se aprecia que la empresa entre más pequeña, es más vulnerable. Se contempla, en última instancia, a la microempresa como una unidad "discapacitada" que requiere de un tratamiento protecciónista y preferencial por el simple hecho de ser pequeña. Por lo general, se considera importante delimitar claramente el estrato de la microempresa, para que empresas de mayores dimensiones, supuestamente mejor preparadas, no se beneficien "injustificadamente" del tratamiento preferencial que se decide otorgar a las más pequeñas, confirmando que la dimensión reducida se percibe como sinónimo de debilidad.

Un enfoque de esta naturaleza, además de la implicación particularmente nociva del asistencialismo, suele tener un efecto no sólo anti-promocional sino verdaderamente perverso, ya que si el límite, por ejemplo, para clasificar a la microempresa se establece en los 15 trabajadores y en los \$ 2'100,000.00 de venta anuales, y los incentivos en que únicamente las microempresas pueden ser elegibles, resultan verdaderamente significativos e importantes, pues difícilmente se asumirá en la microempresa la decisión de contratar al trabajador número 16, o si el límite de ventas se alcanza en el mes de septiembre, el administrador tendrá que optar entre renunciar, por una parte, a los incentivos supuestamente necesarios e incluso indispensables para evolucionar o frenar, por otra, su actividad o bien suspender las acciones que incrementan su productividad. Es decir, paradójica y absurdamente la estratificación combinada con una política de incentivos generalizada puede actuar como un desestímulo a la generación de empleos y de actividad económica.

El Programa Global carece efectivamente de un enfoque asistencialista o paternalista. Si se orienta básicamente a la microempresa es porque la gran mayoría de las unidades

productivas que se encuentran desatendidas por el sistema formal de respaldo empresarial, calificaría en este estrato, cualquiera que sean los criterios de estratificación; pero en realidad, no se excluye a empresa alguna en razón del número de trabajadores, la dimensión de las instalaciones o el importe de las ventas.

Los instrumentos de respaldo del Programa Global, no operan con subsidios implícitos y, en consecuencia, dejan de ser atractivos y, por lo tanto, utilizados por las propias empresas participantes en la medida en que los van considerando innecesarios, en virtud de que van accediendo al sistema formal de respaldo empresarial privado y social, en el que obtienen seguramente términos y condiciones más favorables.

### **III.2. La caracterización de los administradores y propietarios de la unidad productiva**

Para asegurar un impulso y un respaldo especializado, se estimó de la mayor importancia la caracterización de quienes habrán de integrar el universo de atención del Programa Global.

En primer término, se ha establecido una diferenciación entre quienes, ante la práctica y la perspectiva del trabajo, actúan como “empleados-trabajadores”, y quienes en contraste lo hacen como “emprendedores”.

Para los fines del Programa Global se considera “empleado-trabajador” a la persona que para alcanzar su máximo rendimiento, requiere de un marco de estabilidad y certidumbre, de un entorno “favorable”, que lo define generalmente un puesto de trabajo con seguridad de mantenerse más allá del corto plazo, con un salario/sueldo razonable, con un complemento de prestaciones laborales que garantice cierto grado de estabilidad familiar, en una perspectiva de largo plazo. El “empleado/trabajador” acumula antigüedad y opera con disciplina y alcanza el más elevado nivel de productividad cuando la descripción de sus funciones y responsabilidades es clara y constante, y cuando dispone de un jefe que se hace cargo de las decisiones más trascendentales, de las que depende el cambio y la subsistencia de la organización.

Cuando alguna de estas variables se altera o se modifica reiteradamente, el “empleado/trabajador” experimenta una ansiedad que afecta de inmediato su rendimiento y comienza a dejar de mostrarse como un eficaz colaborador. Cuando esta situación de

incertidumbre se prolonga, la sensación inhibidora y desagradable se convierte en una presión de angustia y descontento, que reduce drásticamente su productividad laboral.

El “emprendedor@” en cambio, es aquel hombre o mujer que sólo se siente estimulado cuando está en posibilidad de participar en acciones que trascienden; que tiende a cuestionar la realidad y quiere participar en su transformación. El emprendedor@ únicamente aporta lo mejor de sí mismo y alcanza la mayor eficiencia y productividad cuando quiere demostrar algo, y cuando puede usar su creatividad, imaginación e ingenio para lograrlo. Los emprendedor@s requieren de un desafío casi de manera permanente; son individualistas por naturaleza y no les resulta sencillo obedecer instrucciones y seguir indicaciones demasiado precisas, se muestran por lo general indisciplinados y prefieren siempre la autonomía de acción e incluso la independencia.

El “emprendedor/a” está casi siempre dispuesto a poner en riesgo su propio ingreso y estabilidad personal, e incluso familiar, a cambio de protagonizar un proceso de cambio o alcanzar una meta ambiciosa, que bien pudiera ser la de llegar a percibir ingresos considerablemente superiores que los que le garantizaría un empleo remunerado y un proceso escalafonario. El “emprendedor@” está por lo general dispuest@ a “apostar” su seguridad a cambio de poner en juego su talento y su iniciativa.

Esta separación es importante para los fines del Programa Global, porque en México no siempre los emplead@s -trabajador@s laboran como tales en una organización, algunos se ven forzados por las circunstancias a incursionar en una actividad empresarial, aun cuando preferirían encontrar nuevamente un empleo renumerado.

Esta situación delicada se presenta de manera cada vez frecuente más ante la incapacidad estructural de las medianas y grandes empresas de generar, ya no digamos nuevos empleos, sino siquiera de conservar los vigentes. Fenómeno generalizado que se presenta en todos los países que con mayor o menor intensidad participan en el proceso vertiginoso de innovación tecnológica y en el contexto de globalización de la economía mundial.

El cierre de empresas y los despidos masivos inducen a “los emplead@s-trabajador@s” a aventurarse en una iniciativa emprendedora de la que es siempre difícil retirarse antes de la quiebra; y aún más, cuando se presenta la opción de un nuevo puesto de trabajo, el “emplead@-trabajador@”, ahora “micro-empresari@” se ve ante una difícil disyuntiva y por lo general opta por rechazar la nueva oportunidad laboral al negarse a aceptar la

necesidad implícita de rematar su modesto, pero sin duda importante, patrimonio que comprometió ya en su aventura empresarial. De esta manera, al no existir mecanismos de “salida razonable”, como en otras naciones, el país se queda sin un buen trabajador@ y con un mal empresari@.

En cuanto a los emprendedor@s, éstos no siempre participan de una actividad empresarial, con singular frecuencia laboran como empleados o trabajadores en instituciones públicas, empresas y organismos privados y no transitan hacia el ámbito de su preferencia, simplemente porque no encuentran instrumentos adecuados que impulsen y respalden su iniciativa emprendedora. Ésta es otra de las carencias importantes que pretende atender el Programa Global.

### **III.3. La diferenciación entre micro-emprendedor@s-empresarios@s) y micro-emprendedor@s productor@s**

El Programa Global establece además una diferenciación importante entre quienes son “micro-emprendedor@s-productor@s” y “micro-emprendedor@s-empresari@s”, con relación al grado de importancia e identificación vocacional que otorgan y encuentran ambos en cada una de las cuatro funciones básicas de la actividad productiva-empresarial (*adquisición, producción, promoción comercial y administración*)

Todas las actividades empresariales comprenden cuatro funciones básicas, las demás son adyacentes y contribuyen a desempeñar mejor alguna de las cuatro. Las grandes corporaciones, así como las medianas y pequeñas empresas, al igual que la microempresa que tiene medio trabajador (porque el propietari@ trabaja medio tiempo) realizan estas cuatro funciones. Todas compran: (*maquinaria, equipo, instalaciones, tecnología, servicios, materias primas, accesorios, etc.*); todas producen (*el proceso de transformación en la agricultura y la manufactura, la prestación propia de los servicios en este sector o la operación misma de compra-venta en el comercio*); todas promueven sus bienes o servicios para persuadir a un consumidor de concretar la acción de compra que cierra el ciclo económico, y finalmente todas ellas administran (*recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos*)

#### **III.3.1 El micro-emprendedor@ empresari@**

En el Programa Global, se considera “micro-emprendedor@/empresari@” a aquel emprendedor/a que prefiere y que incluso se realiza profesionalmente cuando lleva a cabo tres de las cuatro funciones básicas: *la adquisición, la promoción comercialización y la administración*.

Al “emprendedor@/empresari@” le gusta *comprar*, buscar nuevas ofertas y nuevas fuentes de proveeduría; le satisface averiguar sobre las nuevas máquinas y tecnologías y sobre lo que hace la competencia; le entusiasma negociar mejores términos y condiciones en sus adquisiciones y concertar acuerdos de suministro de mediano y largo plazos.

La *promoción* de sus productos o servicios es otra de las predilecciones del “emprendedor@ - empresari@”; le incentiva publicitar y difundir lo que hace, entrar en contacto directo con los consumidores, descubrir y acceder a nuevos mercados; le complace incorporar nuevos y mejores clientes y también negociar términos y condiciones más favorables.

Al “emprendedor@ - empresari@” le gusta *administrar* su negocio, poner orden, planear, sistematizar los procedimientos, cuidar los recursos financieros, incentivar y capacitar al personal, eficientar los procesos; le agrada planear las acciones, registrar los hechos y acumular los precedentes.

La función que no es precisamente la predilecta del “emprendedor@/empresari@” es: *la producción*, por supuesto que la realiza directamente si no tiene otra alternativa, pero tiende, en la primera oportunidad, a contratar a uno o varios trabajadores en quien delegarla, y en la medida en que el negocio evoluciona y se incrementan las operaciones, transfiere plenamente esta responsabilidad en un gerente o supervisor de la *producción*,

El “emprendedor@/empresari@”, no delega en realidad jamás las tres funciones de su predilección, aun cuando la empresa se convierta en mediana o grande y disponga de un gerente de compras, él continuará asumiendo la decisión sobre las principales *adquisiciones* de equipo, instalaciones o tecnología; de la misma manera que continuará tomando las decisiones estratégicas de *comercialización*, y sólo delegará en un gerente la operación cotidiana de ventas.

Las decisiones trascendentes de índole financiera, continuarán siendo asumidas por el “emprendedor@/empresari@” y sólo la correspondiente instrumentación será delegada al

gerente financiero. Las decisiones de *producción*, en contraste, se mantendrán siempre delegadas en el responsable de su coordinación y supervisión.

### **III.3.2 El micro-emprededor@-productor@**

El “*emprededor@-productor@*” por el contrario, es un *emprededor@* que prefiere y que se realiza profesionalmente ejecutando en forma directa la función de *producción*, en la que tiende a concentrar su creatividad y el mayor entusiasmo. El “*emprededor@-productor@*” suele lamentar no tener otra opción que distraer tiempo y esfuerzo a su actividad creadora de *producción* para realizar, no con especial gusto y eficiencia por cierto, las otras tres funciones complementarias de: *adquisición*, *promoción* y *administración*.

Los altos índices de mortandad que se adjudican a la microempresa de manera generalizada, en realidad se refieren, en una proporción mayoritaria, a “*emprededor@s-productor@s*”, que fracasan continuamente, por cierto no por deficiencias en la *producción*, sino precisamente por problemas relacionados con las tareas de *adquisición*, *promoción* o *administración*.

Un caso particularmente ilustrativo del “*emprededor@-productor@*” es el del artesano, que sin duda prefiere y se realiza al plasmar su talento y creatividad en la obra de arte; que desearía destinar la totalidad de su tiempo y su esfuerzo a su expresión creadora. En realidad, el artesano es un artista, y como todos los artistas en todos los países y en todos los tiempos, se ha mostrado particularmente ineficiente para comprar las materias primas de sus obras de arte, y aún más para venderlas y controlar la gestión de su propia actividad artística.

Los artistas que han logrado reflejar su capacidad creativa en un éxito económico, han sido generalmente aquellos que dispusieron de un colaborador confiable a quien encomendar las tareas de orden empresarial: *comprar*, *promover* y *administrar*. Y aun en los casos de excepción, resulta un error empresarial el que alguien devíe su esfuerzo imaginativo, su creatividad artística y su vocación productiva para realizar tareas operativas en las que es particularmente ineficaz.

*Uno de los grandes absurdos en el fomento al desarrollo artesanal se manifiesta cuando se organizan cursos para artesanos, con la pretensión de capacitarlos en*

*ciertos temas empresariales (mercadotecnia, planeación o contabilidad) Y no es que este respaldo resulte difícil de proporcionar, es que simplemente es inútil.*

Con frecuencia, los “emprendedor@s-productor@s” se han visto en la necesidad de realizar también las tareas empresariales, aún de manera ineficaz, porque cuando han solicitado a otro que compre por ellos han sido engañados; cuando han encomendado a otro que venda por ellos, han sido explotados y cuando han delegado la administración de sus recursos y de su actividad, han sido casi invariablemente estafados.

En México, tal parece que la gran mayoría de las muy pequeñas unidades productivas es propiedad y está administrada por emprendedor@s/productor@s; es decir, por quienes no son y nunca serán hombres y mujeres de empresa, aunque continuarán siendo emprendedores, "artistas" de la *producción*.

Es frecuente incluso que el micro-emprendedor@ no haya definido todavía su preferencia entre “productor” y “empresario” y que requiera avanzar en la instrumentación de un verdadero plan de negocio, con un efectivo respaldo integral, para que su inclinación surja claramente como resultado de un proceso de selección natural.

Esta diferenciación entre “micro-emprendedor@s/empresari@s” y “micro-emprendedor@s/productor@s” tiene el propósito de respetar e impulsar las especialidades, así como de promover y facilitar su complementariedad práctica, además de direccionar con mayor sentido la acción de fomento. De manera particular, se pretende abrir una opción operativa eficaz y controlada que no existe y que permitirá a los “emprendedor@s-productor@s” concentrarse en su verdadera especialidad y vocación: la *producción*, pero es claro que ambos beneficiari@s son considerados igualmente importantes y dignos de respaldo en el Programa Global.

## IV. La Comunidad Microempresarial del Proyecto (CMP)

Los criterios para definir cada proyecto y, en consecuencia, cada universo microempresarial de atención, pueden derivarse del propósito particular de impulsar el desarrollo de una cierta región, entidad, municipio o comunidad; o bien, de la decisión de fortalecer la especialización en una cierta rama de actividad económica, así como de una intención específica de fomento, como pudiera ser el desarrollo de microempresas proveedoras o la formación de una red de pequeños distribuidores de una empresa grande o mediana.

En general, corresponde a los Agentes Locales<sup>4</sup> determinar el orden en que se promueven proyectos en sus respectivas entidades o regiones. En el ideal de los casos, la iniciativa debiera surgir de las propias comunidades.

### IV.1. La carta compromiso de participación

La iniciativa se somete en todos los casos a la consideración de los micro-emprendedor@s y un proyecto únicamente se activa si ellos deciden formar una comunidad de proyecto para ejecutarlo y aceptan hacerlo apegándose a la metodología y procedimientos normativos del Programa Global. Esta decisión se confirma en una Carta Compromiso de Participación, en la que los interesad@s en participar en la Comunidad Microempresarial del Proyecto aceptan los compromisos que asumen y que habrán de prevalecer en su ejecución.

Una vez que se define el ámbito particular del proyecto, ya sea por razones de localización, actividad o vínculo de respaldo, todos los micro-emprendedor@s que cumplan con tales requisitos, sin excepción, pueden participar en el proyecto al firmar la Carta Compromiso de Participación. En ningún caso puede negarse la participación por alguna otra razón.

El que los micemprendedor@s participen ya en otro tipo de organización, asociación o agrupación, ya sea formal o informal, independientemente del propósito que persiga, de ninguna manera puede considerarse como un requisito, pero tampoco constituye un inconveniente para participar en el proyecto.

Los participantes no requieren comprometer su intervención a través de ningún tipo de agrupación formal. La participación es enteramente voluntaria y puede suspenderse y reanudarse cuando lo estimen conveniente, en la inteligencia de que los derechos se

---

<sup>4</sup> Agentes Locales, como se definen en la página 38

suspenden y se reanudan también de manera automática. Si algún participante, sin embargo, incumple con determinados compromisos específicos y afecta la imagen o el desarrollo del proyecto, puede ser excluido de la Comunidad Microempresarial del Proyecto y perder a favor de la propia CMP todos los derechos adquiridos.

#### **IV.2. L@s enlaces de grupo**

Los integrantes de la Comunidad Microempresarial del Proyecto (CMP) se organizan en grupos para participar con mayor eficacia y menores complicaciones. Cada grupo se identifica con un nombre y un color<sup>5</sup> y se conforma como lo decidan los propios integrantes, ya que cada uno en una decisión personal designa a un@ Participante-Enlace a quien le encomiendan asumir las siguientes responsabilidades:

- a)** Colaborar con los integrantes del Grupo en la elaboración de sus Planes de Negocio individual, en que registrarán los compromisos de participación, medidos en horas de trabajo semanal/mensual y número de productos a elaborar.
- b)** Recibir de la ODF los pedidos, materias primas y anticipos y distribuirlos a los integrantes del grupo, en función de la calidad de su trabajo y las capacidades de respuesta comprometidas en los respectivos Planes de Negocio.
- c)** Supervisar la elaboración de productos por parte de los integrantes del grupo con el que colabora, para cubrir adecuada y oportunamente los pedidos que comprometa la Organización de Fomento (ODF), o bien para integrar los muestrarios con fines de promoción de ventas.
- d)** Realizar el acopio de los productos del grupo, asegurándose que se cumplió con las especificaciones comprometidas, entregando a los micro-emprendedor@s el pago complementario y el recibo de depósito en la respectiva Sub-cuenta del Fondo de Competitividad y Desarrollo.

---

<sup>5</sup> La adopción de colores por grupos tiende a fortalecer gradualmente la integración y el esfuerzo solidario y a elevar los índices de calidad productiva, ya que al utilizarse etiquetas personalizadas por producto, el incumplimiento de especificaciones acordadas, puede afectar, a través del color compartido, a los demás integrantes del grupo. Los nuevos pedidos podrán condicionarse a la eliminación de los colores que hubieren incumplido.

- e) Vigilar el cumplimiento de los compromisos en cuanto a plazos de entrega y especificaciones de calidad por parte de los integrantes del grupo y proporcionarles asesoría técnica para su mejor desempeño
- f) Participar activamente en el “Comité de Innovación”, así como en los cursos y talleres que se organicen y transmitir los nuevos conocimientos y técnicas adquiridos a los integrantes de su grupo.

Los “Enlaces” percibirán por su trabajo una compensación equivalente al 3 % del ingreso que reciban por su trabajo de elaboración los integrantes del grupo respectivo.

Los integrantes de cada grupo podrán sustituir a su Representante-Enlace en el momento que lo deseen y las veces que lo estimen necesario, e incluso podrán designarse a sí mism@s como “Enlace”. El Programa Global recomienda que en esta función se alternen cada cuatro o seis meses, con el fin de que todos los participantes vayan teniendo la oportunidad de apoyar a sus compañer@s de grupo y de profundizar con mayor detalle en el funcionamiento y evolución del Programa Global. Esta alternancia permite también evitar que surjan y se consoliden eventuales distorsiones de dependencia y subordinación.

Para activar formalmente un proyecto, siete representantes de los microemprendedor@es participantes, conjuntamente con los agentes locales, nacionales y externos que confirmen su decisión de canalizar su respaldo (en particular los gobiernos estatal y municipal) y Nacional Financiera, firman el **Convenio de Concertación de Acciones**, en el que se precisan los compromisos particulares que todos asumen para impulsar la ejecución del proyecto.

## V. El planteamiento estratégico

La estrategia de fomento se deriva también de la investigación realizada y de los resultados de la fase piloto y se busca instrumentar a través de cinco vertientes de acción: impulsando al equilibrio dinámico de la iniciativa individual y la acción conjunta; promoviendo la identificación y desarrollo de las ventajas competitivas; respaldando la formalización gradual y la articulación productiva; propiciando la complementación con otras iniciativas de fomento y auspiciando el acceso regular de l@s microemprendedor@s al sistema formal de respaldo empresarial.

### IV.1. La iniciativa individual y la acción conjunta

El Programa Global parte también del reconocimiento de que la principal limitación y desventaja de la pequeña unidad productiva y, en especial, de la microempresa no se deriva de su condición de pequeña, sino de que actúa sola en un contexto de actividad económica de cada vez más profunda y compleja interdependencia.

Es una realidad que, para muchas microempresas mexicanas, la única posibilidad de desarrollarse, y para otras incluso de que sus negocios sobrevivan, dependerá de su capacidad y de su decisión oportuna de conjugar esfuerzos con otras unidades productivas en actividades e inversiones diversas de beneficio común, con el fin de incrementar colectivamente su capacidad de competencia.

*Es manifiesto que el administrador y/o propietario de la microempresa en México mantiene una preferencia natural hacia la acción individual, tendencia que sin duda limita su propio desarrollo. La acción individual de la microempresa, en el contexto de la magnitud reducida de su propia actividad, no sólo le impone diversos obstáculos, sino que le impide acceder colectivamente a los métodos y procedimientos modernos de producción, administración y comercialización y, en consecuencia, alcanzar los niveles de eficiencia que exige un mercado verdaderamente competitivo.*

*El empresario mexicano es particularmente escéptico de las ventajas de la acción conjunta, se inclina a desconfiar de los demás por principio y a quienes participan en su misma actividad tiende a verlos no sólo como competidores sino casi como enemigos de quienes prefiere subestimar sus logros y cualidades. Inculcar el sentido de la colaboración y el respeto empresariales, implica una modificación cultural tan*

*importante como difícil y habrá de requerir de una inteligente y activa labor de motivación gradual y de concertación.*

**La acción conjunta dentro del Programa Global no se concibe, sin embargo, como la formación de una organización con sustento cooperativo o con sentido de fusión, sino como un instrumento activo de colaboración empresarial, como una alianza estratégica que, respetando el principio de la individualidad, propicia y facilita el esfuerzo conjunto para acrecentar la capacidad de negociación y de concreción colectiva; pero una alianza en la que los resultados y el ingreso para cada microemprendedor@, dependerán directamente de la calidad y de la magnitud de su propio esfuerzo individual.**

Los micro-emprendedor@s podrán participar en iniciativas de acción conjunta cuando lo estimen conveniente desde un punto de vista estrictamente empresarial. No prevalecerán compromisos contractuales de participación. La experiencia demuestra que la acción conjunta se da efectivamente cuando persiste la libertad de no participar en ella. No se aplican, por lo tanto, en el Programa Global incentivos distorsionantes. El esfuerzo colectivo debe surgir siempre de la convicción de que, en virtud de las ventajas de orden empresarial y en relación con cada iniciativa en lo particular, es mejor hacerlo de manera conjunta que en forma individual.

En el esquema de acción conjunta del Programa Global, no es necesario que los micro-emprendedor@s se pongan de acuerdo previamente entre sí para participar en una iniciativa de esfuerzo y beneficio colectivo. Se deben poner de acuerdo únicamente con su empresas de servicios comunes (la Organización de Fomento.-ODF)<sup>6</sup>

#### **IV.2. El desarrollo de las ventajas competitivas.-**

Como ya se destacó en los principios básicos, la acción promocional del Programa Global se orienta, en buena medida, a la corrección de las limitaciones estructurales que afrontan las microempresas y los microproductores para incursionar y evolucionar con éxito en la actividad económica formal. Se acepta que, como sucede en muchos otros países sobre todo industrializados, tanto las microempresas, como los micro-productor@s no sólo pueden sobrevivir sin protecciones interminables, sino que disponen de ciertas ventajas relativas que los colocan en posibilidades reales de participar con éxito en mercados

---

<sup>6</sup> ODF como se explica en la página 45

atractivos y, por ende, competidos. Por supuesto, no se pierde de vista que estas ventajas son potenciales y que únicamente si se desarrollan oportuna y adecuadamente se convierten en verdaderos factores de competencia.

### **V.2.1 Las ventajas relativas de la microempresa**

Algunas de las ventajas competitivas de las más pequeñas unidades productivas y de la mujer empresaria que busca identificar e impulsar el Programa Global son las siguientes:

#### **V.2.1.1. Capacidad para incorporar la innovación tecnológica**

La experiencia internacional ha demostrado que las microempresas reúnen las condiciones de flexibilidad y versatilidad más favorables para incorporar la innovación tecnológica con la mayor velocidad y con los menores costos e inversiones adicionales. Ésta tiende a ser una ventaja cada vez más determinante, ante el vertiginoso proceso de evolución y cambio tecnológico. En el Programa Global se avanza en la concertación de acuerdos con centros de investigación y desarrollo tecnológico públicos, privados y universitarios, para convertir esta ventaja potencial en un factor efectivo de competencia.

#### **V.2.1.2. Capacidad para atender nichos de mercado**

En prácticamente todos los países de economía de mercado, se presenta una tendencia hacia la diferenciación de los patrones de demanda. Los consumidores de todos los estratos prefieren, cada vez más, adquirir bienes y servicios diferenciados, que no son de consumo masivo y que no provienen de la economía de escala ni de la producción en serie.

La microempresa y los micro-productor@s son los mejor preparados para especializarse en la elaboración de bienes y la prestación de servicios exclusivos para atender estos nichos de mercado; satisfactores especializados de alta calidad en el diseño, los insumos y los procesos. Por supuesto, los nichos de mercado de elevado nivel cultural y muy altos ingresos son los mejor preparados para apreciar las cualidades del trabajo individual y diferenciado, del arte popular cuando es el caso, pero se trata de consumidores exigentes que exigen acabados impecables, insumos de alta calidad y diseños innovadores y exclusivos. Desde luego, este tipo de consumidores está dispuesto a pagar por tales satisfactores precios también elevados, es decir, lo que verdaderamente valen, pero no acude en su búsqueda a los mercados populares o las tiendas de artesanías, sino a

establecimientoS exclusivos, por cierto también dispersos y de reducidos volumen de operación. El Programa Global busca impulsar el establecimiento de un vínculo estructural de interlocución entre estos actores que difícilmente se comunican y se relacionan entre sí.

En función de esta ventaja competitiva, las pequeñas unidades productivas en México, en particular las microempresas, las únicas por cierto en capacidad real de poder cumplir los caprichos de un consumidor exigente, tienden a caracterizarse lamentablemente por producir lo que no debieran y, en todo caso, por vender sus productos y comprar sus insumos donde tampoco debieran.

Los micro-emprendedor@s del país tienden a imitar a los empresarios de otros estratos; optan por producir los mismos productos que elaboran las máquinas y/o que surgen como resultado de la producción en serie, cancelando de manera automática sus ventajas relativas y, en consecuencia, sus expectativas de desarrollo. No hay respaldo capaz de salvar a una microempresa que incursiona en el ámbito de especialidad de las grandes empresas. Lo que debe hacer la muy pequeña unidad productiva es precisamente lo que no pueden o no deben hacer las empresas medianas y grandes, en función también de sus ventajas competitivas.

Ante esta evidente desventaja operativa, la reorientación productiva y de mercado, así como la sustitución de fuentes de proveeduría, es una de las tareas más difíciles, pero también más trascendentales de la acción de fomento del Programa Global, ya que no sólo permitirá reducir la alta mortandad de unidades productivas, sino ampliar efectivamente sus expectativas de sobrevivencia y desarrollo.

*En México, y en América Latina en general, se tiene la impresión de que la demanda de los estratos de la población de menores ingresos debe ser satisfecha por las muy pequeñas unidades productivas; que la correspondiente a los estratos de niveles medio y medio bajo debe ser atendida por las pequeñas empresas; que la mediana atiende los requerimientos de la población de ingresos medios altos y que corresponde a la gran empresa atender la demanda del estrato de más altos ingresos. Esta apreciación contrasta significativamente con lo que sucede en todos los países industrializados, en que esta relación se da precisamente a l inversa, ya que son las más grandes empresas las que con sus economías de escala y producción en serie proveen los satisfactores de bajo costo de la población mayoritaria de bajos ingresos; en que las medianas empresas atienden a los estratos de ingresos medios bajos, las pequeñas a los de ingresos altos y son precisamente las microempresas las que producen para la población de más altos ingresos.*

### **V.2.1.3. Mayor capacidad para adoptar la "Especialización Flexible"**

Las muy pequeñas unidades productivas conforman prácticamente el único estrato que está en posibilidades estructurales de lograr con rentabilidad una especialización flexible, que no sólo les permita mantener una conveniente diversificación en la demanda, sino disponer además de márgenes de maniobra para reaccionar oportunamente ante la eventual contracción operativa y de consumo de una cierta rama de actividad económica.

Sustituir continuamente la oferta de productos o el tipo de servicios ofrecidos es una modalidad especial en que las grandes empresas no están en condiciones de incursionar. El paradigma de la especialización flexible ha sido el factor determinante del éxito y desarrollo de numerosas microempresas en diversos países industrializados, y sin duda puede convertirse en una ventaja competitiva de los micro-emprendedor@s mexican@s. Este es uno de los elementos claves de la estrategia de fomento del Programa Global.

### **V.2.1.4. Mayor capacidad para establecer un vínculo personal en su relación productiva**

El propietari@ o administrador@ de una microempresa está en mejores posibilidades de incorporar un sentido más humano a su relación productiva y de otorgar un servicio personalizado a sus clientes y proveedores, lo que no pueden hacer los administradores de empresas de mayores dimensiones. Este estrecho contacto personal no sólo mejora las perspectivas de negocio, sino que permite además conocer con mucho mayor oportunidad y precisión las reacciones y, sobre todo, las recomendaciones de quienes constituyen el origen y destino de la propia actividad productiva.

Lamentablemente en nuestro país, los microemprendedor@s tienden a imitar a los administradores de empresas grandes, olvidando que la microempresa no es de ninguna manera una empresa grande “chiquita”. La acción de fomento del Programa Global debe tratar de que esta ventaja relativa sea reconocida y capitalizada en forma amplia por los microemprendedor@s participantes.

## **V.2.2 Las ventajas competitivas que se derivan de la formación de mujer**

En muy diversos países se han venido señalando y reconociendo una serie de ventajas particulares que confirman a la mujer como empresaria eficiente y competitiva. El

Programa Global y en particular el Programa específico “Mujeres Empresarias/Mujeres Productoras”, busca identificar tales ventajas en el ámbito de cada comunidad, con el fin de promover y respaldar su capitalización y desarrollo; de la misma manera que busca detectar y contribuir a eliminar las desventajas que puedan surgir también de su propia condición de género.

Las ventajas potenciales que se atribuyen con mayor frecuencia a la mujer que participa en la actividad económica, y que son objeto fundamental de impulso por parte del Programa Global, son las siguientes:

#### **V.2.2.1 Capacidad de sustentar socialmente el desarrollo empresarial**

Es muy probable que en México no sea necesario realizar una investigación muy extensa y muy profunda para corroborar lo que en diversos países en desarrollo se ha confirmado, en el sentido de que cuando los recursos ingresan al hogar por conducto de la mujer empresaria o productora, el porcentaje que se destina a atender las necesidades esenciales en materia de alimentación, salud, vestido, educación y vivienda, es significativamente más elevado que el que registran los varones.

Esta ventaja de orden social se traduce por lo general en una mayor permanencia y estabilidad de la unidad productiva, y es en tal virtud que el impulso y respaldo especializado a las mujeres empresarias y productoras de bajos ingresos ha venido adquiriendo una relevancia de orden estratégico no sólo en las políticas de combate a la pobreza, sino también en las estrategias de desarrollo empresarial.

#### **V.2.2.2 Formalidad en el cumplimiento de compromisos**

También la experiencia mundial destaca que la mujer empresaria o productora asume con la mayor responsabilidad sus compromisos contractuales y sus obligaciones de pago. Estudios e indicadores de diversos organismos internacionales, fundaciones y agencias bilaterales de cooperación para el desarrollo, coinciden en señalar que los niveles de cartera vencida para el caso de las mujeres acreditadas, son invariable y significativamente inferiores al nivel promedio. Este diferencial se acrecienta todavía más en las épocas de dificultades o crisis económicas generalizadas.

La mujer, como empresaria o productora, no sólo se ha caracterizado como formal en el cumplimiento de sus obligaciones de pago, sino que además, esta seriedad en el respeto de compromisos se ha venido manifestando también en la relación comercial interempresarial, cuando su unidad productiva actúa como proveedora o cliente de otras empresas más grandes. Esta actitud responsable tiende a convertirse en una ventaja competitiva determinante en la actualidad, en que las empresas de todos los tamaños, para mantener o alcanzar la competitividad necesaria, se ven cada vez más precisadas a incursionar en prácticas de subcontratación de insumos o fases del proceso productivo, con el fin de consolidar la especialización y de reducir drásticamente los niveles de inventarios.

La certidumbre en el cumplimiento de compromisos de suministro que proporcionan las microempresas administradas por mujeres, puede y debe ser un factor estratégico en este contexto de creciente interdependencia productiva.

#### **V.2.2.3        Decisiones con perspectiva de largo plazo**

La mujer tiende a incorporar al mediano y largo plazos entre las consideraciones de sus principales decisiones. En la administración de una empresa y en el ejercicio de una actividad productiva, esta previsión tiene la mayor relevancia y, de hecho, puede convertirse en una ventaja competitiva determinante en ciertas ramas de producción y servicios.

#### **V.2.2.4.       Cumplimiento de obligaciones laborales**

En diversos países, es más elevado que la media el porcentaje de mujeres empresarias que otorgan a sus trabajadores y trabajadoras las prestaciones de ley, en materia de salario mínimo, seguridad social, vivienda, vacaciones, facilidades de maternidad, etc. En México, independientemente de su relevancia de orden social y de derechos humanos, esta práctica puede convertirse en un factor de competencia empresarial, ya que propicia no sólo mayores niveles de productividad, sino además una reducción en los índices de rotación de personal, lo que a su vez evita que las inversiones y gastos de capacitación no se pierdan en el corto plazo, sino que se traduzcan en grados mayores de compromiso y en niveles superiores de productividad en el mediano y largo plazos.

#### **V.2.2.5.       Prudencia en la Asunción de Riesgos**

La mujer, en todos los países y por supuesto México no es la excepción, se ha caracterizado por otorgarle un importante valor al patrimonio familiar y, en el caso de la microempresa, la unidad productiva suele formar parte del patrimonio familiar. Parece evidente que la mujer empresaria o productora está siempre dispuesta a realizar un esfuerzo adicional y a mantener una estricta disciplina para lograr construir y proteger su patrimonio. Ante una alternativa de financiamiento, es cierto que la mujer actúa por lo general con una particular y en ocasiones hasta exagerada prudencia.

En México, las mujeres empresarias y productoras son, en efecto, extremadamente cautelosas para asumir riesgos, al grado tal que en algunos casos, esta actitud frena su propia evolución. Esta es una conclusión que comparten la mayoría de las instituciones financieras y organismos no gubernamentales que atienden a la mujer empresaria. Es, por otra parte, igualmente cierto que el riesgo de excesiva cautela tiende a eliminarse en la medida en que la mujer avanza en un proceso de capacitación empresarial, aun cuando la prudencia se mantiene siempre, como una ventaja competitiva.

#### **V.2.2.6 Experiencia y capacidad en la administración de recursos**

La tradicional encomienda que se ha hecho a la mujer de administrar el hogar, y en particular la educación y el gasto familiar, le ha otorgado una formación sólida para administrar recursos, tanto humanos, como financieros y materiales, con particular eficacia y con una apreciable dosis de austeridad. Cuando esta capacidad y experiencia se manifiesta en la actividad empresarial, se traduce en una administración cuidadosa y eficaz de personal, inventarios y recursos financieros, una gestión en la que los gastos superfluos e innecesarios tienden a disminuir e incluso llegan a no presentarse, con lo que se amplían considerablemente las perspectivas de permanencia y evolución de la empresa.

#### **V.2.2.7 Capacidad de concretar iniciativas de colaboración**

La experiencia tiende a confirmar que las mujeres empresarias y productoras manifiestan una actitud favorable y una buena disposición para organizarse con otras mujeres empresarias, incluso con aquellas que compiten, para participar en iniciativas conjuntas de interés común. Las mujeres aceptan con mayor facilidad que sobre el interés individual prevalezca el beneficio colectivo.

Esta ventaja puede convertirse en decisiva ante una perspectiva ya manifiesta en que el principal problema de las empresas más pequeñas no se deriva de su condición de pequeñas, sino de que actúan solas; cuando parece inminente que las únicas unidades productivas que habrán de sobrevivir y desarrollarse, serán precisamente las que participen en iniciativas de acción conjunta y de esfuerzo colectivo.

### V.3. El proceso de formalización y de articulación productiva

El Programa reconoce también que los micro-emprededor@s en México encuentran una de sus principales dificultades para evolucionar, en las deficiencias estructurales de su vinculación comercial con compradores y proveedores, las que se derivan no sólo de una reducida capacidad de negociación individual, sino en ocasiones de la carencia de técnicas elementales de comercialización y de políticas y procedimientos adecuados de adquisición.

Una de las más importantes tareas de la acción de fomento del Programa Global, por lo tanto, es la de impulsar la formación de un instrumento de consolidación por una parte y de promoción y enlace, por otra, para que los micro-emprededor@s logren una vinculación formal con mercados idóneos, estables y permanentes; así como una eficaz y perdurable articulación con las fuentes eficientes de proveeduría de insumos, materias primas y servicios, todo ello con el propósito final de que, además de obtener ganancias incrementales, puedan consolidar, en paralelo, su efectiva incorporación al encadenamiento productivo de la economía formal.

*Los reducidos volúmenes de operación individual de la microempresa y, como consecuencia, los montos poco considerables de venta de sus productos y de adquisición de materias primas e insumos, y sobre todo su preferencia hacia la acción individual e independiente, explican su limitada capacidad de negociación. En innumerables ocasiones la microempresa se encuentra en clara desventaja para negociar términos y condiciones favorables en medio de una industria mediana o grande que le suministra los insumos y que le impone sus términos y condiciones, y de una empresa grande o mediana que le adquiere sus productos y que también le impone sus condiciones. En esta situación, ante presiones inflacionarias o decisiones unilaterales de sus proveedores, las microempresas se ven financieramente estranguladas al no poder transferir hacia los precios los incrementos en los costos respectivos, con la necesaria oportunidad y sin reducir los volúmenes de comercialización.*

De manera particular, se promueve y respalda la concertación de compromisos formales de relación productiva entre los micro-emprendedor@s, por una parte, y las pequeñas, medianas y grandes empresas de su respectiva localidad, por la otra, a través de mecanismos de subcontratación y la concertación de acuerdos para el desarrollo de proveedores y de sistemas distributivos.

La acción promocional para impulsar el desarrollo de proveedores y de sistemas de micro-distribución, no se limita de ninguna manera al mero establecimiento de contactos y de intercambio de información y requerimientos. Se trata de persuadir a los grandes compradores y proveedores de que acepten construir una relación, no de dependencia sino de interdependencia con sus clientes-distribuidores y muy pequeños proveedores. Lo verdaderamente trascendente es que reconozcan la importancia cualitativa de la integración vertical y que asuman compromisos concretos de impulso y respaldo a sus micro-distribuidores y/o micro-proveedores, como una inversión productiva que forma parte integral de una estrategia de desarrollo corporativo de mediano y largo plazo.

#### **V.4. Complementación de iniciativas locales de fomento**

El Programa pretende apoyar y complementar, pero no duplicar o desplazar otros importantes instrumentos y programas de respaldo a la microempresa que operan ya en diversas instituciones públicas, privadas y sociales del país. Se busca activamente complementar el esfuerzo que muy variadas organizaciones formales e informales, asociaciones civiles y agentes locales, nacionales y externos llevan a cabo en diversas comunidades, municipios y estados de la República para el fomento de la microempresa, el combate de la pobreza y el desarrollo igualitario de grupos sociales que sufren de tratamientos inequitativos e incluso de marginación.

#### **V.5. Un respaldo integral para el desarrollo**

Como ya se ha mencionado, se considera absolutamente cierto que las muy pequeñas unidades productivas pueden participar en la economía moderna con sustento en su capacidad de competencia, pero también se reconoce que requieren de un impulso profesional y de un respaldo integral verdaderamente accesible y competitivo para primero evolucionar y trascender a la formalidad. No basta señalar que la microempresa es elegible en los programas convencionales

de apoyo empresarial, cuando en la realidad persisten barreras infranqueables que colocan a la gran mayoría sin posibilidades de acceso real a tales servicios.

Y si bien es cierto que para evolucionar, los micro-emprendedor@s requieren de un efectivo acceso al financiamiento, también lo es que no basta el crédito y que resulta indispensable un impulso promocional, un apoyo organizacional y un respaldo integral, en materia de información, capacitación, asesoría técnica, promoción comercial y soporte tecnológico, que incida estructuralmente en todos los aspectos que conforman la actividad productiva-empresarial.

El Programa reconoce, sin embargo, que existen ciertas limitaciones de orden estructural que impiden el acceso de las muy pequeñas unidades productivas a los mecanismos convencionales e instituciones formales de respaldo técnico, promocional y financiero, y pretende colaborar en la eliminación definitiva de tales obstáculos.

## V.6. La función de NAFIN

La función de NAFIN como coordinador del Programa Global no deberá ser la de participar en forma directa y permanentemente en la acción de fomento, sino la de promover, inducir y respaldar las decisiones y acciones que adopten las instituciones privadas y sociales para corregir las distorsiones implícitas e incorporar la atención de los micro-emprendedor@s entre sus prioridades de negocio. Las responsabilidades fundamentales y permanentes de NAFIN en el Programa Global estarán más ligadas con las tareas de promoción, persuasión, concertación e inducción, en tanto que las complementarias y temporales serán las que se relacionen con el otorgamiento directo de respaldo técnico y financiero.

*NAFIN deberá participar directamente no en virtud de que el mercado no funciona, sino precisamente para que el mercado funcione. Su intervención directa debe ser temporal y con un enfoque estrictamente empresarial, para demostrar que la iniciativa es posible y rentable, con la intención manifiesta y programada de retirarse tan pronto logre persuadir a los emprendedores privados y a las organizaciones de la sociedad civil de que la sustituyan.*

En el enfoque de desarrollo integral del Programa Global no se considera que en el “sistema solar” de respaldo figura el crédito en el centro y que el resto de los mal llamados “servicios no financieros”, denominación que pone de manifiesto el concepto de supeditación, funcionan como satélites de apoyo del financiamiento. Éste es el criterio que parece prevalecer en un buen número de instituciones y de modelos paradigmáticos de microcrédito.

En el Programa Global, el crédito es tan sólo otro más de los instrumentos de respaldo, muy importante sí, pero no más que la información, la capacitación, la asesoría técnica, la promoción comercial y el soporte tecnológico. En el centro de la acción de fomento del Programa Global, alrededor del cual giran todos los instrumentos de respaldo, no se ubica al crédito, sino al desarrollo integral de los micro-emprendedor@s. El éxito o fracaso del manejo de los instrumentos de apoyo, se mide exclusivamente en términos de la contribución específica y concreta que se tenga al logro del desarrollo integral de los participantes activos del Programa

Los compromisos específicos de respaldo que asume NAFIN para impulsar un proyecto, son los siguientes:

- a)** Proporcionar los manuales de operación y guías de orientación para el mejor desempeño de las tareas y funciones de las ODF's<sup>7</sup>, así como las propuestas metodológicas para los diferentes reportes y documentos previstos en el Programa Global. Además, NAFIN suministrará en forma continua artículos y documentos, así como bibliografía sobre temas relacionados con el fomento y desarrollo de la microempresa y sobre el funcionamiento de instituciones que en otros países proporcionan respaldo empresarial a la microempresa.
- b)** Diseñar e instrumentar un programa continuo de formación y superación profesional para los Directores Generales y miembros del Consejo de Administración de las ODF's, así como para los “Enlaces de Grupo” de las CMP's.
- c)** Promover acuerdos de cooperación entre las ODF's y las instituciones públicas, privadas y sociales con capacidad de proporcionar respaldo empresarial a los integrantes de las Comunidades Microempresariales de Proyecto (CMP's).
- d)** Difundir entre las CMP's los resultados particulares de la acción de fomento de cada una de las ODF's, además de organizar encuentros para fortalecer la intercomunicación y el intercambio de experiencias y recomendaciones.
- e)** Llevar a cabo una labor de monitoreo permanente, con la finalidad de asegurar que cada ODF cumple de manera estricta con las disposiciones normativas que

---

<sup>7</sup> ODF, coo se define en la página 45

regulan su funcionamiento, y periódicamente emitir una calificación de la eficiencia y la eficacia de su acción de fomento.

## VI. La infraestructura de respaldo

La efectividad de la acción de fomento del Programa Global depende en la mayor medida de la participación comprometida de quienes integran la Infraestructura de Respaldo: los agentes locales, nacionales y externos; los Comités de Respaldo, de Apoyo Especializado y los Voluntarios, así como las Unidades de Promoción Comercial (UPC's)

### V.1. Los agentes locales, nacionales y externos

Los Agentes Locales a los que se invita a participar comprometidamente en la instrumentación de cada Proyecto son, entre otros, los gobiernos estatales y municipales; las delegaciones de dependencias y agencias federales; los principales empresarios industriales, comerciantes y prestadores de servicios de la región, las universidades e instituciones regionales de educación media y superior; los institutos de capacitación para el trabajo; los centros de investigación, las organizaciones no gubernamentales, las asociaciones empresariales y profesionales y las agrupaciones gremiales y, en general, todas aquellas entidades y organizaciones interesadas en el fomento de la microempresa, el desarrollo local, el combate a la pobreza y el desarrollo igualitario.

Se promueve asimismo la participación comprometida de los denominados agentes nacionales, entre quienes destacan las dependencias y agencias del Gobierno Federal, cámaras y asociaciones empresariales, universidades nacionales y empresas industriales, comerciales y de servicio con presencia en diversas entidades de la República.

*NAFIN y la Secretaría de Desarrollo Social, por conducto de la Coordinación del Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES), celebraron un Convenio de Colaboración y Acción Conjunta para impulsar el Programa Global en las comunidades de pobreza y marginación extrema, en virtud del cual el FONAES acepta efectuar aportaciones complementarias a las comunidades para que fortalezcan sus Fondos de Competitividad y Desarrollo y se incorpora como un agente activo en los Comités de Respaldo correspondientes.*

Como agentes externos son considerados los organismos financieros multilaterales, las agencias de Naciones Unidas, las fundaciones internacionales, las agencias bilaterales de cooperación para el desarrollo, las organizaciones de comercio justo, las asociaciones de inmigrantes de origen mexicano en el exterior e instituciones de diversa índole que estén

dispuestas a proporcionar algún tipo de respaldo a los integrantes de las Comunidades Microempresariales de Proyecto para lograr sus objetivos dentro del Programa.

*El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y Nacional Financiera, con la intervención y apoyo de la Secretaría de Relaciones Exteriores, concertaron un Proyecto Conjunto para impulsar la instrumentación del Programa Global. En virtud de esta iniciativa, entre otros importantes apoyos, el PNUD se hace cargo de la administración de los recursos de los “Componentes de Competitividad” de los Fondos de Competitividad y Desarrollo de las Comunidades Microempresariales de Proyecto (CMP). El Fondo de Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) ha iniciado su colaboración con el Programa Global financiando la contratación de consultoría internacional para fortalecer el diseño del enfoque de género dentro del Programa. La Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), por su parte, trabaja actualmente con la Secretaría de Relaciones Exteriores y NAFIN en el diseño e instrumentación de diez proyectos de microindustria alimenticia para mujeres del Estado de Chiapas, que funcionarán de acuerdo con la metodología y disposiciones normativas del Programa Global.*

*Algunos de los gastos, iniciativas e inversiones que se realizan para consolidar la fase piloto del Programa Global, son financiados con recursos de fortalecimiento institucional de uno de los préstamos contratados por NAFIN con el Banco Interamericano de Desarrollo para respaldar a las micro, pequeñas y medianas empresas del país.*

## **V.2. Los comités de respaldo del proyecto**

Para cada uno de los proyectos se forma un Comité de Respaldo al que se van incorporando gradualmente los agentes locales, y en algunos casos los nacionales y externos que pueden proporcionar un respaldo continuo y sistemático. Esta instancia informal tiene como principales funciones y responsabilidades las siguientes:

- a) Proporcionar o gestionar respaldo a la Comunidad Microempresarial del Proyecto (CMP) y a su Organización de Fomento (ODF) en la instrumentación de acciones de fomento y en la solución de problemas.
- b) Formular recomendaciones a la CMP y a su ODF para que se cumpla con mayor eficacia y oportunidad con los objetivos del Proyecto y los principios básicos del Programa.

- c) Respaldar a las CMP para que por conducto de sus ODF's concierten acuerdos específicos de colaboración con las instituciones que conforman la infraestructura de respaldo empresarial.
- d) Aportar recursos a la Comunidad Microempresarial del Proyecto (CMP) en forma temporal (aportación solidaria) o definitiva (donación), para contribuir a la activación del Fondo de Competitividad y Desarrollo (FCD)<sup>8</sup>
- e) Canalizar demanda para estimular el correspondiente suministro por parte de los integrantes de la Comunidad Microempresarial del Proyecto (CMP)
- f) Facilitar su personal técnico para fines de asesoría técnica y capacitación.
- g) Cuando se trate de empresas proveedoras de insumos, maquinaria o equipo, otorgar a los integrantes de la CMP un tratamiento similar al que proporciona a sus principales clientes.
- h) Cuando se trate de empresas compradoras, proporcionar consejo comercial y , cuando proceda, espacios en condiciones accesibles para que las comunidades puedan comercializar directamente sus productos, por conducto de sus ODF's.
- i) En el caso de instituciones educativas y de investigación, realizar estudios e investigaciones de interés y utilidad para la CMP, y reconocer el respaldo de los estudiantes a las CMP y a sus ODF's como ejercicio de servicio social y de las prácticas profesionales.
- j) Proponer a la CMP los candidatos a ocupar el cargo de "Consejeros Especiales"<sup>9</sup> que participarán en el Consejo de Administración de la ODF.
- k) Proponer a la Comunidad Microempresarial del Proyecto, candidatos que cumplan los requisitos previstos en el Programa para desempeñar el cargo de Director@ General de la ODF.

---

<sup>8</sup> FCD, Como se explica en la página No.58

<sup>9</sup> "Consejeros Especiales", como se definen en la página 46

- I) De acuerdo con sus posibilidades, proporcionar instalaciones, mobiliario y/o equipo a la ODF, en calidad de préstamo o donación, para facilitar el inicio de sus operaciones.

*Los integrantes del Comité de Respaldo que así lo prefieran podrán respaldar las iniciativas aportando ciertas horas-asesoría, sin costo, de su personal técnico para propósitos de asesoría y/o capacitación a l@s micro-emprendedor@s. Se parte del reconocimiento de que el mejor asesor técnico y capacitador de un microempresario es otro microempresario que lo esté haciendo bien, y el segundo mejor asesor es el buen técnico de una empresa pequeña, mediana o grande. Facilitar 20 ó 30 horas al año del contador, soldador, vendedor, abogado, cocinero, jefe de compras, gerentes de producción, ventas, personal, finanzas, etc. e incluso la aportación de horas asesoría por parte de los propios directivos de las medianas y grandes empresas exitosas de la localidad, puede tener todo ello el más importante impacto en la superación profesional y la modernización de la planta microempresarial de la propia localidad. Algunas empresas grandes pueden aceptar incorporar un cierto número de micro-emprendedor@s o trabajadores de microempresas de su localidad, en sus programas regulares de capacitación laboral y superación profesional.*

*De manera especial, el Programa promueve y respalda a las empresas medianas y grandes en el diseño e instrumentación de programas específicos para el desarrollo de proveedores y/o de sistemas de distribución entre las microempresas y micro-productor@s de sus respectivas entidades y, sobre todo, de sus propias localidades,*

Ninguno de los integrantes del Comité de Respaldo puede intervenir en la autorización de acciones o en la toma de decisiones relativas al proyecto o al funcionamiento de la ODF, funciones que son facultad exclusiva de la comunidad (CMP) y que son ejercidas por conducto de sus representantes en el Consejo de Administración.

La donación de recursos a la CMP para activar su Fondo de Competitividad y Desarrollo (FCD) o el otorgamiento de respaldo técnico, administrativo y/o financiero, no proporcionan derecho alguno a los miembros del Comité de Respaldo de intervenir en las decisiones fundamentales de la ODF o del propio FCD. Cualquier injerencia no solicitada contravendría el principio fundamental de un no categórico al asistencialismo, por lo que una actitud de esta naturaleza adoptada por alguno de los integrantes y aceptada por la CMP, puede ocasionar su retiro del Comité de Respaldo e incluso la suspensión del Programa Global, o bien la cancelación de los compromisos de respaldo de los demás integrantes.

### **V.3. Los comités de apoyo especializado**

Con la participación voluntaria de destacados profesionales se van formando los Comités de Apoyo Especializado, que tienen un alcance estatal, regional o nacional. Los integrantes de estos comités aceptan proporcionar algunas horas de su tiempo al año para proporcionar asesoría, orientación y consejo a los Director@s Generales de las ODF's así como a su personal especializado.

Los Comités se integran en función de disciplinas particulares o de los programas específicos que contribuyen expresamente al desarrollo igualitario.

- |                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| a. Ingeniería de Producción      | a) Desarrollo de la Juventud     |
| b. Administración Financiera     | b) Desarrollo de las mujeres     |
| c. Promoción Comercial           | c) Desarrollo de los indígenas   |
| d. Protección del Medio Ambiente | d) Desarrollo de los artistas    |
| e. Tecnología                    | e) Desarrollo de los inventores  |
| f. Adquisiciones                 | f) Desarrollo de discapacitados  |
| g. Ramas de actividad            | g) Desarrollo de la tercera edad |

### **V.4. Los comités de innovación**

Los “Enlaces de Grupo” de cada proyecto forman los Comités de Innovación, a los que se invita a participar a estudiantes, profesores y profesionales prestigiados de diseño industrial e ingeniería de procesos de la región. La misión específica de cada Comité de Innovación será la de asegurar que los bienes y servicios que produce y proporciona cada CMP responden a los requerimientos particulares de los nichos de mercado que se hayan definido como objetivo comercial, tanto México, como en el exterior.

### **V.5. Los comités de voluntari@s**

A las personas que se interesan en impulsar el desarrollo de los micro-emprededor@s, el desarrollo local de su entidad, el combate de la pobreza o el desarrollo igualitario, se les invita a

formar parte de un Comité de Voluntarios que canaliza su respaldo a través de las siguientes actividades:

- a)** Proponer diseños, muestras y formular recomendaciones para producir bienes cada vez más atractivos para los nichos de mercado objetivo.
- b)** Participar en eventos promocionales, respaldando su correspondiente organización y la distribución de información.
- c)** Realizar encuestas en lugares de exposición y centros comerciales a potenciales consumidores de los productos de las CMP, con el fin de obtener recomendaciones que permitan orientar mejor la oferta productiva.
- d)** Colaborar con las ODF's en la venta de sus productos en lugares de exposición y centros comerciales, promoviendo los principios de "solidaridad de género", "Trato Justo", "producción ecológicamente limpia", "integración familiar y arraigo comunitario", etc.
- e)** Promover la venta de los productos de las CMP, entre sus familiares y amistades, localizados en México y en el exterior.
- f)** Participar como instructor@s y/o asesores en talleres de alfabetización y educación primaria para los integrantes de las CMP's.

#### **V.6. Las unidades de promoción comercial (UPC)**

En el ámbito nacional, se promueve la formación de "Unidades de Promoción Comercial (UPC's) entre personas que además de interesarse en contribuir al impulso de las Comunidades Microempresariales de Proyecto, desean hacerlo con un enfoque y un propósito de negocio.

Estas unidades pueden participar en la promoción comercial de los productos de las ODF's de la siguiente manera:

- a)** Adquiriendo productos de las ODF's para comercializarlos posteriormente.

*En este caso, los integrantes de la UPC determinan el precio final de los bienes y las ODF's se limitan a facilitarle inventario a consignación y a concederles un plazo contra un respaldo inicial de fianza.*

- b)** Organizando en sus hogares y/o centros de reunión exhibiciones de encuesta y venta de los productos de las ODF's.

*Los integrantes de las UPC recogen opiniones y recomendaciones de los asistentes sobre adecuaciones que debieran hacerse a los productos, así como sugerencias de nuevos diseños y productos. Las ODF's establecen un precio base y las UPC deciden sobre el precio final que la propia ODF aplicará en la compra-venta, en el entendido de que el diferencial en cada operación constituye el importe de la comisión de promoción comercial que cubrirán las ODF's a las UPC.*

- c)** Promoviendo los productos entre los micro y pequeños comercios individuales en el país y con importadores del exterior, levantando pedidos para las ODF's.

*Las ODF's establecen un precio base y las UPC deciden sobre el precio final de facturación en el entendido de que el diferencial en cada operación constituye el importe de la comisión de promoción comercial que cubrirán las ODF's a las UPC en todas las adquisiciones que les realicen cada nuevo comercio-cliente o importador durante un período de seis (6) meses, a partir de la fecha del primer pedido. En los semestres subsecuentes, las ODF's únicamente cubren la comisión a las UPC sobre el número de productos similares que sobrepasen la cantidad vendida en el semestre inmediato anterior*

- d)** Administrando “Stands de Exhibición, Encuesta y Venta” de los productos de las ODF's en ferias y exposiciones, así como en presentaciones en edificios públicos, centros comerciales, clubes deportivos, etc. (Esquema de Trato Justo)

*Las ODF's entregan a las UPC “Stocks” de productos en consignación, que se respaldan a través de fianza. Las ODF's establecen un precio base y las UPC deciden sobre el precio final que se aplicará en la compra-venta, en el entendido de que el diferencial en cada operación constituye el importe de comisión de promoción comercial que cubrirán las ODF's a las UPC. NAFIN, los gobiernos*

*estatales y las propias ODF's apoyan a las UPC con "anaqueles" y material promocional.*

## VII. La organización de fomento (ODF)

Para instrumentar esta iniciativa con un alcance masivo y un enfoque empresarial, se contempla la formación para cada proyecto de una sociedad mercantil denominada Organización de Fomento (ODF), cuya estructura jurídica, organizacional y funcional responde al modelo proporcionado por el Programa Global. A continuación se explican la misión, el sustento legal y la estructura organizacional y funcional de la ODF.

### VII.1 La misión de la ODF

La Organización de Fomento (ODF) actúa como una empresa de servicios que, con un enfoque de negocio, mantiene como único objeto y objetivo, el desarrollo integral de los “micro-emprendedor@s” que integran la correspondiente Comunidad Microempresarial del Proyecto (CMP).

La ODF asume dos responsabilidades fundamentales:

- Impulsar el proyecto comunitario, haciendo prevalecer los principios básicos, el planteamiento estratégico y el esquema funcional del Programa Global, y
- Respaldar a tod@s los\_integrantes de la CMP en el diseño e instrumentación de sus respectivos Planes de Negocio<sup>10</sup>

### VII.2 El sustento legal de la ODF

Los “micro-emprendedor@s” integrantes de la CMP son propietari@s únic@s, del capital social de la ODF, que se constituye como Sociedad Anónima de Capital Variable, cuyos estatutos establecen como requisito “sine qua non” la propiedad comunitaria de la totalidad de las acciones y, en consecuencia, la prohibición permanente de que participen otro tipo de socios capitalistas. La empresa debe mantenerse siempre como patrimonio exclusivo de quienes trabajan y construyen el proyecto con su esfuerzo emprendedor, es decir los integrantes de la Comunidad Microempresarial del Proyecto.

### VII.3. La estructura organizacional de la ODF

---

<sup>10</sup> Plan de Negocio, como se define en la página 49

### VII.3.1 El Consejo de Administración

Los siete miembros del Consejo de Administración con capacidad de decisión, es decir con voto, provienen invariablemente de la propia Comunidad Microempresarial del Proyecto (CMP) y son designados y ratificados o sustituidos cada seis meses por la propia CMP, ya sea en forma directa o por conducto de sus “Enlaces de Grupo”.

Tres personas prestigiadas de la región son invitadas a participar, con voz pero sin voto, en calidad de “Consejer@s Especiales”, quienes asumen el compromiso de aportar sus conocimientos y su consejo para el mejor cumplimiento de los objetivos del Programa y el mejor funcionamiento de la ODF.

Los Consejeros Especiales son propuestos por el Comité de Respaldo respectivo y deben cumplir invariablemente con los siguientes requisitos:

- Prestigio y reconocida solvencia moral
- Experiencia demostrada de éxito empresarial (uno de los tres consejeros puede provenir del sector académico, en virtud de su prestigio profesional y su especialidad en disciplinas relacionadas con la administración empresarial y/o el desarrollo económico y social)
- Ejercicio profesional en los sectores privado o social. En ningún caso esta función podrá ser desempeñada por un funcionario público, en cualquiera de los niveles de gobierno (federal, estatal y municipal)
- Compromiso con el desarrollo económico y social de la región, entidad o comunidad del Proyecto.
- Participación a título honorario

De ninguna manera los Consejer@s Especiales asumen las decisiones o la dirección de la ODF, pero sí aceptan colaborar para fortalecer precisamente la capacidad de administración de los “Consejer@s Representantes” de la CMP, buscando compensar su eventual falta de experiencia en el funcionamiento de consejos directivos de carácter empresarial.

Si a juicio de alguno de los integrantes del Comité de Respaldo, un Consejer@ Especial está asumiendo facultades de decisión, se solicitará su rectificación o su correspondiente sustitución, con el fin de evitar que su actitud obstaculice o retrase el importante y buscado proceso de empoderamiento y de asunción plena de responsabilidades por parte de los integrantes de la CMP y de sus representantes en el Consejo de Administración.

### VII.3.2 El personal de la ODF

El Director@ General de la ODF debe cumplir con los requisitos mínimos que establece el Programa Global, además de los que eventualmente determine el Consejo de Administración de la propia ODF.

Los requisitos mínimos que establece el Programa son los siguientes:

- a) Demostrar capacidades (formación y/o experiencia) de “emprededor@/ empresari@”), de acuerdo con la definición del propio Programa Global.
- b) No provenir de dependencias, instituciones o agencias del Estado, en ninguna de sus instancias de gobierno (federal, estatal o municipal)
- c) Capacidad de formular e interpretar estados financieros
- d) Capacidad de utilizar la informática como un instrumento de productividad empresarial (Procesador de palabras, hoja de cálculo, base de datos, Internet)
- e) Capacidad de comunicación (oral y escrita)
- f) Compromiso con el desarrollo social

*La importancia del Director@ de la ODF es determinante para cumplir con los objetivos de cada iniciativa, si la persona que ocupe esta posición responde al perfil de “pleado-trabajador” o de “emprededor-productor”, los resultados para el proyecto pueden ser catastróficos. La experiencia de la fase piloto confirma ampliamente esta aseveración.*

Los integrantes de los diversos Comités podrán recomendar candidat@s para ocupar la posición de Director@ General de la ODF, e incluso retirar el respaldo comprometido cuando el candidato no cumple con el perfil establecido, pero la designación y destitución

correspondientes es responsabilidad y facultad exclusiva de la CMP, la que ejercerán por conducto de sus representantes en el Consejo de Administración.

Cuando un candidato propuesto por la Comunidad Microempresarial del Proyecto no cumple con alguno de los requisitos mínimos de conocimiento del perfil general, los integrantes del Comité de Respaldo, colaboran gestionando o bien proporcionando directamente la capacitación necesaria para superar la eventual limitación.

La Coordinación del Programa Global de Nacional Financiera es responsable de llevar a cabo la evaluación de los candidat@s correspondientes y proporciona los resultados a los integrantes del Consejo de Administración de la ODF.

El Director@ va incorporando al personal de respaldo en la medida en que los ingresos netos de la ODF permitan cubrir los sueldos y prestaciones correspondientes, y siempre con la autorización previa del Consejo de Administración, el cual determinará el nivel de ingresos base del personal, incluyendo el del propio Director@ de la ODF.

Son siete las disciplinas de operación que van siendo atendidas por los especialistas que se incorporan gradualmente a la ODF:

- a) Diseño industrial
- b) Ingeniería de procesos
- c) Coordinación de producción y administración de inventarios (radica siempre en la comunidad de la CMP)
- d) Administración financiera y control de gestión
- e) Formulación y Evaluación de Proyectos
- f) Negociación comercial (adquisición y comercialización)
- g) Desarrollo social y empoderamiento

#### **VII.3.3 Los servicios de administración de las ODF's**

Con los propósitos específicos de responder al planteamiento estratégico de la acción conjunta, de buscar una mayor racionalización y un ahorro en el funcionamiento de las

ODF's y de propiciar una capitalización más efectiva de las experiencias en la ejecución de los proyectos, NAFIN promueve la formación de equipos interdisciplinarios que proporcionan, en una fase inicial o de manera permanente, servicios de administración a diversas ODF's, de manera simultánea

Además de un líder de proyecto que asume las responsabilidades del Director@ de la ODF, los "Equipos Interdisciplinarios" se integran con cuando menos un especialista de cada una de las siete disciplinas de operación, y sus servicios son contratados por períodos semestrales o anuales, al final de los cuales, el Consejo de Administración puede siempre optar por sustituir estos servicios con la integración de una estructura organizacional propia.

La administración de ODF's por parte de los "Equipos Interdisciplinarios" facilita de manera importante la adopción de medidas de acción colectiva entre diversas ODF's, lo que permite consolidar requerimientos y acrecentar capacidades de negociación, además de aumentar sensiblemente los índices de productividad de eventuales inversiones conjuntas.

*Para impulsar la formación de "Equipos Interdisciplinarios" de administración de ODF's, se avanza en la concertación de acuerdos de cooperación con centros de vinculación empresarial de universidades e instituciones de educación superior, las que se ha previsto lleven a cabo las funciones de subcontratación, coordinación y supervisión de los trabajos. (ya se inició este proceso con la UNAM, el IPN y la UAM)*

#### **VII.4. El esquema funcional de la ODF**

##### **VII.4.1 Los Planes de Negocio**

Para impulsar un proceso gradual de culturización empresarial y asegurar un efectivo desarrollo de microempresas y micro-emprendedor@s, el Programa Global otorga una importancia significativa a los "Planes de Negocio", que los participantes deben diseñar e instrumentar conjuntamente con sus ODF's .

Este instrumento no se refiere a planes de negocio que responden a técnicas y criterios convencionales y que son habitualmente importados y diseñados para empresas de otras dimensiones; se trata de planes de acción acordes con la realidad de las muy pequeñas unidades productivas. Planes que se sustentan en una metodología sencilla para que, mediante un trabajo de análisis conjunto, la ODF y cada integrante de la Comunidad Microempresarial del Proyecto (CMP) identifiquen con orden aquellas acciones que, con el

menor cambio, costo, tiempo y esfuerzo, les permitan obtener una meta específica de utilidades incrementales o de ingresos adicionales.

*Tomando en consideración que en una proporción relevante los microemprendedor@s adquirieron su capacidad de trabajo a través del aprendizaje familiar, tiende a presentarse una situación casi natural de resistencia al cambio y a la expansión. Otra razón que explica esta actitud de cierta reticencia se encuentra en que las propuestas que generalmente se formulan al microemprendedor@ para modernizarse implican cambios verdaderamente drásticos y casi siempre muy costosos, sin considerar que, su unidad productiva, con todas sus deficiencias y limitaciones, es no sólo su creación sino el producto de un gran esfuerzo y la consolidación de su modesto pero sin duda importante patrimonio. En todas las empresas, pero sobre todo en este estrato, el cambio se da de una manera gradual, en un proceso en que los resultados obtenidos van estimulando las transformaciones subsecuentes.*

El Plan de Negocio Individual constituye un compromiso y un programa de esfuerzo compartido de la ODF y cada micro-emprendedor@, en el que ambos establecen la meta concreta de utilidades incrementales o de ingresos adicionales que se proponen alcanzar en el siguiente período (trimestre, semestre o año); así como las acciones que habrán de instrumentar para lograr tal propósito, además del compromiso específico de compartir las ganancias adicionales en el año en la proporción que establece el Programa Global (25 y 75 % respectivamente), en el caso claro de que éstas lleguen efectivamente a registrarse.

*En una buena parte de los casos, el propietario del micronegocio no sabe, o al menos no puede sustentar, si efectivamente obtiene utilidades en su actividad empresarial, y lo que es aún más grave, en ocasiones supone que opera con ganancias cuando en realidad registra pérdidas. En esta última circunstancia, la manera más eficaz para destruir la empresa de manera irreversible, por cierto, es la de otorgarle un crédito.*

En esencia, se trata de una alianza estratégica en la que los integrantes de la CMP aportan su unidad productiva, su experiencia, su habilidad y su esfuerzo de trabajo, y el personal de la ODF aporta su talento, su especialidad técnica, su capacidad de gestión y sus vínculos con la infraestructura de respaldo y los agentes locales, nacionales y externos, que por su conducto canalizan su acción de fomento. Una alianza que tiene el propósito común de obtener y compartir ganancias adicionales, las que se espera surgirán como resultado de la iniciativa conjunta y la responsabilidad compartida.

*La metodología del Plan de Negocio toma en particular consideración que para un micro-emprendedor@, el largo plazo concluye antes de un año; que por otra parte, los procedimientos tradicionales e importados de diagnóstico integral han demostrado ampliamente ser inapropiados para las muy pequeñas unidades productivas y que el propietario de una microempresa no realiza cambios ni instrumenta acciones importantes para lograr objetivos que le resulten abstractos, como pudieran ser los conceptos de “proceso de mejora continua”, “justo a tiempo”, “competitividad sistémica”, “aseguramiento de la calidad total”, etc., pero que sí reacciona y actúa en consecuencia ante una meta concreta y cuantificable como la de obtener una cifra determinada de ganancias adicionales.*

#### VII.4.2 La ODF como agente de interlocución y enlace

La ODF no proporciona directamente los servicios de respaldo empresarial, en materia de información, asesoría técnica, financiamiento, promoción comercial, capacitación y soporte tecnológico, pero sí asume en cambio la responsabilidad de asegurarse que los “micro-emprendedor@s” integrantes de la CMP, que requieran de tales respaldos para instrumentar sus Planes de Negocio<sup>11</sup>, los reciban en términos y condiciones accesibles, adecuados, oportunos y competitivos.

Con el respaldo de los diferentes comités, la ODF actúa como un instrumento de interlocución y enlace, que busca no sólo que los servicios de respaldo respondan efectivamente a los requerimientos particulares de los integrantes de la CMP, sino que además trata de contribuir a que estos servicios sean rentables y atractivos para las instituciones formales de respaldo empresarial que los proporcionan, con las que busca concertar alianzas estratégicas de colaboración, complementariedad de funciones y apoyo recíproco.

*Por supuesto la ODF está siempre en condiciones más favorables para localizar la fuente más idónea del respaldo, negociar términos y condiciones más convenientes y obtener resultados más efectivos, no sólo porque dispone de un apoyo respaldo práctico y directo del Comité de Respaldo para concertar acuerdos de mediano y largo plazos, sino porque además apoya a un número creciente de planes de negocio, lo que a su vez abre una perspectiva atractiva de negocio para los proveedores del respaldo.*

---

<sup>11</sup> “Planes de Negocio” como se definen en la página 49

### VII.4.3 Los Esquemas de Respaldo de la ODF

Con un enfoque integrado de negocio y fomento, las Organizaciones de Fomento (ODF's), trabajan conjuntamente con los micro-emprendedor@s en el diseño e instrumentación de sus Planes de Negocio, para obtener ganancias adicionales.

En el Programa, el aumento de la competitividad no tiene un sentido motivacional o retórico, significa generar utilidades incrementales para un micro-empresari@” u obtener ingresos adicionales para un “micro-productor@”, con respecto, en ambos casos, al nivel que habían pronosticado alcanzar sin participar en el Programa.

*Resulta indudable que la microempresa, por lo general, opera sin criterios objetivos de rentabilidad y, en los casos de excepción, los conceptos metodológicos son tan rudimentarios que resultan improcedentes y en ciertos casos contraproducentes en etapas de depresión inflacionaria. Con frecuencia, el microempresario desconoce con precisión en qué proporción obtiene utilidades reales o en qué medida su operación alcanza niveles razonables de rentabilidad, sobre todo cuando se mezcla el funcionamiento de su actividad productiva con la economía familiar. Desconocer esta limitación en una acción de fomento, y sobre todo no actuar para superarla en forma previa al respaldo financiero, puede resultar, y de hecho resulta, particularmente grave. Cuando el administrador de una unidad productiva supone que obtiene ganancias y en realidad no registra utilidades, es difícil encontrar un mecanismo más eficaz para liquidar a su empresa que otorgarle un crédito*

Se parte del principio de que si el cambio en la acción empresarial no contribuye a obtener resultados en términos de ganancias reales, tal cambio carece de sentido; de la misma manera que si las iniciativas de respaldo técnico, financiero promocional y administrativo no contribuyen a que las unidades productivas obtengan ganancias adicionales en su operación, entonces tales iniciativas resultan cuando menos ineficaces y por lo tanto injustificables.

Es por ello que en el Plan Global las ODF's sólo pueden sobrevivir y hacer negocio, en la medida en que su respaldo técnico, administrativo y promocional tiene verdadero éxito y éste se confirma con el registro de mayores ganancias para los integrantes de la Comunidad Microempresarias del Proyecto (CMP)

Los microemprendor@s micro-empresari@s y micro-productor@s pueden optar por alguna de las dos siguientes modalidades para recibir el respaldo de su ODF:

### VII. 4.3.1 Esquema de Respaldo Individual:

(orientado a respaldar a los “micro-emprendedor@s/ empresari@s”)

Mediante el cual, el “micro-emprendedor@-empresari@” realiza directamente las cuatro funciones básicas de la actividad productiva-empresarial (*adquisición, producción, promoción comercial y administración*), y para llevarlos a cabo con mayor eficacia, cuenta con el respaldo y la participación comprometida de su ODF en el diseño e instrumentación de sus Planes de Negocio.

En este caso, la ODF, además de propiciar y organizar el esfuerzo conjunto para aumentar la capacidad de negociación y la competitividad colectiva, colabora estrechamente con el micro-emprendedor@ en la obtención del respaldo empresarial, en materia de información, financiamiento, capacitación, asesoría técnica, promoción comercial y soporte tecnológico.

*Al participar la ODF comprometidamente en el diseño e instrumentación de los Planes de Negocio de las diversas microempresas, capitaliza acumulativamente las experiencias de los casos anteriores en beneficio de los subsiguientes*

De esta manera, el “micro-empresari@” coparticipa con su ODF en el diseño de su proyecto de inversión o, en su caso, de su Plan de Negocio para obtener utilidades incrementales, así como en la instrumentación correspondiente, a través de una relación que constituye, en esencia, un esfuerzo empresarial compartido; una asociación virtual y temporal para concretar una iniciativa empresarial en la que la ODF percibe el equivalente de un 25% de las utilidades incrementales que efectivamente obtenga la microempresa como resultado de la ejecución del proyecto de inversión o instrumentación del Plan de Negocio. El micro-empresari@ puede concertar con su ODF cualquier opción para instrumentar el compromiso de compartir las utilidades: ya sea el 25 % anual o el 50 % semestral o bien el 100 % trimestral.

Ahora bien, en términos conceptuales puede comprenderse claramente el sentido de generar y compartir ganancias adicionales; sin embargo, en su aplicación práctica podrían surgir dificultades si se aplicaran criterios convencionales de medición, ya que una buena parte de los micro-empresari@ no dispone de registros y documentación contable que permita identificar las utilidades en su apreciación tradicional, como para sustentar debidamente pronósticos de comportamiento.

Lo significativo es que la ODF y el micro-empresari@, coincidan en sus estimaciones sobre ingresos anteriores y en particular sobre futuros probables; lo necesario es que compartan en lo general sus apreciaciones sobre costos y gastos y un concepto elemental pero real de utilidades. El Programa Global propone ciertos procedimientos de medición que tratan de ser lo suficientemente claros y sencillos como para facilitar y fortalecer la relación entre los micro-empresari@ y sus respectivas ODF's; sin embargo, son ellos los que determinan en cada caso la fórmula para medir de una manera simple las ganancias adicionales y la forma de compartirlas.

#### **VII.4.3.2 Esquema de Soporte Funcional:**

(orientado a respaldar a los “micro-emprendedor@s/ productor@s”)

A través de esta modalidad de funcionamiento el “micro-emprendedor@/ productor@” encomienda a su Organización de Fomento (ODF) la realización de tres de las cuatro funciones básicas: *adquisición, promoción comercial y administración*, para estar en condiciones de concentrar todo su esfuerzo y su tiempo laboral en el ejercicio de su especialidad y preferencia: *la producción*. También en este caso, la ODF proporciona su respaldo en el diseño del “Plan de Negocio” y en la adopción de medidas y en la instrumentación de acciones para incrementar cualitativa y cuantitativamente la capacidad productiva del micro-productor@.

La encomienda de tareas de interés común a la ODF no significa para el micro-emprendedor@ participar en una asociación o una fusión con otros productor@s. Tod@s ellos conservan siempre el carácter individual de su operación productiva. Se trata de una iniciativa de implicación y responsabilidad conjunta, pero no de una distribución cooperativa del esfuerzo colectivo; los resultados y el nivel de ingresos correspondiente varían en cada caso y dependen básicamente de la calidad e intensidad del respectivo esfuerzo individual.

De esta manera, se concierta un acuerdo de complementación y de división racional del trabajo, en función de las respectivas especialidades. La ODF promueve la venta de los productos y levanta los pedidos, con base en los cuales obtiene respaldo crediticio, adquiere las materias primas e insumos necesarios y los administra para proveerlos con oportunidad, y conjuntamente con el anticipo correspondiente (50 %), a los “micro-emprendedor@s/

productor@s”, con quienes habrá concertado compromisos de producción y entrega, de acuerdo con la capacidad productiva que estén dispuest@s a comprometer en el Proyecto.

La ODF se hace cargo también de la cobranza y de los depósitos previstos al Fondo de Competitividad y Desarrollo (FCD)<sup>12</sup> y realiza así mismo la entrega del saldo de los ingresos pactados conforme va recibiendo, por conducto de los Representantes-Enlace”, los bienes de los “micro-emprendedor@s/productor@s”, para su correspondiente empaque y entrega.

Bajo este esquema, el Plan de Negocio es un programa individual, que registra el compromiso de un esfuerzo compartido del micro-productor@ y su ODF. También en este caso se formaliza el compromiso específico de compartir las ganancias adicionales en el caso de que estas lleguen efectivamente a registrarse. De esta manera, en adición a la retención del 10 % del valor de ventas, para cubrir los gastos operativos, la ODF puede percibir un ingreso adicional cuyo límite depende únicamente del éxito del esfuerzo que realice para obtener mejores precios para los insumos que se requieren y para los bienes que se comercializan.

Una vez precisado el costo esperado de los insumos y el precio base que se aplicará al trabajo del micro-productor@, medido en piezas producidas y horas de trabajo requerido, este precio debe prevalecer en todas las operaciones del trimestre. La ODF, sin embargo, puede percibir como ingreso adicional el importe de la diferencia entre el costo y precio base acordado y el precio al que efectivamente logre adquirir los insumos o colocar la oferta del micro-productor@.

De esta manera, si el micro-productor@” no recibe más ingresos que los que tenía ya previsto obtener sin el respaldo de la ODF, esta última no recibirá ingreso ni retribución alguna por su esfuerzo y participación.

Es claro que la ODF factura las operaciones de compra-venta y que para efectuar la deducción de costos correspondiente, adquiere el trabajo de los micro-productor@s, por conducto formal de los integrantes del Consejo de Administración de la ODF, que son quienes disponen de un registro como pequeño contribuyente. Conforme se incrementen los ingresos de la Comunidad Microempresarial del Proyecto. Se irán adicionando participantes en el registro de pequeños contribuyentes. Es decir, en el Programa Global se

---

<sup>12</sup> FCD, como se explica en la página 59

cumple de manera estricta con las obligaciones fiscales, no sólo como una expresión consciente de solidaridad social, sino como una práctica de inteligencia empresarial.

Para el trimestre subsiguiente, sin embargo, la ODF está obligada a transferir la ganancia adicional al micro-productor@” en el pago acordado por su trabajo. En términos anuales, la ODF y el micro-productor@ comparten un cuarto y tres cuartos, respectivamente de los ingresos adicionales que se obtienen como resultado de su esfuerzo conjunto.

La ODF prepara periódicamente un Plan de Acción Global, que somete a la aprobación de su Consejo de Administración, en el que precisa el conjunto de metas y de acciones que ha concertado con los integrantes de la CMP, ya sea en forma directa o por el conducto de sus Representantes-Enlace, precisando las acciones de respaldo específico que habrán de solicitarse al Comité de Respaldo o a los Comités de Apoyo Especializado.

El avance del Plan de Acción se revisa en cada sesión del Consejo de Administración, en el que se adoptan las medidas que permitan superar limitaciones y obstáculos para su instrumentación o bien corregir distorsiones respecto a los principios básicos y el planteamiento estratégico del Programa Global

#### **VII.4.3.3. Los tableros de registro y comunicación**

En un lugar de fácil acceso para tod@s los integrantes de la Comunidad Microempresarial del Proyecto (CMP), la ODF coloca y administra un “Tablero de Registro y Comunicación”

Conforme los micro-productor@s van registrando sus compromisos de participación y entregando sus planes de negocio individual, la ODF incorpora la información de la oferta productiva en el “Tablero” y en forma similar se registran los pedidos y la correspondiente asignación, la que se hace con un criterio cronológico, de tal manera que el micro-productor@ que concertó primero su Plan de Negocio y comprometió su oferta, será el primer beneficiado con la primer demanda registrada.

En este tablero, se deberá transparentar toda la operación de la ODF y de la CMP. Cada microemprendedor@ puede, a través de este medio de comunicación comunitaria, confirmar que prevalece la igualdad de oportunidades y conocer de qué manera va avanzando cada participante en su propósito de lograr ingresos, y sobre todo, ganancias adicionales.

#### **VII.5. Los ingresos de la ODF**

El Consejo de Administración determina un salario base para el Director@ General así como para el resto del personal, aún cuando para ocupar esta posición busca siempre seleccionar a un “emprendedor@/empresari@” y no a una “emprendedor@/productor@” y mucho menos a un “pleado/trabajador@; por lo que, de acuerdo a los principios básicos y al planteamiento estratégico del Programa Global, se espera que quien colabore con la ODF, ya sea como personal directo o formando parte del “Equipo Interdisciplinario de Administración de ODF’s”, habrá de buscar obtener ingresos de cuantía significativa y creciente, precisamente en el resultado exitoso de los “Planes de Negocio”.

*En efecto, si el interés personal se centra en el nivel de sueldo-base, es evidente que hubo una equivocación en la selección. En virtud de esta consideración, este nivel se establece siempre con un criterio muy conservador.*

La ODF retiene el 10% del precio de venta para cubrir, por encomienda expresa de los “micro-emprendedor@s/productor@s”, los gastos de operación (sueldos del personal, gastos de promoción de ventas, administración de inventarios, transporte y entrega de las mercancías y costo financiero de los créditos recibidos)

Los integrantes de la CMP, por su parte, no obtienen sus ganancias de la propiedad accionaria de su empresa de servicios, sino a través del ejercicio de su propia actividad productiva, la cual llevan a cabo con el respaldo y la participación comprometida de su ODF.

*De ninguna manera se trata de estimular la actividad rentista o propiciar la formación de una clase micro-capitalista pasiva. Se respalda al emprendedor@ que verdaderamente participa en la actividad empresarial/productiva.*

La ODF registra ingresos, y por lo tanto utilidades, únicamente si tiene éxito en su acción de fomento y contribuye a que los integrantes de la CMP obtengan ganancias adicionales. En tal virtud, y como un reconocimiento a la efectividad y un estímulo a la eficiencia, creatividad y esfuerzo emprendedor, la Comunidad Microempresarial de cada Proyecto cede íntegramente en favor del personal de su ODF, el importe total de las utilidades (dividendos) que pudieran corresponderle en virtud de detentar la propiedad del correspondiente capital accionario, por conducto del fondo comunitario, del cual es la fideicomisaria única.

*Para ilustrar con un ejemplo: Una ODF registra al concluir el ejercicio utilidades a distribuir por 600 mil pesos. Los ingresos anuales ascendieron a 1.0 millón de pesos (400 mil de costos y gastos) Significa que la Comunidad Microempresarial del Proyecto percibió durante el mismo período un ingreso incremental de 3.0 millones de pesos, con respecto al nivel de ingresos pronosticado sin su participación en el proyecto.*

Los recursos cedidos por la CMP, a través de su fondo comunitario (FCD) se distribuyen entre el personal de la ODF en términos proporcionales a la respectiva participación en el importe total de sueldos. El personal de la ODF mantiene, sin embargo, el compromiso de utilizar esta cesión de recursos, en primer término, para reponer al Fondo de Competitividad y Desarrollo el detrimiento que pudiera haber sufrido durante el ejercicio inmediato anterior, por incumplimiento en las obligaciones de pago de los micro-empresari@s que recibieron crédito, con base en su evaluación y recomendación.

Los ingresos que perciben los “Equipos Interdisciplinarios” se ajusta a los mismos procedimientos y compromisos de una estructura propia. No obstante, prevalecen los siguientes procedimientos especiales:

- a) La unidad que subcontrata y coordina al “Equipo Interdisciplinario” (el centro de vinculación empresarial de una institución educativa, una asociación civil, una fundación, o cualquier organización formal en que las ganancias generadas se distribuyan única y proporcionalmente entre quienes trabajan directamente en su correspondiente generación) concierta un contrato de prestación de servicios con el Consejo de Administración de la ODF.
- b) Las posiciones del Líder del Proyecto, que asume las responsabilidades de Director@ de la ODF y el especialista responsable de la coordinación de producción y administración de inventarios, son ocupadas por personal que dedica su tiempo completo al servicio del proyecto. En estos dos casos, los candidatos correspondientes deben ser aprobados previamente por el Consejo de Administración de la ODF. El ingreso base en estas dos posiciones lo recomienda el Programa y lo aprueba el Consejo de Administración de la ODF. Un importe equivalente al 20 % de la suma de ambos ingresos, se establece como límite máximo de gastos de operación de la ODF.

- c) Como ya se mencionó, el ingreso de la ODF proviene exclusivamente de la retención del 10 % del importe de las ventas totales y de su participación en el 25 % de las ganancias adicionales registradas por los integrantes de la CMP.
- d) La participación del “Equipo Interdisciplinario” en los ingresos de la ODF, derivados de las ganancias adicionales, se da a través de una comisión equivalente al 10 % de las ventas totales, pero que se activa únicamente cuando se registra en un trimestre un incremento de cuando menos un 12 % con respecto al importe registrado en el trimestre inmediato anterior.
- e) Cuando el ingreso conjunto de la ODF y del “Equipo Interdisciplinario” (10 % de las ventas de retención y 10 % de las ventas de participación en las ganancias adicionales) no resulte suficiente para cubrir los gastos fijos de operación (ingreso base del Director@ y el Coordinador@ de producción más el 20 % de la suma del ingreso base) se cubrirá la diferencia con recursos de la aportación inicial al capital social de la ODF.

## VIII. El Fondo de Competitividad y Desarrollo (FCD)

Los Fondos de Competitividad y Desarrollo (FCD's) han sido diseñados como instrumentos dinámicos que tienen como finalidades principales las de impulsar y respaldar, por una parte, el desarrollo competitivo de las unidades productivas en el corto plazo y de mejorar, por otra, los niveles de bienestar de los micro-emprendedor@s en el mediano y largo plazos, facilitando, en paralelo, la constitución de la Organización de Fomento (ODF) y el acceso al respaldo financiero.

*La investigación realizada, tanto en países en desarrollo como en industrializados, sobre experiencias y modelos de respaldo a la microempresa, confirma que cuando los beneficiarios sospechan que los recursos de los fondos de garantía o contingencia provienen del Estado o de una de sus agencias, se propicia invariablemente la cultura del “no-pago”, la cual se manifiesta justo en las épocas de dificultades generalizadas, sobre todo cuando el origen se adjudica, justificada o injustificadamente, a decisiones de política económica*

### VIII:1. La constitución de los fondos

Los integrantes de la Comunidad del Proyecto son los únicos propietari@s y beneficiari@s del Fondo comunitario y también los responsables directos de cuidar y acrecentar los recursos correspondientes.

Los Fondos comunitarios se integran en tres cuentas particulares:

- a) El Fideicomiso de Aportación Accionaria, que se constituye en un banco comercial o de desarrollo, con base en los términos contractuales proporcionados por el Programa Global.
- b) El Componente de Competitividad, que se establece en una cuenta de administración en la Oficina de Representación en México del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en el marco del Proyecto Conjunto concertado con NAFIN
- c) El Componente de Desarrollo, que se establece en una cuenta de inversión en una sociedad de inversión.

*En los proyectos piloto los fideicomisos, con los tres componentes, se establecieron en bancos comerciales. Los recursos del Componente de Desarrollo de los diversos fondos comunitarios se han comenzado a depositar en una cuenta de inversión de la sociedad de inversión “Prudential-Apolo” y se ha iniciado, por otra parte, la transferencia de los recursos del Componente de Competitividad de tales fondos al PNUD.*

## VIII.2. La fuente de recursos

Los recursos son depositados en el fondo comunitario exclusivamente por la Comunidad Microempresarial del Proyecto (CMP), en calidad de fideicomitente (aportante) o inversionista y fideicomisario (beneficiario) único; y tienen la procedencia que a continuación se explica:

### VIII.2.1 La aportación de los participantes

Los micro-emprendedor@s-productor@s que funcionan bajo el Esquema de Soporte Funcional, asumen el compromiso de aportar al FCD un mínimo equivalente al 10 % de sus ingresos derivados de su participación en el Proyecto. De hecho, al firmar el micro-productor@ su Carta Compromiso de Participación<sup>13</sup>, encomienda a su ODF que de todos los pagos concertados que deba efectuarle por su trabajo, retenga su aportación y la deposite directamente en el Fondo de Competitividad y Desarrollo (FCD)

Los “micro-emprendedor@s/empresari@s” que optan por el Esquema de Respaldo Individual, se comprometen, por su parte, a depositar en el Fondo de Competitividad y Desarrollo una cantidad equivalente al 5% del valor de venta de los productos que hubieren incorporado en el Plan de Negocios que concertaron con su ODF.

Los micro-emprendedor@s participantes deben efectuar una aportación inicial al FCD, cuyo importe es determinado por la mayoría de l@s integrantes de la CMP, por conducto de sus “Enlaces de Grupo”. Esta aportación es la que activa la propiedad y responsabilidad colectiva de los recursos del Fondo comunitario y permite incrementar, a su vez, el monto de la “Línea de Financiamiento”<sup>14</sup>, de acuerdo a las disposiciones normativas del Programa

### VIII.2.2 La aportación de donantes

---

<sup>13</sup> Como se explica en la página 67

<sup>14</sup> “Línea de Financiamiento”, como se explica en la página 67

Para impulsar la inmediata constitución de las ODF's y ampliar el alcance de la Línea de Financiamiento<sup>15</sup>, los Agentes Locales, Nacionales y/o Externos, pueden efectuar donaciones a la Comunidad Microempresarial del Proyecto (CMP) con el condicionamiento expreso de que los recursos sean utilizados exclusivamente para ser depositados en su FCD.

Los recursos se otorgan en calidad de donación, sin embargo, la CMP adquiere el compromiso, en el Convenio de Concertación de Acciones<sup>16</sup> de hacer la devolución de los recursos donados, si NAFIN confirma que la CMP y/o su ODF han dejado de cumplir con las disposiciones normativas del Programa Global.

*En especial los gobiernos estatales y municipales, y en ciertos casos, la Secretaría de Desarrollo Social, por conducto de la Coordinación del Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES) realizan donaciones o bien aportaciones solidarias. En el proyecto de Becal, el Gobierno de Campeche y los empresarios locales efectuaron una donación de 300 mil pesos; en el proyecto de Santa María del Río, el Gobierno San Luis Potosí y la Secretaría de Desarrollo Social, a través del FONAES, aportaron 400 mil pesos, respectivamente; en el proyecto de Tolimán, el Gobierno de Querétaro y el FONAES aportaron también un total de 500 mil pesos; en el proyecto de Jojutla, el Gobierno de Morelos y el FONAES efectuaron una donación de 250 mil pesos, para hacer un total de 500 mil pesos. El gobierno de Michoacán apoyó a la comunidad artesanal de Santa Clara del Cobre con 250 mil pesos.*

### VIII.2.3 **Las aportaciones solidarias con derecho a recuperación**

Los Agentes Locales, Nacionales y Externos pueden asimismo, colocar recursos en posición de riesgo y respaldo en forma temporal, es decir con derecho a recuperarlos conforme la CMP vaya obteniendo sus nuevos ingresos. En tales casos, se realiza una “Aportación Solidaria con Derecho a Recuperación” y el Consejo de Administración de la ODF emite una instrucción irrevocable a su Director@ para que, de la retención que se le encomienda realizar (10% del ingreso del micro-productor@ y 5 % del importe de ventas del micro- empresari@), deposite únicamente la mitad al FCD y destine la otra mitad para reintegrar en paralelo al agente aportante la contribución temporal que efectuó para impulsar la iniciativa.

---

<sup>15</sup> Convenio de Concertación de Acciones, como se explica en la página 25

Con la asesoría de NAFIN, las ODF's podrán concertar con los agentes aportantes el pago adicional de un premio o rendimiento específico por el apoyo recibido

Un Agente Local, Nacional o Externo puede proporcionar su apoyo para respaldar el proyecto en su conjunto, o bien de manera exclusiva a ciertos integrantes de la CMP, y lo puede hacer a través de una aportación en efectivo o bien mediante la apertura de una carta de crédito irrevocable, una garantía bancaria, una línea de sobregiro o algún otro instrumento bancario de respaldo contingente, que podrá activarse sólo en el caso extremo que los beneficiarios hayan incumplido sus obligaciones de pago o de entrega de productos y utilizarse únicamente para reponer recursos del FCD y evitar su disminución.

Bajo este mecanismo de respaldo contingente, los agentes aportantes podrán asimismo decidir sobre el destino específico de los recursos y además podrán ir cancelando gradualmente su compromiso, conforme las ODF's y las microempresas de la CMP vayan efectuando aportaciones adicionales al FCD. (por el equivalente del 50 % de los nuevos depósitos)<sup>17</sup>

#### **VIII.2.4        Los depósitos individuales**

Un@ integrante de la Comunidad Microempresarial del Proyecto puede efectuar “Depósitos Especiales” adicionales al Fondo de Competitividad y Desarrollo, en cuyo caso se registrará en una sub-cuenta individual independiente, a su nombre, en el “Componente de Desarrollo”. Estos recursos, así como los respectivos rendimientos sólo beneficiarán al depositante y se ajustarán a las mismas reglas en cuanto al plazo para retirarlos y el destino de los mismos.

#### **VIII.:3        El destino de los recursos del FCD**

##### **VIII.3.1        Componente de Aportación Accionaria**

Los recursos que se aportan a este componente, a través de un fideicomiso de inversión, tienen como fin exclusivo formar el capital social de la Organización de Fomento, de cuya constitución se hace cargo el propio banco comercial o de desarrollo, en calidad de institución fiduciaria. La experiencia de la fase piloto recomienda que la aportación mínima inicial al capital de la ODF sea de \$100,000.00 (cien mil pesos)

---

<sup>17</sup> Las repercusiones concretas en este caso para los beneficiarios se explican en sub.capítulo de “Líneas de Financiamiento”, en la página 67

Las aportaciones solidarias con derecho a recuperación que se etiquetan para incrementar el capital social de la ODF, fortalecen la capacidad autónoma de la CMP para financiar con recursos propios sus requerimientos de capital de trabajo, reduciendo su dependencia del crédito.

Los demás recursos que se van depositando, al igual que los rendimientos correspondientes, se distribuyen en forma equitativa en los dos Componentes (50 % en el Componente de Competitividad y 50 % en el Componente de Desarrollo)

### **VIII.3.2 Componente de Competitividad:**

Los recursos de este Componente, se pueden destinar de manera exclusiva a cubrir gastos e inversiones que contribuyan al incremento de la competitividad colectiva de los integrantes de la CMP<sup>18</sup>. Los gastos e inversiones que el Programa Global considera elegibles son los siguientes:

- i. Asesoría técnica y capacitación a los integrantes de la CMP y al personal de la ODF;
- ii. Desarrollo de la imagen corporativa de la CMP y de la ODF;
- iii. Fortalecimiento institucional de la ODF;
- iv. Diseño e impresión de catálogos, folletos y material publicitario, así como acciones de promoción de ventas;
- v. Diseño e instrumentación de programas y proyectos de apoyo especializado a la CMP, conjuntamente con instituciones formales de respaldo empresarial;
- vi. Capitalización de experiencias de éxito microempresarial en la rama de actividad productiva de la CMP, tanto en México como en el exterior (invitación de expertos y visitas de investigación);
- vii. Registro audiovisual y documental de la evolución del Proyecto;
- viii. Desarrollo y/o adquisición de modelos prototipo de organización productiva especializados en la capitalización de ventajas competitivas de microempresas y micro-productor@s. (tipo franquicia);
- ix. Adquisición de muestras, diseños, prototipos e innovaciones tecnológicas de uso colectivo;
- x. Participación en ferias y exposiciones nacionales y del exterior;

---

<sup>18</sup> Cuando el gasto o inversión no beneficie a la totalidad de los participantes, se afectarán únicamente las subcuentas de los que son efectivamente beneficiados, a juicio del Consejo de Administración de la ODF.

- xi. Establecimiento de centros de almacenaje, distribución y/o venta de productos de la CMP en México y en otros países;
- xii. Inversiones que reduzcan la carga de trabajo doméstico<sup>19</sup> para el caso de las mujeres participantes.
- xiii. Participación en el desarrollo de un sistema de información especializada para los integrantes de las CMP's que participan en el Programa Global y vinculación con centros de información y bancos de datos.
- xiv. Estudios e investigaciones de mercado de interés comunitario.

A solicitud de las CMP's, Nacional Financiera puede ampliar esta relación de gastos elegibles con iniciativas adicionales que clara y efectivamente contribuyan al incremento de la competitividad colectiva de los integrantes de la CMP.

Cuando las inversiones y gastos no beneficien a la totalidad de los integrantes de la CMP, se afectan únicamente y de manera equitativa, las sub-cuentas de los participantes que resulten beneficiarios reales o potenciales de la iniciativa, de acuerdo a la opinión y decisión del Consejo de Administración de la ODF.

Como parte de las acciones del Proyecto Conjunto NAFIN-PNUD, se ha previsto que la Oficina de Representación del PNUD en México, administre los recursos de este componente y que además un asesor externo con experiencia internacional en desarrollo microempresarial, que actúa como enlace institucional, colabore con las ODF's en la formulación y monitoreo de los proyectos de inversión y gasto, en los que habrá de promover la participación conjunta de diversas ODF's, con la intención específica de racionalizar las correspondientes erogaciones.

La utilización de los recursos de este componente debe ser invariablemente autorizada por el Consejo de Administración de la ODF.

### **VIII.3.3 Componente de Desarrollo:**

A partir del cuarto año, contado a partir de la fecha del primer depósito de cada participante de la CMP, los recursos de este Componente pueden ser utilizados individualmente para alguno o varios de los siguientes propósitos particulares:

- i. Cubrir gastos médicos propios y de los familiares;

- ii. Cubrir gastos educativos de los hijos;
- iii. Cubrir gastos de mejoramiento o construcción de vivienda;
- iv. Formar una cuenta individual de retiro, cuyo beneficio pueda activarse al cumplir sesenta años de edad;
- v. Realizar obras de infraestructura de beneficio comunitario.

Entre estas alternativas, cada uno de los integrantes de la CMP, decidirá sobre el destino que desea otorgar a los recursos registrados en su sub-cuenta, dentro de este componente.

En caso de fallecimiento, la pareja y en su caso, los hijos, sí podrán recibir los beneficios de este Componente, tal como si fueran los propios integrantes de la CMP, o bien retirar anticipadamente los recursos de la respectiva sub-cuenta para destinarlos a cubrir los gastos de defunción correspondientes.

También en el caso de este componente, la utilización de los recursos deberá ser invariablemente autorizada por el Consejo de Administración de la ODF, que sólo podrá oponerse a la solicitud del beneficiario, cuando se pretenda destinarlos a un propósito distinto o bien cuando no se cumpla con las especificaciones y condicionantes establecidos en el Programa Global.

Si uno o varios de los cinco destinos previstos no constituyen en realidad contribución efectiva al desarrollo social de los integrantes de la CMP, el Consejo de administración puede concertar con Nacional Financiera y con los agentes aportantes la definición de destinos sustitutos que incidan con mayor efectividad en el desarrollo social de los participantes.

#### **VIII. 4. Los fondos como vehículo de pago.-**

Las ODF's y los “micro-empresari@s utilizan al Fondo de Competitividad y Desarrollo como vehículo de pago en el cumplimiento de sus obligaciones de crédito. De esta manera, al presentarse un vencimiento conforme al calendario de pagos, por instrucción expresa de la ODF, la sociedad de inversión, en una primera instancia, y el PNUD, en una segunda, disponen de los recursos del componente que respectivamente administran, para cubrir a

NAFIN, o al intermediario financiero que la sustituya, las amortizaciones correspondientes y el pago de intereses previsto.

Cuando el importe de los recursos que destine la institución fiduciaria a la liquidación de obligaciones crediticias resulte superior a la cantidad que reciba para tal propósito por parte de la ODF y/o de los “micro-empresari@s acreditad@s, se reduce en consecuencia el Fondo de Competitividad y Desarrollo (FCD) y sobre tal hecho, se entrega un reporte de faltante al Consejo de Administración de la ODF, quien asume el compromiso de informar con detalle del incumplimiento a los integrantes de la CMP.

De esta manera, son los Fondos de Competitividad y Desarrollo la fuente directa de pago de los créditos otorgados a las ODF's y/o a los micro-empresari@s integrantes de la CMP, quienes efectúan sus depósitos para no para cubrir los créditos directamente, sino para reponer y acrecentar los recursos del fondo comunitario. El compromiso de cumplimiento oportuno de obligaciones de pago se asume, por lo tanto, con la propia Comunidad Microempresarial del Proyecto.

*La actividad empresarial exige poner patrimonio en riesgo. Los pobres no tienen activos fijos como patrimonio, tienen que apostar sus ilusiones, sus sueños, sus expectativas para el futuro, la aceptación comunitaria.*

Cuando un micro-empresari@ o la propia ODF efectúan la reposición prevista con retraso, deben efectuar una aportación adicional al FCD en un importe equivalente al resultado de aplicar un peso por cada cien pesos del pago que sufrió el retraso, por cada día de retraso. De esta manera se corresponde a la Comunidad Microempresarial del Proyecto por haber hecho frente a su eventual incumplimiento con recursos comunitarios.

Si el incumplimiento se prolonga más allá del plazo de espera que determine el Consejo de Administración de la ODF, el micro-empresari@ moroso puede ser retirado definitivamente de la Comunidad Microempresarial del Proyecto, en cuyo caso pierde sus derechos sobre los correspondientes beneficios, incluyendo los que se derivan de sus depósitos en el Fondo de Competitividad y Desarrollo (FCD)

## IX. El esquema de microfinanciamiento

Por lo que hace al financiamiento, las ODF's no actúan como instituciones acreedoras, sino que establecen alianzas estratégicas con intermediarios financieros formales para complementar responsabilidades y funciones y compartir tareas, con el fin último de convertir en rentable el crédito a microempresas y micro-productor@s. Es intención de NAFIN demostrar con resultados concretos a las instituciones de intermediación, que cuando se dispone de los esquemas y metodologías apropiados y la actitud es abierta e imaginativa, la atención crediticia de las más pequeñas unidades productivas puede figurar entre sus prioridades de negocio.

*Es una realidad incuestionable que la gran mayoría de los pequeños establecimientos empresariales en México aún no tiene acceso regular a los mecanismos convencionales de crédito institucional y puede afirmarse que la explicación de esta situación no sólo radica en que el sistema financiero ha sido diseñado expresamente para atender casi de manera exclusiva los requerimientos crediticios de grandes y, en el mejor de los casos, de medianas empresas, sino también en la existencia de ciertas limitaciones estructurales que obstaculizan el acceso para la microempresa.*

En una etapa inicial, NAFIN asume el papel de los intermediarios financieros para transferírselos de manera gradual, cuando lo soliciten y en la medida en que los microempresari@s y las propias ODF's, se van confirmando como efectivos sujetos de crédito del sistema.

### IX.1. Las líneas de financiamiento revolvente

El respaldo financiero de NAFIN es dinámico y su funcionamiento busca otorgar un reconocimiento directo al comportamiento de los acreditados y de sus ODF's. De esta manera, NAFIN abre líneas de financiamiento revolvente en beneficio de las comunidades microempresariales, cuyo nivel de exposición de riesgo es en un inicio equivalente al doble de los recursos depositados en el Fondo de Competitividad y Desarrollo, durante los primeros tres meses de operación (Depósito Inicial)<sup>20</sup>

El comportamiento de las líneas es dinámico y puede incrementarse o disminuirse en función del grado de cumplimiento de obligaciones crediticias que registren la ODF y las microempresas que integren la respectiva CMP.

---

<sup>20</sup> Se consideran todos los depósitos, tanto los que provienen de donaciones o de aportaciones solidarias, como los que efectúan los propios participantes, incluyéndose los de los “Depósitos Especiales”.

Si durante un semestre el Fondo sufre una disminución por incumplimientos de las ODF's y/o de las microempresas acreditadas, en una proporción inferior al 5% del importe del “Depósito Inicial”, al concluir ese período, la Línea de Financiamiento de NAFIN, se duplica, y así continúa duplicándose semestralmente hasta representar, en un plazo de dos años y medio, 64 veces el monto del “Depósito Inicial”. Si, en cambio, la disminución por incumplimiento fluctúa entre 5.0% y 10 %, la relación de apalancamiento de la línea no se modifica en el siguiente semestre, y en el caso extremo de que el nivel de afectación represente más del 10% del “Depósito Inicial” del Fondo comunitario, el monto de la Línea de Financiamiento de NAFIN se reduce a la mitad para el siguiente semestre.

El grado de respaldo de NAFIN y, en su oportunidad, de otros intermediarios financieros de primer piso, lo determinan de esta manera las ODF's y sobre todo los propios microempresari@s, quienes podrán acceder a financiamientos de cuantía creciente en la medida en que se vayan confirmando como clientes confiables a través del oportuno cumplimiento de sus compromisos de pago y de sus obligaciones empresariales.

*Otro de los factores limitantes que afectan sensiblemente el desarrollo y expansión de la microempresa, lo constituye la práctica generalizada de discontinuidad en la producción, que se deriva con frecuencia de la imposibilidad financiera de mantener inventarios en función de un ciclo razonable y permanente de producción, pero sobre todo de una falta evidente de cultura y formación empresarial. Al no ser las microempresas consideradas como sujetos de crédito del sistema formal de financiamiento y de sus propios proveedores, no están en condiciones de acumular el nivel de inventarios de materias primas y productos terminados necesario para atender con oportunidad competitiva los pedidos de sus clientes, creándose un verdadero círculo vicioso, pues al no disponer la microempresa de una demanda regular y comprometida difícilmente puede acceder al financiamiento bancario y de proveedores.*

## IX:2. La metodología de microcrédito

El financiamiento adopta dos modalidades de operación, dependiendo del Esquema de Respaldo por el que se opte.

### IX.2.1 Bajo el esquema de soporte funcional

Bajo el Esquema de Soporte Funcional, la entidad acreditada es siempre la ODF, que utiliza los créditos para financiar los requerimientos de capital de trabajo colectivo a través de la

adquisición de materias primas e insumos de producción y el otorgamiento de anticipos (50 % del importe convenido) a los “micro-productor@s. En virtud de que se utiliza al Fondo de Competitividad y Desarrollo como vehículo de pago, para cada crédito será necesario obtener la autorización expresa de la CMP, por conducto de sus representantes en el Consejo de Administración de la ODF.

*La falta habitual de liquidez es una limitación que caracteriza prácticamente a la totalidad de las microempresas, las cuales, en la mayoría de los casos, se encuentran aprisionadas entre empresas proveedoras grandes y medianas que le imponen sus condiciones y les exigen un pago de contado y empresas compradoras, también grandes y medianas, que le pagan a plazos y también le imponen sus condiciones.*

*La falta estructural de liquidez y más específicamente los esfuerzos continuos para su eventual solución, absorben parte importante del escaso tiempo disponible del propietario o administrador de una microempresa, afectándose los niveles de productividad.*

Por lo que hace a inversiones de activos fijos, la ODF recibe directamente el crédito de NAFIN y efectúa también la adquisición directa, pudiendo optar por alguna de las siguientes alternativas:

- a) Conservar la propiedad de los activos y administrarlos para otorgar un servicio de interés común a los integrantes de la CMP, en la inteligencia de que retiene por el servicio únicamente el importe proporcional de su amortización y costo financiero, así como de su operación cuando requiere contratar personal para su utilización. Es claro que la ODF no podrá obtener ganancia alguna por este concepto, pues como ya se ha destacado, la única fuente de ingresos para la ODF es la co-participación en los resultados de los Planes de Negocio, en términos de ganancias adicionales.
- b) Facilitar los activos a los integrantes de la CMP mediante operaciones de arrendamiento puro, en los que el importe y la programación de rentas deberá permitir la oportuna amortización de los créditos, así como el correspondiente pago de intereses.
- c) Facilitar los activos a los integrantes de la CMP, mediante operaciones de arrendamiento con opción a compra, en que también el importe y la programación de rentas deberá permitir la oportuna amortización de los créditos, así como el correspondiente pago de intereses. En este caso, el Consejo de Administración emite

un “Acuerdo Irrevocable” en el que determina que el micro-productor@ que cubre la última renta podrá adquirir los activos objeto del arrendamiento, en un precio simbólico previamente concertado.

Bajo este esquema, el acceso a la línea de financiamiento se activa de manera automática, basta la presentación a NAFIN de la autorización del Consejo de Administración de la ODF y de la instrucción que se otorga a la institución fiduciaria para que conforme a un cierto calendario, transfiera a NAFIN el importe de recursos que permita el oportuno cumplimiento de las obligaciones financieras contraídas.

*Otra de las características generalizadas e importantes que limitan el desarrollo de la microempresa, sobre todo informal, la constituye la injerencia de consideraciones de índole personal o familiar en las decisiones de producción. En estas circunstancias es usual que las presiones de consumo inmediato se antepongan a los incipientes programas de ampliación y que los excedentes productivos sean destinados, no a la reinversión, sino a la satisfacción de necesidades básicas del núcleo familiar. En no pocas ocasiones se presenta, con similares propósitos, la desviación del destino de recursos de capital de trabajo y, por supuesto, de los que debieran convertirse en reservas de depreciación. El administrador@ o propietari@ de la empresa retira recursos del negocio para destinarlos al gasto familiar con la misma frecuencia con que utiliza recursos del presupuesto familiar para sufragar gastos del negocio. En ambos casos sin considerarlos, ni mucho menos registrarlos, como una transacción mercantil.*

### **IX.2.2 Bajo el esquema de respaldo individual**

Bajo este esquema, el respaldo crediticio se otorga a las microempresas conforme a las siguientes disposiciones normativas:

#### **2.2.1 Requisitos para acceder al financiamiento**

Para acceder al financiamiento, el micro-empresari@ que participa en el Programa bajo el Esquema de Respaldo Individual, debe invariablemente y en primer término, concertar con su ODF un Plan de Negocio, con el propósito expreso de alcanzar una meta convenida de utilidades incrementales. De hecho, únicamente pueden ser objeto de respaldo crediticio los requerimientos que se han determinado como necesarios para instrumentar el Plan de

Negocio respectivo. **El Programa no apoya otros requerimientos financieros que estén desvinculados de los Planes de Negocio.**

A fin de recibir un crédito directo para financiar su capital de trabajo, el micro-empresari@ debe cumplir adicionalmente con los siguientes requisitos particulares:

- i. Presentar con la Solicitud de Crédito, un documento con firmas de respaldo de tres integrantes de la CMP, mediante las cuales proporcionan su opinión favorable sobre la confiabilidad y solvencia moral del/la solicitante, y autorizan la utilización del Fondo de Competitividad y Desarrollo (FCD) como vehículo de pago automático en la operación de crédito;
- ii. Contar con Cédula de Registro Federal de Contribuyentes;
- iii. No mantener adeudos vencidos con instituciones formales o informales de financiamiento, ni con proveedores o arrendadores de inmuebles<sup>21</sup>;
- iv. Demostrar el cumplimiento de obligaciones laborales básicas en favor de sus trabajadores (salario mínimo y seguridad social);

*Es perfectamente bien conocido que en este estrato empresarial constituye una práctica generalizada el incumplimiento de las obligaciones de carácter fiscal y de índole laboral. Debe reconocerse también que en la microempresa se presenta un grado importante de explotación, que con frecuencia incluye a las mujeres y, en no pocas ocasiones, a los propios familiares y a los menores, quienes no disfrutan de los más elementales derechos de un trabajador. Esta situación de irregularidad se ha convertido no sólo en un obstáculo para canalizar ciertos apoyos a la microempresa, sino que en muchos casos constituye una de las razones fundamentales por las que el microempresario mismo se resiste a gestionar el acceso a los esquemas formales de financiamiento.*

- v. Presentar la “Carta de Bienes Muebles”, en la que el micro-empresari@ señala, si tal es el caso, la propiedad de tres tipos de bienes muebles (automóvil, televisión y videocámara) y se compromete a que, en el eventual caso de suscitarse un incumplimiento de sus obligaciones de pago, entregará de inmediato dichos bienes

---

<sup>21</sup> De no ser así, la ODF podrá respaldar al micro-empresario en la negociación para lograr la regularización o reestructuración correspondiente.

a la ODF, solicitándole que los venda y que el producto correspondiente lo deposite en el Fondo de Competitividad y Desarrollo, hasta por el importe de su incumplimiento.

Este mecanismo compensatorio no tiene formalización jurídica, constituye tan sólo un compromiso moral del participante con la Comunidad Microempresarial del Proyecto (CMP)

Si el micro-empresari@ es propietario de un inmueble, el Consejo de Administración de la ODF podrá establecer el requisito de que se haga entrega de las escrituras correspondientes, con una carta poder en la que se instruye a la ODF para que, en el caso de incumplimiento de sus obligaciones de reponer al Fondo de Competitividad y Desarrollo el equivalente de amortizaciones y pago de intereses del crédito recibido, se proceda a su correspondiente enajenación, y a destinar parte o la totalidad del importe de la compra-venta a reponer al Fondo la cantidad objeto de incumplimiento, incluyéndose las sanciones por retraso establecidas.

Este esquema se ha diseñado para apoyar a los micro-emprendedor@s que decidan actuar como verdaderos empresarios. Si el micro-empresari@ no está dispuesto o en condiciones de cumplir con estos requisitos, siempre podrá participar en el Proyecto a través del Esquema de Soporte Funcional, en calidad de micro-productor@, en la inteligencia de que podrá modificar su carácter de participante cuando considere que ya está en condiciones de cumplir con los requisitos establecidos.

Se parte del principio de que si alguien quiere jugar al “empresari@” debe de hacerlo en serio. No se justificaría de otra manera el esfuerzo de los agentes locales, de los integrantes de los Comités de Respaldo, de Apoyo Especializado y de Voluntarios, como tampoco tendría sentido coparticipar de los riesgos y beneficios para los demás micro-empresari@s que sí cumplen con las reglas de juego para acceder al financiamiento.

## **2.2.2 Importe Máximo del Financiamiento**

El importe máximo del financiamiento al que puede acceder un@ integrante de la CMP será equivalente a la cantidad que le corresponda al distribuirse el importe de la Línea de Financiamiento vigente entre los integrantes de la CMP que hayan concertado Planes de Negocio con su ODF.

Los micro-empresari@s que efectúen “Depósitos Especiales”<sup>22</sup> en el FCD podrán ampliar el importe de su crédito hasta por una cantidad equivalente al doble de la suma depositada, agregándose en este caso la capitalización de los rendimientos correspondientes.

El Programa establece una limitación al importe de los créditos, con el propósito de evitar la concentración excesiva de riesgos, por lo que una empresa en lo particular, no puede recibir un crédito cuyo importe rebase el veinte por ciento (20%) del importe vigente de la Línea de Financiamiento de NAFIN en favor de la Comunidad Microempresarial del Proyecto (CMP). Es claro que si los micro-emprendedor@s participan con seriedad y entusiasmo, los recursos de la línea de financiamiento se distribuirán de manera equitativa y razonable entre todos los integrantes de la CMP.

Con la finalidad, por otra parte, de asegurar un involucramiento comprometido de los micro-empresari@s, para el establecimiento de nuevas microempresas, se establece como requisito para otorgar un crédito con recursos del Programa, que al menos un 20% de la inversión total se financie con aportación accionaria de los micro-empresari@s.

#### **IX:2.2.3 Calificación de elegibilidad - autorización de los créditos**

Las ODF's establecen una alianza estratégica con NAFIN, en una primera etapa, y con intermediarios financieros formales posteriormente, mediante la cual la ODF asume el compromiso de calificar la elegibilidad de las solicitudes de financiamiento conforme a la metodología proporcionada por la institución acreedora.

La calificación de elegibilidad de un crédito nuevo se delega al personal de la ODF en operaciones que no rebasen un cierto importe límite, por encima del cual habrá de requerirse la calificación del Consejo de Administración. Créditos con un monto superior a este segundo límite de facultades, así como las primeras cinco operaciones, son calificadas y autorizadas por NAFIN.

Estas cantidades límite son comunicadas y actualizadas periódicamente por NAFIN, a través de circulares y se duplican semestralmente hasta en dos ocasiones para cada ODF, si al concluir cada período, el importe acumulado de eventuales incumplimientos de crédito, no representa más del 5% del importe del “Depósito Inicial” del Fondo de Competitividad y Desarrollo.

---

<sup>22</sup> “Depósitos Especiales”, como se define en la página 62

Por esta tarea de análisis de riesgo, evaluación de proyecto, confirmación de solvencia y calificación de elegibilidad, la ODF no percibe margen ni comisión. De hecho, la ODF no recibe ingreso alguno por su intervención en el financiamiento, o mejor dicho, únicamente obtiene beneficios si el crédito recibido por el micro-empresari@ efectivamente contribuye a que pueda generar utilidades incrementales, de las que la ODF sí participa en forma minoritaria.

### **IX. 3. La modalidad de crédito-arrendamiento**

El Programa otorga una importancia singular al crédito refaccionario, ya que sólo a través de la inversión de activos fijos se logra la modernización productiva y la formación bruta de capital por parte de las microempresas.

En este caso, el Esquema de Financiamiento contempla un mecanismo especial, mediante el cual, la propia ODF recibe los créditos de NAFIN o del intermediario financiero, adquiere directamente los activos fijos que se le demandan y realiza, en paralelo, contratos de arrendamiento con cada una de los micro-empresari@s, quienes asumen la obligación de cubrir oportunamente las rentas acordadas, a través de depósitos en el Fondo de Competitividad y Desarrollo (FCD), cuyo importe deberá permitir a la ODF cubrir las amortizaciones y el pago de intereses del crédito.

El Consejo de Administración de la ODF emite un “Acuerdo Irrevocable”, en el que se establece que la propiedad de los activos, objeto del arrendamiento, se transferirá, mediante un pago simbólico de dos pesos (\$2.00), al arrendatario que efectúe el último pago de renta previsto en el correspondiente contrato de arrendamiento, el cual deberá coincidir con el pago de la última amortización y pago de intereses del crédito obtenido por la ODF para realizar la adquisición de los activos.

Los micro-empresari@s registran su acuerdo para que, ante la eventual imposibilidad de cubrir sus compromisos financieros, los bienes y los derechos sean transferidos de manera automática a otro micro-empresari@ que acepte sustituirl@ como arrendatari@. En esta eventualidad, el micro-empresari@ que sustituye, capitaliza en su beneficio las rentas-amortizaciones que haya cubierto el anterior arrendatari@.

#### **IX.3.1 Las ventajas del crédito-arrendamiento**

De este esquema pueden destacarse las siguientes ventajas particulares:

- i. Al “empleado-trabajador”<sup>23</sup> que en el proceso descubre que su vocación no es la de emprendedor, se le proporciona un mecanismo de salida que le permitirá ubicarse en un trabajo asalariado, sin tener que perder o malvender el patrimonio que puso en riesgo en su aventura empresarial. La ODF puede localizar al micro-empresario que esté dispuesto a sustituirlo en el compromiso de arrendamiento.
- ii. Cuando uno de los microemprendedor@s fracasa, la actividad económica no tiene que suspenderse, como sucede en las operaciones de crédito, con lo que se reduce sensiblemente el riesgo de la operación, ya que los activos fijos pueden continuar en operación, al trasladarse la custodia y la utilización de los bienes a otro micro-empresario, sin que ello implique la responsabilidad de adquirirlos de inmediato, sino la posibilidad de lograrlo incorporándolos a su proceso productivo y cubriendo oportunamente los pagos de renta adicionales.
- iii. El esquema permite una selección natural, en la que los verdaderos microempresario@s apoyan la especialización de los micro-productor@s y van consolidando el esfuerzo colectivo, haciendo posible para algunos, resolver temporalmente su problema de desempleo a través de la simple renta, igualmente temporal, de activos productivos.
- iv. Al formalizar y administrar la ODF una sola operación de crédito global, se elimina la restricción estructural para el intermediario financiero del reducido monto del primer crédito para cada uno de los micro-empresario@s que participen en la iniciativa.
- v. Cada vez resultará más difícil que un micro-empresario caiga en situación de incumplimiento, ya que, conforme avance la operación y cubra oportunamente sus obligaciones, cada vez tendrá más que perder, o mejor dicho más que no ganar, si no cumple, pues no podrá capitalizar en su favor los pagos de renta que haya efectuado.
- vi. En sentido contrario, pero con similar efecto positivo, en la medida en que un micro-empresario vaya cubriendo un número cada vez mayor de pagos de renta, más atractivo resultará para otros micro-empresario@s sustituirlo como arrendatario y capitalizar en su favor las rentas que el primero hubiese acumulado. En proporción

---

<sup>23</sup> Empleado-trabajador, conforme a la definición de la página 17

similar se irá reduciendo también el riesgo de no recuperación y la eventual afectación al Fondo de Competitividad y Desarrollo.

#### **IX.4 La tasa de interés**

Por lo que respecta al costo de los recursos, el Programa Global reconoce que aún siendo paradójico, es absolutamente cierto que las muy pequeñas unidades productivas disponen de una mayor capacidad para asimilar el impacto de tasas de interés más elevadas que las que prevalecen en el mercado para otros estratos empresariales, ya que existe una relación inversamente proporcional entre las dimensiones de las empresas y los negocios, por una parte, y la tasa interna de retorno financiero, por la otra.

Esta mayor capacidad de pago, otorga a micro-empresari@s y micro-productor@s la posibilidad de cubrir los costos operativos (*también relativamente elevados*) de su acceso al crédito (*en virtud de tratarse de costos fijos de operación y de importes de crédito muy reducidos*); y de compensar, por otra parte, la alta percepción de riesgo con que ha calificado tradicionalmente el sistema financiero formal a este tipo de operaciones y acreditados. Se requiere, por supuesto, de un sistema dinámico y una tecnología de microfinanciamiento especializada, como los que contempla el Programa Global, para operar sobre bases de rentabilidad.

*Si bien resulta saludable desechar el mito de que la microempresa requiere de tasas subsidiadas en sus créditos, también es conveniente dejar muy claro que, de ninguna manera, este reconocimiento significa aceptar que la microempresa y los micro-productor@s de bajos ingresos pueden absorber, siempre y en todos los casos, tasas de interés excesivas y desproporcionadas en términos reales, sobre todo cuando se trata de actividades de transformación y del financiamiento de inversiones de activos fijos.*

*Es importante reconocer que lo verdaderamente significativo para las más pequeñas unidades productivas es el acceso efectivo y oportuno a un crédito adecuado, pero es igualmente relevante aceptar que si, a través de tasas de interés indiscriminadamente elevadas, se le retira la totalidad del excedente generado al micro-empresari@ o al micro-productor@, seguramente se estará contribuyendo a la rentabilidad del intermediario financiero o a la defensa de un paradigma metodológico, pero de ninguna manera al desarrollo empresarial o al combate de la pobreza.*

En el Programa, los micro-empresari@s y las ODF's que reciben un crédito, cubren la amortización y el costo financiero correspondiente mediante pagos fijos, que reflejarían

siempre la aplicación de una tasa de interés equivalente a la que pagaría una institución bancaria, si efectivamente tuviera acceso a su respaldo financiero. En otros términos, los integrantes de la CMP, reciben un tratamiento similar al de un cliente predilecto de un intermediario financiero formal, no obstante el reducido importe de sus créditos y aún sin disponer del buen precedente que valoran de manera especial los bancos comerciales.

El establecimiento de un fondo de garantía o contingencia que también incrementa costos y, en consecuencia, tasas de interés en los mecanismos tradicionales, se sustituye en el Programa Global con los Fondos de Competitividad y Desarrollo (FCD), que se establecen fuera de las instituciones acreedoras. Fondos que son propiedad no del intermediario financiero, sino de la propia Comunidad Microempresarial del Proyecto (CMP). Es decir, que a diferencia de los esquemas convencionales, si los micro-empresari@s y las ODF's cumplen sus obligaciones de pago, los recursos del fondo no se transfieren a la institución crediticia sino que permanecen en propiedad de los integrantes de la CMP o son utilizados para impulsar su competitividad y desarrollo.

NAFIN no pretende, por otra parte, permanecer indefinidamente como institución financiera de primer piso. El propósito del Programa Global en materia de respaldo financiero, es que los micro-empresari@s y las ODF's reciban la oportunidad de demostrar a las instituciones formales de intermediación financiera que son sujetos de crédito confiable, el propósito es también otorgar la oportunidad a los bancos comerciales y demás intermediarios financieros formales de confirmar con precedentes que las muy pequeñas unidades productivas pueden ser clientes atractivos desde un enfoque de negocio bancario.

## **X. Los servicios de respaldo integral**

El Programa pretende impulsar y respaldar el desarrollo integral de microempresas y de micro-productor@s, y aunque acepta la importancia de que ambos accedan al respaldo financiero, también reconoce que no basta el crédito, y que tanto el micro-empresario como el micro-productor requieren de un respaldo complementario en materia de información, asesoría técnica, capacitación, promoción comercial y soporte tecnológico, para efectivamente desarrollarse y participar con éxito en una economía moderna y competitiva. El respaldo integral adquiere una particular relevancia en disciplinas estratégicas, como el diseño industrial, la ingeniería de proceso y la organización social, entre otras.

### **X.1. El desarrollo empresarial y la información**

Los Comités de Respaldo en cada Proyecto, apoyan a las ODF's en su vinculación con centros de información y bancos de datos, tanto nacionales como del exterior. NAFIN, por su parte, promueve y organiza la realización conjunta de investigaciones y estudios, para obtener información específica de interés para los micro-empresari@s y micro-productor@s. NAFIN pretende impulsar además la formación de un Sistema de Información Especializada para la Microempresa, que considere, por una parte, el adiestramiento del personal de las ODF's en materia de informática microempresarial, y por la otra, la realización de encuestas para identificar las principales interrogantes de orden empresarial que se formulan los micro-empresari@s y los micro-productor@s, así como las investigaciones para obtener las correspondientes respuestas.

### **X.2. El desarrollo empresarial y la capacitación**

Las ODF's apoyan a los micro-empresari@s y micro-productor@s en la identificación de los requerimientos específicos de capacitación para instrumentar sus Planes de Negocio, así como en la negociación y contratación de los servicios correspondientes, tanto con expertos independientes, como con las instituciones que vayan conformando la infraestructura de respaldo especializado en cada región, para lo cual mantendrán una estrecha coordinación con los programas oficiales de capacitación para el trabajo y de superación profesional empresarial.

Además de promover la vinculación de las ODF's con universidades y centros de capacitación para el trabajo, NAFIN puede financiar en forma directa programas conjuntos de capacitación y concertar la organización de programas de cooperación entre

instituciones de respaldo para la contratación compartida de instructores y la transferencia y elaboración de materiales didácticos.

El respaldo en materia de capacitación es activo y se da en el contexto mismo en que se desenvuelven microempresas y micro-productor@s, por lo que los cursos y seminarios se realizan en los talleres y planteles más cercanos e incluso en los propios centros de trabajo, con base en sistemas abiertos y metodologías de aprendizaje pragmáticas, sencillas y especializadas.

Partiendo del reconocimiento de que el mejor instructor de un micro-empresari@ o micro-productor@ es otro micro-empresari@ o micro-productor@ que lo esté haciendo bien, las ODF's desempeñan una labor importante de enlace y organización para que las empresas más eficientes y exitosas de cada entidad federativa, participen de manera activa y comprometida en el esfuerzo general de capacitación y superación profesional de los microemprendedor@s de la propia entidad.

### **X.3. El desarrollo empresarial y la asesoría técnica**

La ODF habrá de apoyar a los micro-emprendedor@s en la identificación y contratación de servicios de asesoría técnica con expertos en lo individual, o bien con despachos de consultoría y/o universidades e instituciones de educación técnica, con los que se buscará concertar acuerdos de cooperación y asistencia recíproca.

También en este caso las ODF's promueven y organizan el respaldo de asesoría técnica que expertos de empresas grandes y medianas puedan canalizar en beneficio de l@s microemprendedores de cada Comunidad Microempresarial del Proyecto (CMP) L@s empresari@s que proporcionan este respaldo se van integrando como Agentes Locales al Comité de Respaldo de cada Proyecto.

### **X.4. El desarrollo empresarial y el soporte tecnológico**

En un esfuerzo conjunto de NAFIN y las ODF's, se impulsa la actualización tecnológica colectiva de los micro-emprendedor@s, incentivando y facilitando la transferencia recíproca de innovaciones y mejoras técnicas y concertando iniciativas de investigación y desarrollo con las universidades y centros de investigación de la localidad, en programas especialmente diseñados para las pequeñas unidades productivas.

En este campo particular, resulta de la mayor importancia para las ODF's identificar las mejoras técnicas e innovaciones desarrolladas por micro-empresari@s y micro-productor@s, para que, a través del Programa Global y mediante la transferencia y el vínculo con las demás ODF's, no sólo se fortalezca la capacidad técnica general de los participantes, sino que además las innovaciones y mejoras se conviertan en fuente adicional de ingreso y de utilidades incrementales para los propias micro-emprendedor@s que las generaron.

### **X.5. El respaldo de promoción comercial**

Los micro-emprendedor@s han afrontado sistemáticamente diversas limitaciones de orden estructural para identificar y sobre todo para negociar en los mercados más atractivos y convenientes, como son aquellos a los que acude la población de elevados niveles de cultura e ingresos, y que resultan sin lugar a dudas los más idóneos para canalizar productos diferenciados y exclusivos que deben convertirse en la especialidad de las más pequeñas unidades productivas.

El Programa Global contempla como una directriz fundamental de su esfuerzo de fomento, la acción promocional para redireccionar la oferta de las microempresas y micro-productor@s hacia nichos particulares de demanda diferenciada, para cuyo abastecimiento la unidad productiva de pequeñas dimensiones dispone de ventajas competitivas importantes.

Las dificultades en el ámbito de la comercialización es sin lugar a dudas uno de los grandes obstáculos al desarrollo microempresarial en México y de ninguna manera el simple acceso al crédito permite superar esta enorme barrera. Esta aseveración cobra mayor relevancia al considerar que la mayoría de las pequeñas unidades productivas en nuestro país son propiedad y/o iniciativa de quienes son micro-productore@s, que jamás actuarán como micro-empresari@s eficientes, sobre todo al desempeñar la función de comercialización.

Es cierto, por una parte, que la mujer parece reunir y mostrar, con frecuencia cada vez mayor, sus cualidades de micro-empresaria. La experiencia en México demuestra, por otra, que cuando la mujer recibe un respaldo adecuado, participa con entusiasmo y compromiso creciente en las actividades empresariales y productivas, pero también se ha puesto de manifiesto que sus responsabilidades y sus tareas en el hogar, le impiden abandonar

temporalmente su comunidad para acudir directamente a los mercados en que sus productos pueden ser mejor apreciados y, por lo tanto, vendidos a un precio más acorde con la calidad e intensidad de su esfuerzo laboral.

Con el propósito de disminuir estas limitaciones estructurales, el Programa Global contempla, además del impulso a las Unidades de Promoción Comercial (UPC's) y otras acciones, la promoción y el respaldo para el establecimiento progresivo de centros de comercialización en las principales ciudades del país que como empresas comerciales, propiedad de las propias Comunidades Microempresariales de Proyecto, vendan directamente sus productos.

NAFIN trabaja en la concertación de acuerdos de colaboración con grandes cadenas comerciales y tiendas de autoservicio, mediante los cuales se pretende invertir el proceso e inducir a que las Comunidades Microempresariales de Proyecto (CMP's) produzcan lo que efectivamente demandan los mercados, tomando en particular consideración las recomendaciones de quienes sustentan el éxito de su operación comercial en la adecuada interpretación de las necesidades, deseos y requerimientos particulares de los consumidores.

Con los pequeños establecimientos comerciales, se promueve la formación de Organizaciones de Fomento (ODF's), que no sólo permitan consolidar requerimientos e incrementar la capacidad de negociación de los pequeños comercios con los grandes fabricantes proveedores, para atender con ventajas las necesidades de la población mayoritaria de bajos ingresos, sino que además hagan posible una adecuada y eficaz comunicación económica con las micro-productor@s y micro-empresari@s que participen en el Programa Global, para que, mediante el esfuerzo conjunto y concertado de una alianza estratégica, puedan abastecer los requerimientos de productos diferenciados de nichos de mercado exclusivo de la población de altos ingresos.

NAFIN, conjuntamente con las ODF's y con la colaboración de ciertos Agentes Nacionales y Externos, trabaja en el diseño e instrumentación de una estrategia conjunta de exportación, que considera tanto el acceso de las ODF's a los mecanismos de comercio electrónico, como el establecimiento en el exterior de centros de comercialización de "Trato Justo", con el fin de llevar a cabo la importación y venta directa de los productos de las CMP's.

En el sentido de tal dirección, NAFIN busca establecer una relación formal de colaboración con las diferentes organizaciones que en diversos países de Europa y Norteamérica promueven el "Comercio Justo" (Fair Trade) como un instrumento de equidad y equilibrio en las relaciones económicas entre países industrializados y países en desarrollo.

## XI. El respaldo solidario del exterior

Se promueve activamente la participación comprometida de inmigrantes de origen mexicano en el exterior, en particular en E.U.A. y el Canadá, a través de la reorientación de las remesas hacia el impulso de proyectos productivos y, en su caso, la formación de microempresas en sus comunidades de origen, sobre todo las de más bajos ingresos del país.

Los migrantes mexicanos, ya sea directamente o por conducto de sus clubes o asociaciones, podrán participar en el Programa Global de la siguiente manera

1. Efectuando “donaciones” o “aportaciones solidarias” a quienes ellos mismos decidan (habitantes de un cierto municipio o comunidad o bien familias o personas determinadas), en la inteligencia de que los recursos estarán etiquetados para utilizarse de manera exclusiva en aportaciones al Fondo de Competitividad y Desarrollo (FCD) de la correspondiente Comunidad Microempresarial del Proyecto.
2. Como está previsto en el Programa Global, NAFIN activará una línea de financiamiento por un importe que en un inicio será equivalente a dos veces los recursos depositados en los primeros tres meses al FCD y que se duplicará semestralmente hasta representar 64 veces el depósito inicial en un plazo de dos años y medio. Los recursos de esta línea podrán quedar igualmente etiquetados en cuanto a beneficiarios, en el ámbito de municipio, comunidad, familias o personas
3. Los migrantes mexicanos podrán decidir el destino específico que podrán tener los recursos donados, dentro del FCD, tanto en lo que se refiere a los gastos e inversiones que incrementan la capacidad de competencia colectiva dentro del Componente de Competitividad, como a los gastos de beneficio social, dentro del Componente de Desarrollo.
4. Las eventuales aportaciones podrán realizarse mediante transferencias efectivas o bien por conducto de la apertura de garantías contingentes de sus bancos locales hacia los bancos mexicanos que administren los Fondos, en calidad de institución fiduciaria, en cuyo caso la transferencia de recursos se concretará únicamente en el caso de que l@s participantes apoyad@s incumplan con sus compromisos de producción o de pago.

5. Los migrantes mexicanos podrán también constituir un fondo especial para respaldar la comercialización de los productos de las ODF's apoyadas, en mercados regionales de los E.U.A y el Canadá, sobre todo los de habla hispana. Los recursos se utilizarán en dos acciones particulares:
  - a) Cubrir investigaciones de mercado orientadas a detectar las adecuaciones que deberán hacerse a los productos elaborados por las Comunidades Microempresariales de Proyecto (CMP's) para comercializarse mejor en los citados mercados, o bien la identificación de nuevos productos demandados por nichos particulares de mercado, que podrían ser elaborados y abastecidos por las CMP's.
  - b) Cubrir gastos promocionales para respaldar la comercialización de los productos elaborados por las CMP's, en los citados mercados, bajo los principios de "Comercio Justo", "Producción Verde" "Solidaridad de Género" y de "Integración y Arraigo Comunitaria".
6. Los migrantes mexicanos podrán co-invertir con las comunidades (vía sus ODF's) en la formación de una red de micro-establecimientos comerciales de "Trato Justo" en E.U.A. y el Canadá, para la comercialización exclusiva de productos de las comunidades (vía ODF's) NAFIN financiará a las ODF's para que puedan efectuar su aportación accionaria de contrapartida (50 %)

NACIONAL FINANCIERA, S.N.C.

Dirección Adjunta de Fomento

Coordinación del Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa

Insurgentes Sur 1971, Torre IV, piso 9, 01020, México D.F.

Tel: 5325 6450/51

Fax: 5325 6497

[mlopez@nafin.gob.mx](mailto:mlopez@nafin.gob.mx)

[pramirez@nafin.gob.mx](mailto:pramirez@nafin.gob.mx)

[www.nafin.gob.mx](http://www.nafin.gob.mx)

## **B. REFLEXIONES DEL DIRECTOR GENERAL DE NAFIN**

## ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PROGRAMA GLOBAL, DEL DIRECTOR GENERAL DE NACIONAL FINANCIERA, LIC. CARLOS SALES GUTIÉRREZ

### **Intervención en la firma del Convenio Marco de Colaboración NAFIN-PNUD.**

....Y probablemente la participación más importante del PNUD en este proyecto será la de administrar los recursos del Componente “C” de todos los fondos de contingencia y desarrollo que se vayan constituyendo, para financiar diversas inversiones que contribuyan al fortalecimiento del Programa y al incremento de la competitividad colectiva, como pudieran ser el establecimiento de servicios comunes de almacenaje, transporte, cómputo e investigación, o la elaboración de catálogos, folletos y material promocional, o la adquisición de prototipos, diseños y franquicias, o bien la construcción de una infraestructura de distribución y comercialización conjunta.

....Como ustedes saben, en el Programa Global se parte del reconocimiento de que la principal limitación y desventaja de la microempresa y de los microproductores, no se deriva del reducido tamaño de su unidad productiva, sino de que actúan solos y de que participan de manera aislada en un contexto de actividad económica de cada vez más profunda y compleja interdependencia.

### **Seminario Crédito, Microempresa y Género.**

...En el Programa Global, se mantiene un enfoque de desarrollo empresarial partiendo de que la microempresa puede alcanzar el nivel de competencia que exige el país. Así como que los niveles de eficiencia y competitividad no son condición intrínseca del género de los administradores, ni de las dimensiones de los establecimientos productivos.

...Nacional Financiera aúna así sus esfuerzos a los de otros programas que, o operan ya, o están en proceso de ejecutarse, en diversas instituciones públicas, privadas y sociales del país. Buscamos, de manera especial, complementar las iniciativas que los gobiernos estatales y los agentes locales llevan a cabo. Se acompañará, pero no se sustituirá, la iniciativa local.

### **Intervención en la firma del Convenio Marco de Colaboración NAFIN-SEDESOL/FONAES**

...El Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa, así como la alianza estratégica que hoy concertamos con SEDESOL, se inserta en las directrices la nueva misión de la banca de desarrollo en nuestro país, que busca incorporar un alcance masivo a su acción de fomento, manteniendo como uno de sus propósitos y justificaciones fundamentales, que todos los hombres y mujeres de empresa, independientemente de su localización o de las dimensiones de su unidad productiva, que todos los emprendedores del país que estén dispuestos a poner en riesgo su patrimonio, su talento, esfuerzo y prestigio,

para participar en una economía moderna, sin mayor prerrogativa y protección que su propia capacidad de competencia, reciban un respaldo efectivo y similar para intentarlo y, sobre todo, para lograrlo.

...Este nuevo enfoque de la acción de fomento de la banca de desarrollo, al menos de Nacional Financiera, nos parece que converge, con el nuevo sentido que sentimos está adquiriendo la política de desarrollo social, de impulsar, de respaldar, pero no de sustituir, ni desplazar la iniciativa de quienes deben asumir plenamente su papel protagónico como principales actores de su respectiva evolución. Este principio se enmarca en la decisión del Estado de no solo reconocer sino de devolver a la sociedad civil la responsabilidad fundamental de transformar su propia realidad.

#### **Intervención en la firma del Convenio Marco de Colaboración NAFIN-CONMUJER.-**

...La indudable contribución de la microempresa de las mujeres en la estrategia de combate a la pobreza y la redistribución de oportunidades. Para alcanzar la sostenibilidad y la efectiva trascendencia de estos esfuerzos, debe prevalecer un sentido empresarial y un enfoque de negocio.

...Es un hecho que cuando los ingresos acceden a la familia por conducto de la mujer, el porcentaje que se destina a satisfacer las necesidades esenciales: alimentación, salud, vivienda, vestido y educación, es considerablemente superior a cuando los recursos llegan a través de los varones.. Esta es una verdad incuestionable que se manifiesta todavía con mayor significación en los estratos de la población con menores ingresos.

...La última vertiente, de carácter meramente empresarial, resalta que la mujer, en virtud de su formación y de la asignación de roles familiares, ha desarrollado un talento especial y tiene habilidades particulares que la proyectan como una emprendedora eficaz, y sobre todo como una empresaria prudente, eficiente y crecientemente competitiva.

#### **Intervención en Campeche (Proyecto Becal).-**

...El crédito oportuno y efectivamente accesible es sin duda importante, pero al igual que la capacitación, la información o la asesoría técnica, es un servicio de respaldo empresarial para que ustedes logren propósitos más importantes que el de endeudarse. Si el crédito y la acción de los demás instrumentos no sirven para que ustedes obtengan mayores ganancias que las que ahora obtienen sin tales apoyos, entonces su otorgamiento no tendrá razón de ser, habremos perdido el rumbo, habremos fracasado en nuestra acción de fomento.

....El talento artístico de la Comunidad Artesanal de BECAL es incuestionable, pero habrá de requerirse de un trabajo intenso y concertado para que ese talento se traduzca en condiciones de mayor bienestar para sus familias, en más y mejores oportunidades para

niños, las niñas y los jóvenes de BECAL. Se ha previsto en el Programa que la Organización de Fomento trabaje en la búsqueda de otras demandas, en el acceso a otros mercados, donde se aprecie la alta calidad de las piezas de arte popular que se producen en BECAL, y donde también se pague su verdadero valor. Este es uno de los principales retos del Proyecto, pero debe destacarse que el desafío no será fácil; los mercados de arte popular, tanto en México como en otros países, son especialmente atractivos de particularmente exigentes.

#### **Intervención en Michoacán (Proyecto Santa Clara del Cobre).-**

...Nacional Financiera participará de manera comprometida con el Gobierno del Estado en la ejecución del Proyecto Piloto, pero debo aclarar que no es el simple otorgamiento de créditos lo que nos mueve a participar, sino el fortalecimiento integral de la actividad artesanal y el desarrollo de las comunidades, que sólo podrá lograrse si su actividad productiva, gracias a su participación dinámica y comprometida en el Proyecto, les permite obtener ingresos adicionales y, en consecuencia, mayor bienestar para sus familias. Pues esto es, y no otra cosa, lo que significa desarrollo.

...Hoy también se asume el compromiso de impulsar la formación de la primera Organización de Fomento en Michoacán, empresa de servicios que actuará con enfoque de negocio y mantendrá como única misión y compromiso el impulsar el desarrollo integral de los artesanos y artesanas que participen en el Proyecto Piloto. Una sociedad anónima que, siendo propiedad mayoritaria de la comunidad artesanal, recibirá la encomienda de realizar para ella las tareas de adquisición y administración de insumos, de comercialización y de administración del respaldo financiero, para que los artesanos puedan concentrar su dedicación y esfuerzo en lo que constituye su verdadera especialidad: la elaboración de las piezas de arte popular.

#### **Intervención en Querétaro(Proyecto Tolimán).-**

...Activamos hoy un Proyecto Piloto más del Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa de Nacional Financiera, el primero en el Estado de Querétaro, un programa que impulsa y respalda a las pequeñas unidades productivas, pero que lo hace no simplemente por que estas sean pequeñas, ni sólo porque contribuyen sin duda a combatir la pobreza, sino porque a las artesanas de Tolimán se le considera perfectamente capaces de hacer las cosas bien y de organizarse para participar en la economía formal y lograr su propio desarrollo.

...En este Programa, se rechaza cualquier enfoque de carácter paternalista. No se trata de repartirles recursos ni beneficios de ningún tipo, se trata de apoyarlas para que ustedes mismas los obtengan, con su esfuerzo, con su talento, con su trabajo en colaboración. Aquí no se jala la carreta de nadie. Esa es responsabilidad de cada una de ustedes. Avanzaremos en nuestro apoyo al ritmo que ustedes nos indiquen, y hasta donde ustedes lo determinen. No pretendemos hacer nada que a ustedes les corresponda.

## C. QUINCE LECCIONES DE LA FASE PILOTO

**QUINCE LECCIONES DE LA FASE PILOTO QUE DEBIERAN SER TOMADAS EN PARTICULAR CONSIDERACIÓN, SI SE DECIDE ACTIVAR LA INSTRUMENTACIÓN MASIVA DEL PROGRAMA GLOBAL**

**1. LOS CONSEJEROS REPRESENTANTES DEBEN ASUMIR PLENAMENTE SU RESPONSABILIDAD.-**

Se confirmó la importancia de que l@s integrantes del Consejo de Administración se convenzan de que la responsabilidad fundamental del Proyecto es de la Comunidad y de persuadir@s para que se atrevan a tomar las decisiones importantes. Decidir por ell@s es diferir el indispensable empoderamiento . Es mucho menos grave que se equivoquen. Es, por lo tanto, de relevancia decisiva que los funcionarios de los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal, así como de la Dirección Estatal de NAFIN, compartan plenamente el principio del “NO” al asistencialismo. Durante la fase piloto, en los casos en que se compartió este principio, se pudo avanzar con mayor velocidad y eficacia. La actitud opuesta se convirtió en un serio obstáculo.

**2. LOS CONSEJEROS ESPECIALES DEBEN APEGARSE DE MANERA ESTRICTA A SU MISIÓN**

La experiencia demuestra que la participación de los Consejeros Especiales puede ser particularmente valiosa o significativamente nociva. Es necesario convencer a los funcionarios de los gobiernos estatales de la importancia de apegarse a los criterios del Programa Global para seleccionar a lo Consejeros Especiales. La decisión debe disociarse de otras consideraciones, la consecuencia de equivocarse puede ser delicada y además difícil cuando debe proponerse la sustitución de un Consejero Especial. La fase piloto parece aconsejar que la no intervención de los gobiernos en esta decisión es lo más aconsejable. Los Consejeros Especiales deben comprender perfectamente su misión y lo que se espera de ellos. La elaboración de una Guía Metodológica resulta tan indispensable, como la celebración de reuniones de trabajo previas a la designación con la Coordinación del Programa, al menos hasta en tanto se disponga de personal especializado y responsable exclusivamente del Programa Global las Direcciones Estatales de NAFIN.

**3. ES IMPORTANTE QUE LOS RECURSOS QUE SE APORTAN AL FCD SE CONSIDEREN PROPIOS**

Resulta de la más estratégica importancia que los recursos del Fondo de Competitividad y Desarrollo (FCD) sean percibidos por los integrantes de la Comunidad Microempresarial del Proyecto (CMP) como recursos propios. Sólo de esta manera se inicia el proceso de empoderamiento y de asunción plena de la responsabilidad del proyecto. La acción conjunta y la propiedad individualizada son factores de cohesión y de participación comprometida. La experiencia de la fase piloto aconseja que los recursos estén etiquetados a nombre de cada uno de los participantes, para que puedan apreciar de qué manera evolucionan, ya sea para incrementarse o bien para disminuir, y que tanto esta información como la relativa a la distribución de los trabajos y al cumplimiento de compromisos, sea del conocimiento oportuno de toda la CMP .

**4. ES CONVENIENTE DE QUE LOS RECURSOS SE RECIBAN EN APORTACIÓN MÁS QUE EN DONACIÓN**

Sin duda se requiere de una donación o aportación temporal de recursos para activar un proyecto, sobre todo en las comunidades más pobres; y la experiencia de la fase piloto permite afirmar que resulta más conveniente el procedimiento de aportación solidaria con derecho a recuperación, que la simple donación de recursos, no sólo porque es mayor el

interés en cuidarlos, sino además porque de esta manera se contribuye al necesario proceso de autoestima y generación de confianza y seguridad. Los microemprendedor@s, sobre todo los más pobres y marginados, se sienten más estimulados para atreverse a proponer iniciativas y soluciones más imaginativas, cuando sienten que no recibieron regalos o ayudas asistencialistas, que implícitamente los confirman como una especie de “discapacitado social”..

## **5. CONVIENE DIFERIR LA APORTACIÓN DE LOS GOBIERNOS ESTATALES,**

La posibilidad de que los proyectos funcionen de acuerdo a los lineamientos y directrices del Programa Global y de que se eliminen los criterios asistencialistas y conductistas, depende, en muy buena medida, de que los gobiernos estatales acepten aportar y retirarse al Comité de Respaldo, para actuar únicamente cuando lo solicite la Comunidad Microempresarial del Proyecto y nunca para sustituirla en la toma de decisiones. Cuando el proyecto se politiza, se distorsiona por completo y se anula el carácter promocional y catalizador del Programa Global. La fase piloto parece destacar que lo ideal sería que la primera aportación solidaria para activar el proyecto no provenga del Gobierno estatal o municipal, la cual podría obtenerse posteriormente, una vez que se hay avanzado en el proceso de empoderamiento de la Comunidad. De esta manera, los funcionarios públicos estatales no se sentirían “dueños” de la iniciativa, lo que en el mejor de los casos viene a obstaculizar el funcionamiento del proyecto de acuerdo a los principios del Programa Global. De hecho una diferencia sustantiva sobre este particular, ocasionó que el Proyecto Fusión de San Luis Potosí, fuera retirado del marco del Programa Global

## **6. EL DIRECTOR@ DE LA ODF NO DEBE PROVENIR JAMAS DEL SECTOR PÙBLICO.**

Una de las más elocuentes y aleccionadoras experiencias de la fase piloto, es la que se refiere a la recomendación de que los Director@s de las ODF's no provengan en ningún caso del sector público, ya sea federal, estatal o municipal, ni tampoco de ninguna de sus agencias, pues parece que invariablemente se presentan los siguientes dos serios inconvenientes:

Los integrantes de la Comunidad Microempresarial del Proyecto continúan percibiéndol@ siempre como un funcionari@ público y jamás como un empleado.

El-ex-funcionario público jamás deja de sentirse funcionario y sus actitud tiende a responder a su convicción de que trabaja para la dependencia pública y no para la comunidad. Tiende a asumir, por otra parte, el papel de autoridad, con lo que distorsiona por completo el sentido y enfoque del Programa Global

Por otra parte, su experiencia como servidor público lo confirma, por lo general, como un “empleado-trabajador”, de acuerdo a la definición del propio Programa, cuando el perfil que se requiere es el de un “emprendedor@-empresari@”.

## **7. SON FUNDAMENTALES LA COMUNICACIÓN OPORTUNA CON LA COMUNIDAD Y EL COMOCIMIENTO PRECISO DEL PROGRAMA**

Otra de las grandes lecciones de la fase piloto, es la que señala que l@s integrantes de la Comunidad Microempresarial del Proyecto (CM) deben conocer cada vez mejor los principios básicos, el planteamiento estratégico y el esquema funcional del Programa Global, además del avance y operación de su Proyecto.

Se requiere de un esfuerzo continuo de comunicación por parte de la Dirección de la ODF, el “Equipo Interdisciplinario” y NAFIN, a través de reuniones periódicas con la Asamblea de Participantes (al inicio cuando menos una vez al mes), la distribución de reportes y circulares y sobre todo del funcionamiento del “Tablero de Comunicación”. Si no se asegura una absoluta transparencia y una adecuada comunicación, el proyecto puede fracasar desde muy diversas aristas. Resulta especialmente conveniente la elaboración de un “Boletín de Información”, de periodicidad mensual, en el que además de la información del avance del proyecto, se explique, mediante la técnica de pregunta-respuesta, la normatividad del Programa Global.

## **8. DEBE MANTENERSE LA DELIMITACIÓN CLARA DE NIVELES DE AUTORIDAD**

Otra importante lección del funcionamiento de los proyectos piloto, es la que señala la conveniencia de asegurar que se mantiene una delimitación perfectamente clara de los niveles de autoridad. De acuerdo a las disposiciones del Programa Global, el más alto nivel de autoridad recae en la Comunidad Microempresarial del Proyecto, quien puede expresar sus decisiones y ejercer su autoridad en las Asambleas de Participantes. El segundo nivel de autoridad recae o debe recaer en l@s participantes que han sido designados como “Enlace” quienes designan entre ellos a los siete representantes de la comunidad en el Consejo de Administración de la ODF, que constituye el nivel tres de autoridad. Por último, figura la Dirección de la ODF, o bien el “Equipo Interdisciplinario de Administración”.

La experiencia concreta de la fase piloto pone de manifiesto que existe una inercia natural a invertir la estructura de autoridad, tendiendo a colocar al Director@ de la ODF como la autoridad máxima y a la Comunidad como la menor, colocándose también los Consejer@s por encima de l@s “Enlaces”.

Será tan necesaria como recomendable el diseñar e instrumentar toda una estrategia de comunicación para evitar y corregir esta tendencia, que puede afectar seriamente los resultados del Programa Global. Esta debilidad habrá de desaparecer en la medida en que se disponga de una estructura organizacional, no sólo para el diseño, sino también para la instrumentación del Programa Global. En la actualidad, los dos únicos funcionarios a cargo del diseño normativo y la instrumentación del Programa, han tenido que distraer tiempo de la función de diseño para dedicarlo a la instrumentación de los proyectos piloto, y viceversa.

## **9. DEBE CONDICIONARSE EL RESPALDO FINANCIERO A LA FORMULACIÓN DE LOS PLANES DE NEGOCIO**

En la fase piloto se ha puesto también de relieve lo delicado que resulta el activar un respaldo crediticio sin que el Micro-empresari@ disponga de un Plan de Negocio. En la mayoría de los casos se propicia el fracaso. Por lo general se continúa produciendo lo que no se debiera producir o se insiste en vender donde tampoco se debiera vender. La definición y administración de inventarios se presenta como una de las mayores deficiencias de las muy pequeñas unidades productivas.

## **10. LA ADMINISTRACIÓN DE ODF'S DEBE INICIARSE CON LA PARTICIPACIÓN DE “EQUIPOS INTERDISCIPLINARIOS**

En la realidad resulta particularmente difícil que el Director@ de la ODF pueda cumplir con eficiencia todas las funciones y tareas que en una etapa posterior las realizaría con el respaldo de especialistas. Para mantener vigente el principio de la rentabilidad financiera,

resulta aconsejable que al iniciarse la constitución de ODF, la administración se encomiende a “Equipos Interdisciplinarios de Administración”, que compartirán con los Director@s las responsabilidades e ingresos variables con el Director@.

El funcionamiento de “Equipos Interdisciplinarios de Administración de ODF’s, permitirá que la acción de fomento de NAFIN y de los integrantes de los Comités de Respaldo adquiera una mayor dinámica y una multiplicación del impacto. También se logrará de una manera más eficaz capitalizar las experiencias positivas y negativas de una ODF en beneficio de las demás.

## **11. ES NECESARIO EVITAR EL RIESGO DE QUE LOS GOBIERNOS CANALICEN RESPALDO A LA COMUNIDAD DE UN PROYECTO FUERA DE LA ODF**

Debe persuadirse a los funcionarios de Gobiernos Estatales en la importancia de que todos los apoyos dirigidos a los integrantes de una Comunidad Microempresarial de Proyecto, se canalicen por conducto de la Organización de Fomento. La experiencia prueba que no cumplir este lineamiento tiene serias consecuencias en la comunidad, propiciando las divisiones, la desarticulación productiva y contribuyendo a debilitar la posición de la ODF y, por lo tanto, la iniciativa de acción solidaria.

## **12. DEBE LUCHARSE CONTRA EL DESPRECIO QUE PERSISTE EN EL SECTOR FINANCIERO FORMAL, HACIA LA MICROEMPRESA Y CONTRA EL DESCONOCIMIENTO DEL IMPORTANTE SIGNIFICADO QUE ESTA TIENE EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DE OTROS PAÍSES.**

En el sector formal financiero, por supuesto incluyendo a NAFIN, se aprecia un profundo desprecio hacia las muy pequeñas unidades productivas, a las que se les considera simplemente como un “mal temporalmente necesario” y de ninguna manera como objeto de atención prioritaria del sistema de intermediación formal, y ni siquiera de la banca de desarrollo. También puede percibirse un serio desconocimiento del importante papel que las más pequeñas unidades productivas están desempeñando en los procesos de modernización productiva y de incremento de los niveles de competitividad de muchos otros países, incluyendo a los industrializados. Los especialistas bancarios mexicanos tienden a utilizar a la microempresa sólo para fines de simulación estadística. Deberá trabajarse intensamente en el vencimiento de esta resistencia, si se pretende que el sistema de intermediación financiera formal desempeñe el papel que ya evidentemente le corresponde en el respaldo e impulso de la microempresa.

## **13. ES CONVENIENTE EVITAR EL USO DE RECURSOS DE PRÉSTAMOS BID**

Una de las más importantes recomendaciones de la fase piloto, sería la de no solicitar jamás que los eventuales gastos para la instrumentación del Programa Global se financien con cargo a componentes de supuesto “fortalecimiento institucional” de préstamos del Banco Interamericano de Desarrollo. La experiencia de más de dos años ha sido catastrófica. Los trámites sin límite y sin sentido se han venido incrementando de una manera exponencial. Tal parece que los procedimientos se han diseñado expresamente para que los recursos no sean utilizados nunca. Más valdría ajustarse a los recursos no provenientes de préstamos internacionales, aun cuando su importe fuera inferior. Los controles BID son verdaderamente ofensivos, se aplican haciendo abstracción de los controles institucionales de la Contraloría Interna y de la propia SECODAM, de cuyo trabajo y seriedad el BID manifiesta un claro desprecio y una insultante y evidente desconfianza.

Por otra parte, todo hace suponer que si una iniciativa no se ajusta a los cartabones y paradigmas metodológicos del BID, no se puede financiar ninguno de sus gastos con recursos de un préstamo contratado con el propio BID, no importa que no se trate de recursos de donación, sino de un préstamo que va a liquidarse en su oportunidad, por el que se paga, por cierto, una comisión de compromiso por no utilizarse, aun cuando sea atribuible al BID la razón de su no utilización.

Para ilustrar con órdenes de magnitud, el sentido y alcance de la ineficiencia, podría afirmarse que, tomando en consideración que el equipo técnico que se hace cargo del Programa Global se reduce a tres funcionarios, si el tiempo destinado a cumplir con los trámites impuestos o acordados con el BID, para desembolsar en tres año menos del 10 % de lo que se había previsto, se hubiera dedicado al impulso sustantivo del Programa Global, se habrían eliminado la mayor parte de las dificultades que han afrontado los proyectos piloto, en beneficio de más de 2,000 micro-emprendedor@s o bien se hubieran activado otros tres proyectos con casi 1,000 beneficiari@s.

#### **14. ES CONVENIENTE CONTINUAR CON LA CONCERTACIÓN DE CONVENIOS MARCOS DE COLABORACIÓN**

Las conclusiones de la fase piloto del Programa recomiendan que en el caso de que se decida avanzar con la instrumentación abierta y masiva del Programa Global, debe continuarse de inmediato con la concertación de convenios marco de colaboración, en particular los que ya están negociados y prácticamente listos para su instrumentación, como son los casos de “Fundación Pro-Empleo”.- Instituto Autónomo de Investigación Ecológica”; “SRE/SG-Programa Paisano”; “Asociación Mexicana de Inventores-Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial y Fundación Guillermo González Camarena”; “Microsoft”; “Comercio Electrónico-E..Amigo” “SEP/CIMO/PROBECAT”; “SEP/CECATIS”; “IPN”; “CONALEP”; “UNAM”; “Federación de Uniones de Mujeres Campesinas”, “Organizaciones de Comercio Justo en Europa” y “Clubes y Asociaciones de Migrantes Mexicano en el Exterior”

#### **15. SE DISPONE YA DE UN PROGRAMA QUE SI FUNCIONA Y SOBRE TODO QUE SI PUEDE FUNCIONAR CONFORME A SUS DISPOSICIONES NORMATIVAS:**

%hecho, más que proyectos piloto, se trató de una experimentación, que por cierto siempre se presentó así a las comunidades participantes. El resultado ha permitido corregir errores de concepto y de aplicación, hacer aclaraciones, incluir dispositivos, mejorar los procedimientos y fortalecer supuestos y fundamentos. Un programa de fomento a la microempresa, que no es un mero mecanismo de micro-crédito, sino un sistema de impulso y respaldo al desarrollo integral de las más pequeñas unidades productivas del país, será siempre un programa dinámico que continuará cambiando al retroalimentarse con los resultados de su propia experiencia, pero ya se dispone de un programa formal, que sin duda puede incorporarse a la estructura de la acción de fomento de la Institución.

Partiendo del supuesto de que el “porqué” ya no está sujeto a discusión, el “qué” y el “cómo” ya están definidos, ahora es necesario determinar el “cuándo” (el “hasta dónde”) para obtener como resultante el “con qué”; aun cuando también puede optarse por determinar el “con qué”, en cuyo caso se obtendrá como resultante el “cuándo” (el “hasta dónde”).”

## **D. CITAS RELEVANTES DEL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN**

A partir de 1998, se inició un proceso de investigación de instituciones, organizaciones, programas y propuestas metodológicas en materia de fomento de la microempresa, de micro-crédito, de desarrollo igualitario de mujeres y jóvenes y de combate a la pobreza, cuyos resultados continúan siendo objeto de análisis y discusión para desprender lecciones y capitalizar experiencias valiosas y fortalecer con ello el sustento metodológico del Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa. Las siguientes citas relevantes son algunas de las principales aportaciones que habrán de convertirse en material didáctico de reflexión crítica y discusión en los talleres de superación profesional de los director@s de las ODF's y l@s especialistas de los “Equipos Interdisciplinarios”

**"THE MISSING LINKS: FINANCIAL SYSTEMS THAT WORK FOR THE MAJORITY .- Women's World Banking.-".**

"Experience demonstrates that macroeconomic and financial sector reforms are of critical importance in reducing inflation, stopping the financial drains of inefficient public sector expenditures, liberalizing interest rates, responding to the globalization of markets, and creating an open environment for non government actors in the economy. Yet, macro and financial sector reforms, while necessary, are grossly inadequate in providing the means by which the bottom 50% to 70% of the economically active population can participate in economic growth and social development. Macro reforms in financial systems need to be complemented by measures that encourage the institutions, instruments, relationships and financing arrangements geared to providing sound, responsive financial services to the majority of enterprises that have not had access."

"Over 500 million of the world's economically active poor people run profitable micro and small businesses. Microentrepreneurs have shown that they repay market-based loans, and use the proceeds to increase their assets, their living standards and their roles in shaping societies. NGOs, other specialized financial institutions and some banks have shown that microlending can be a profitable business. Financial services to low income entrepreneurs may be the single most effective way to reduce poverty and achieve broad-based economic growth. Yet fewer than 2% of low income entrepreneurs and producers have access to financial services from sources other than money lenders. To fill this gap, policy makers need to move beyond the pendulum swings between structural adjustment and social expenditures. Economic participation of the bottom 50% needs to be placed front and center in the development agenda. Governments, financial intermediaries and funders need to adopt new paradigms and take on new roles in building financial systems that work for the majority."

"The productive sectors have been overlooked in the battles between structural adjustment and social sector expenditure paradigms for development. It is now clear that greater economic participation by the poor majority is not going to come by combining the present menu of macro-financial reforms with higher public sector expenditures on health and education. Decision makers must place a much greater emphasis on expanding the income and assets of low income people, by measures that open low income entrepreneurs' access to finance, information and markets. Finance and enterprise systems that serve the majority can be the pivotal links and the levers, enabling the poor to share in economic growth and giving poor people the means to use social services."

---

**PROPUESTAS DE ACCIÓN PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.- Mercedes Inés Carazo, Catedrática de la Universidad del Perú.-"Competitividad de la microempresa en un contexto de recesión y apertura económica".- Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Nº 8. 1995.- Nacional Financiera, México.**

"No se proponen medidas populistas que hagan a la empresa dependiente del asistencialismo, sino medidas que contribuyan definitivamente a su desarrollo tecnológico y a los eslabonamientos con el resto de la economía. No existe una disyuntiva entre desarrollo de la gran empresa o de las PyME's. Se requiere armonización según las ventajas de cada tamaño de empresa en cada actividad. La tendencia mundial favorece la menor escala de producción y la diversificación. El tema a analizar es ver en qué medida el contexto actual de apertura económica y de recesión productiva de la mayoría de los países latinoamericanos afecta a las microempresas y evaluar bajo qué circunstancias tienen posibilidades de acumulación y eficiencia. En definitiva interesa ver si en esa

competitividad debe dejarse librado al mercado o si son necesarias políticas específicas para potenciar la competitividad y superar las limitaciones.”

---

**A CASE STUDY.- Sherrye Henry.- Office of Women’s Business Ownership in the US Small Business Administration: 1997 OECD Conference on “Women Entrepreneurs in Small and Medium Enterprises: A Major Force in Innovation and Job Creation”.- París, 16-18 April 1997.**

“In 1994, NFWBO’s Compendium of National Statistics on Women-Owned Businesses in the U.S. was published and widely publicized by the Foundation, the National Women’s Business Council, the Interagency Committee and OWBO. It showed, to considerable public amazement, that women-owned businesses employed more people than the Fortune 500, creating 300,000 new jobs in 1992 while the Fortune 500 lost 300,000 jobs.”

---

**“EL MICROCRÉDITO: LA PARADOJA BENIGNA”.- Malcolm Harper, Director en Jefe de “Small Enterprise Development” y catedrático de “Cranfield School of Management” Gran Bretaña.- Propuestas de acción para impulsar la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.- Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa N°. 8. 1995.- Nacional Financiera, México.**

“Los bancos tienen también muy pocos vínculos con los sistemas tradicionales y la mayoría de los pobres los consideran como instituciones extrañas cuyos servicios están destinados principalmente a los ricos. Su papel ha sido, a menudo, el de tomar los ahorros de los pobres del área rural y prestarlos a los ricos del área urbana; algunos pobres tienen cuentas de ahorro con los bancos pero las cuentas corrientes, sobregiros y préstamos son tan desconocidos por los pobres como desconocida es la idea de los banqueros de prestar dinero a los pobres.”

---

**FOMENTO PRODUCTIVO DE LAS MICROEMPRESAS URBANAS .-Victor Tockman, Director del Programa de Empleo en América Latina PREALC/OIT. Organización Internacional del Trabajo, OIT.”**

“Las microempresas pueden producir a pedido del cliente y asegurar servicios posteriores pues ello es una de sus características esenciales de producción, pero se requiere mejorar la calidad, incorporar nuevos diseños y abrir canales de comercialización. A su vez, la flexibilidad existente en la producción debe reforzarse con un aumento de la productividad, lo que va desde una ampliación de equipos hasta un uso más adecuado de los tiempos y materias primas y particularmente, de una mayor disciplina de producción en un contexto donde seguramente aumentará la división del trabajo. “Por cierto, la prevaleciente actitud de comportamiento individualista, producto del exacerbado ambiente competitivo en que debe desarrollarse, tiene que adaptarse a la posibilidad de asociación para la obtención de beneficios colectivos.”

---

**“WOMEN ENTREPRENEURS IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES: A MAYOR FORCE IN INNOVATION AND JOB CREATION”.-Ms. Linda Tarr-Whelan.- President/CEO, Center for Policy Alternatives and US Ambassador-Designate UN Commission on the Status of Women, USA.- 1997 OECD Conference on.- Paris, 16-18 April 1997.**

“According to a recent study by Dun and Bradstreet, firms with fewer than 100 employees accounted for 66% of the new jobs created in 1995 with 50% of employment gains coming in firms with fewer than 20 employees. Women-owned businesses are the fastest growing segment of the economy; growing from 2.6 million in 1982 to 4.1 million in 1997. In 1996, there were nearly 8 million women-owned businesses accounting for more than one-third (36%) of all firms in the country. As noted above, women-owned firms employ more than one-quarter of our workforce: 18.5 million employees. In 1996 they generated \$2.8 trillion dollars in sales.”<sup>6</sup>

---

**SMES: EMPLOYMENT, INNOVATION AND GROWTH.- The Washington Workshop.- 1996.- OECD Documents.**

“.....This is in contrast to recent all-sector analysis of the United States using data developed by the Bureau of the Census for 1989-91. This analysis indicates that firms with 0-4 employees (included in the 0-19 job category in the analysis above) created 95 per cents of all net new jobs; the remaining 5 per cent were provided by firms with more than 500 employees; and there were net job losses in all other size categories (U.S. Small Business Administration, 1994b).”

“Over the 1983-91 period the Canadian analysis finds that in all sectors, including manufacturing, small firms have increased both their share of jobs and payroll, although the payroll share has not increased as much).”

---

**“UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA EL DESENIO DE LOS NOVENTA”.-El BID y la Microempresa.-- “Informe de Evaluación de la Oficina de Revisión y Evaluación Externa (ORE) octubre 1991.**

“Se puede deducir que los programas diseñados para los microempresarios más pobres alcanzarán un número mayor de mujeres que los diseñados para los microempresarios que están en mejor situación. No se debe sólo a que, proporcionalmente, hay más mujeres entre los microempresarios más pobres, sino también a que las mujeres tienden a emplear mujeres,(y los hombres a emplear hombres), lo cual resulta en un beneficio para las mujeres que se encuentran en el extremo inferior de la escala socioeconómica. En la muestra de ORE del total de empleados que trabajan con mujeres microempresarias, 62.3% son mujeres, mientras que los microempresarios hombres emplean sólo 13% de mujeres.”

---

**“A MAJOR FORCE IN INNOVATION AND JOB CREATION .-Betsy Myers.- Deputy Assistant to the President and Director of the White House Office for Women’s Initiatives and Outreach.- 1997 OECD Conference on “Women Entrepreneurs in Small and Medium Enterprises:”.- París, 16-18 April 1997.**

“In January, 1997, the President announced his Presidential Award for Excellence in Microenterprise Development to bring wider attention to the importance and successes of microenterprise development in our domestic economy.”

---

**EVOLUCIÓN DE LA POLÍTICA DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL MARCO DE LA INTEGRACIÓN DE EUROPA .-Giusseppe Fornasari.- Diputado y Ex. Ministro de Industria, Comercio y Artesanía de Italia.-- 1993.**

“Todavía más importante es la presencia de la micro empresa artesanal. En nuestro país se concentra el 38% de las empresas artesanales de la comunidad europea y el 24% de la ocupación en este sector.”

“La capacidad de aplicar las tecnologías electrónicas a las máquinas y de personalizar el producto, ha fomentado un gran desarrollo de este sector que ha logrado superar en los mercados mundiales a industrias tradicionalmente más fuertes como la inglesa y la francesa, desafiando en muchas producciones a la industria alemana y a la japonesa. Por lo tanto, frente a la rigidez de las grandes empresas, un número creciente de pequeñas empresas ha podido ocupar nichos de mercado con elevado valor agregado, con productos de calidad, enfocándose también a la exportación, en forma creciente. Sin embargo, no hay que ver a las pequeñas y medianas empresas que nos ocupan como empresas aisladas: se trata más bien de sistemas integrados de pequeñas empresas, los llamados “distritos industriales” presentes en gran parte del Centro y Norte de Italia y en los últimos años también en el Sur de Italia.”<sup>11</sup>

---

**TECHNOLOGY - THE KEY TO INCREASING THE PRODUCTIVITY OF MICROENTERPRISES.-** *Andy Jeans works with Intermediate Technology Development Group in the UK, and Eric Hyman, and Mike O'Donnell both work with Appropriate Technology International in the USA, “Small Enterprises Development”, June, 1991.*

“Technologies are the key to increasing the productivity of microenterprises and generating broad-based, sustainable economic growth.”

“The upgrading of technologies can help to establish the growth of new types of manufacturing enterprises that allow more of the value added in the processing of raw commodities to be captured in rural areas. Unlike larger firms, which can often generate and adopt new technologies on their own, microenterprises may need assistance so that they can upgrade their production methods. Yet, relatively little support has been provided for this purpose.”

“The potential for increasing the productivity of microenterprises is large. However, many factors constrain the innovation and dissemination of technology in this sector. One key constraint is the lack of access of microentrepreneurs to information on available technologies. Often, small-scale manufacturers are unaware of technologies that may be appropriate to their needs, despite the fact that such technologies are being widely used elsewhere. In certain sectors, appropriate technologies for microenterprises do not exist or they require modification. When this is the case, external agencies can facilitate relevant technological innovation, adaptation, or transfer.”

“Appropriate” technologies meet the needs and priorities of producers by using the skills and resources available to them, and should be compatible with market preferences, cultural attitudes, and infrastructural support. Microenterprises typically rely on small-scale equipment and processes (often locally made), and locally available raw materials. Compared with conventional technologies, appropriate technologies are typically less capital intensive, less dependent on scarce foreign exchange for imported goods, and easier to operate, maintain, and repair.”

“As Schumacher (1973) recommended, “Find out what people are doing and help them to do it better”. Many of the most effective technological changes for microenterprises have

arisen from the adaptation of tools, equipment, or production methods that have been traditionally in use, rather than the introduction of new technologies developed in industrialized countries.”

“Sources of innovation. Incremental innovation in the microenterprise sector in developing countries often occur at the local level in response to entrepreneurs’ perceptions of local needs and conditions. However, indigenous inventors generally do not have the financial and technical resources needed to withstand the risks of new product development. This lack of resources inhibits the development and dissemination of local innovations and the identification or adaptation of technologies developed in other regions.”

“The lack of technical expertise. The transfer of technologies to diverse locations often requires adaptation to local conditions and skills. Such adaptation often requires technical skills not commonly found among microentrepreneurs. Universities, government agencies, and nongovernmental organizations (NGOs) can play an important role in overcoming these constraints if they can effectively reach microenterprises at the grass-roots level.”

“Large and medium-scale enterprises can play an important role in the development of a healthy microenterprise sector.” “Improved technologies can reduce the time required to make the same amount of product. This is very important for the many producers who only work part-time to supplement their incomes from agriculture.”

“Fuel is often a major component of production costs for microproducers and many of them depend upon biomass fuels. The conservation of valuable energy resources can be achieved through burning waste products such as bagasse, wood chips, or crop residues. Wood or charcoal fuel costs can make some enterprises economically marginal and environmentally destructive (Hyman, in press). One example where higher capital costs are accepted in return for low energy costs is micro-hydro power, which is being used for cassava milling in Zaire.”

“Technological assistance can improve the organization and management of production lines, decrease the proportion of waste, and reduce working capital requirements, which are a major constraint on expansion for small producers.” “Microenterprises can be strengthened through technological change to become more self-reliant and thus less vulnerable in their links with their suppliers and markets.”

“By improving basic production skills through technological training, microenterprises can develop a greater capacity for further innovation. Not only do artisans who learn to make their own tools improve their established products, but they become able to expand into new product lines. Assistance in acquiring technologies can enable poor producers to move into new product markets with higher returns.”

“Technological assistance can, however, enable financial assistance to microenterprises to be more effective by enabling them to identify new production or marketing opportunities. When technical assistance is available, credit institutions may be more willing to provide loans to microenterprises.” “Yet the public sector in developing countries rarely gets involved in the commercialization of new technologies appropriate for micro-scale industries. NGOs and producer associations can have an important role in providing assistance in technology transfer at the grassroots level.”

“Where training on manufacturing and processing technologies is available in developing countries, it has mostly been designed to meet the needs of large- and medium-scale producers. Often the content of these courses is not effective for people with limited formal education. A learning-by-doing approach is generally best for micro-producers. Training methods developed in response to specific local producer interests and using producers as

trainers wherever possible has proven far more effective. This kind of training may require innovative participatory methods.”

“Government purchase of local products can be of greater and more lasting value to producers than cash subsidies.” “Assistance agencies can use the practical experience derived from improving microenterprise production quality and reliability to lobby governments and regulatory bodies to create a more positive environment for the growth of small-scale production. Assistance agencies can also make efforts towards bringing micro-producers and technical advisers into contact with government agencies and larger industries so that policies will be more likely to take the interests of microenterprises into account.”

“Successful microentrepreneurs are often involved in the innovation, adaptation, and dissemination of technologies; however, their efforts are limited by inadequate resources, poor communications, uncertain markets, and an unsupportive policy environment. Microentrepreneurs frequently lack information about technologies appropriate for their resources and skills. As a result, the full potential of technology to increase productivity in the microenterprise sector is not being achieved.”

---

**SERVICIOS FINANCIEROS PARA MUJERES MICROEMPRESARIAS.-** Ana María Rodríguez (ENP/IFI), Claire Nelson (DES/RTC), María Elisa Bernal (DES/MCR), Laura Bocalandro (LEG), Guillermo Arrivillaga (OPS/MIC), y Marguerite Berger, jefa de equipo, Programa de Cooperación Técnica no reembolsable, documento del Banco Interamericano de Desarrollo.-, 19 de enero de 1993.

“Sin embargo, la absorción de la fuerza laboral femenina en el sector formal del mercado laboral se ha visto limitada por la disponibilidad de empleos, por la segregación ocupacional y por la necesidad de la mujer de equilibrar su actividad económica con sus responsabilidades familiares.”

“Para las mujeres pobres de América Latina, las empresas pequeñas e independientes - tanto agrícolas como no agrícolas - constituyen una importante fuente de ingresos de dinero en efectivo. Muchas mujeres sostienen sus familias con las ganancias obtenidas de la venta de mercancías en la calle, ya sea producidas por ellas mismas u obtenidas de intermediarios. Se estima que la proporción de microempresas dirigidas por mujeres varía considerablemente de un país a otro, pero se cree que constituyen entre un tercio y la mitad de todas las microempresas del sector informal de América Latina y el Caribe en general (Tokman, 1989).”

“Un estudio realizado en 1989 demostró que, para las mujeres microempresarias de América Latina, el problema principal es la falta de capital de trabajo. “Los estudios hechos sobre programas de crédito de los años sesenta y setenta han demostrado que los tipos de interés subvencionados crearon incentivos para que los bancos racionaran el crédito a los pequeños prestatarios, incluso a mujeres. El crédito concedido según actividad económica también provocó la exclusión de las mujeres dedicadas al comercio minorista y a los servicios en América Latina y el Caribe. Tradicionalmente, los programas formales de crédito bancario han estado prejuiciados en contra del otorgamiento de préstamos para capital de trabajo, comercio y consumo, limitando con ello la elegibilidad de la mujer para el crédito formal. Sin embargo, aunque se hayan eliminado estas barreras, todavía existen otras cuestiones de índole normativa e institucional sin resolver que parecen limitar las posibilidades de acceso de los pobres, y en especial de la mujer a las instituciones financieras.”

“La experiencia directa del BID con el crédito a la microempresa, a través del Programa de Pequeños Proyectos, ha variado con respecto a la participación de la mujer. En muchos proyectos, como en los casos de PRODEM en Bolivia y de ACTUAR en Colombia, las mujeres han constituido la mayoría de los prestatarios, mientras que en otros (en especial los que se concentran en el sector agropecuario) las mujeres han sido la minoría. Fuera del programa de pequeños proyectos, prácticamente no existen datos sobre el grado de la participación de la mujer en grandes programas de crédito agrícola e industrial, pero en general se cree que el beneficio que han recibido las mujeres ha sido muy escaso o casi nulo. No obstante, las experiencias del Banco con pequeños proyectos, así como los datos sobre la fuerza laboral femenina y sobre empresas dirigidas por mujeres en América Latina y el Caribe indican que la mujer constituye un importante grupo potencial de clientes para las intermediarias financieras, si bien estas instituciones tal vez no tengan la capacidad de adaptarse a la demanda de servicios de crédito y de ahorro que representa la mujer.”

“Actualmente se alienta a los países a tomar en cuenta las cuestiones del género (masculino o femenino) en los diseños de sus proyectos, pero muchos no están conscientes de los posibles obstáculos que pueda haber para la participación de la mujer. “En el sector en el que especialmente escasean los modelos para conceder servicios financieros a la mujer empresaria es el de las instituciones financieras formales. Esto se debe parcialmente a la falta de información sobre la viabilidad financiera de proporcionar servicios a estas clientes.”

---

**MEDIDAS DE APOYO A LAS PYMES, EN LA APORTACIÓN ESPAÑOLA A LA INICIATIVA EUROPEA DE CRECIMIENTO.- Domingo Carvajó Vasco.- Dirección General de Tributos y Antonio M. López Corral.- Gabinete del Secretario de Estado de Hacienda, Boletín ICE Económico, Economía Española, Núm. 2378.- . - 19 al 25 de julio de 1993.**

“Uno de los problemas crónicos presentes en el mundo de las PYMES es que su dimensión las dificulta para acceder a una financiación adecuada a sus necesidades. La falta de acceso directo al mercado de capitales, la insuficiencia de garantías ante las entidades de crédito y la carencia de información y asesoramiento contribuyen a que las PYMES tengan un menor acceso a la financiación ajena y que, dentro de ésta, dependan en mayor medida de la financiación bancaria, cuyos costes financieros son habitualmente más elevados.”

“Otra vía que puede permitir a las PYMES acceder a una financiación adecuada y, por tanto, mejorar su situación comparativa respecto al resto de las empresas y su competitividad es la de las Sociedades de Garantía Recíproca. Las SGR son sociedades mercantiles cuyo fin es prestar garantía por aval a sus socios para facilitar la obtención de créditos en las mejores condiciones del mercado. El socio de una SGR dispone de un equipo de profesionales que estudian la viabilidad de su proyecto y le asesoran sobre la mejor forma para financiarlo.”

---

**EL FINANCIAMIENTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA. CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. División Conjunta CEPAL/ONUDI de Industria y Tecnología, 31 de julio de 1992.**

“No obstante, tanto la PYMI tradicional, como también las empresas más pequeñas o las llamadas microempresas cumplen con un importante papel con respecto al empleo y la estabilidad social y la preocupación por ellos ocupa un lugar importante en el diseño de las respectivas políticas. “Las contribuciones potenciales de la PYMI moderna en el proceso de dinamización del desarrollo industrial pueden analizarse esencialmente bajo los dos grandes

rasgos de competitividad y equidad que se ven íntimamente vinculados a través de una relación estrecha con la productividad.”

“El aporte de la PYMI se relaciona con la generación y distribución del ingreso. Aparte de contribuir a la desconcentración de la propiedad industrial, la PYMI moderna tiene mayores facilidades para monitorear la productividad de cada empleado por ser una unidad productiva más pequeña y personalizada. Esto facilita asignar y ajustar los niveles de remuneración de acuerdo a la productividad de su personal.”

“Estos efectos se vinculan con el objetivo de homogenizar los niveles de productividad. En la medida en que la propiedad industrial esté más distribuida en un ambiente competitivo, las fuerzas del mercado tienden a reducir la heterogeneidad de la productividad a través de la gradual disminución de la brecha tecnológica entre la pequeña y la gran empresa. Niveles más homogéneos de productividad, en cambio, tienden a aproximar gradualmente los niveles de remuneración económica de diferentes sectores y estratos. Este proceso se dinamiza con mayores niveles de movilidad laboral sobre la base de esfuerzos masivos de capacitación.”

“Por lo tanto, el fortalecimiento de empresas de menor tamaño complementará los esfuerzos para desarrollar mercados menos oligopólicos y más abiertos. El pequeño proveedor se convierte en el exportador indirecto de enorme relevancia para la competitividad de los productos transables mejorando la calidad y cantidad de los insumos y productos intermedios. Se observa también cada vez más la inserción internacional directa de industrias pequeñas y medianas con productos especializados.”

“El proceso de modernización industrial requiere un grado mayor y cualitativamente distinto de articulación productiva. Nuevas formas de eslabonamiento productivo se desarrollan en función de redefiniciones de escala óptima, la cual se relativiza además de acuerdo al tamaño de las economías de la región. Estas tendencias apuntan al uso amplio de instrumentos como la subcontratación, la comercialización conjunta, los joint-ventures, entre otras y tienden a romper las barreras antiguas entre sectores oligopolizados. La PYMI se convierte en una especie de amortiguador, que absorbe shocks de demanda e incrementa la flexibilidad de respuesta de empresas grandes.”

“Para ello, la PYMI asume el rol del agente del cambio, opera como organismo catalizador de nuevos conceptos y como unidad generadora de un empresariado más calificado. Se desarrolla una dinámica del cambio, que se alimenta con empresarios del ámbito de la PYMI moderna, de las funciones gerenciales de las empresas grandes y de las universidades sobre la base de esfuerzos continuos de capacitación.”

“La vinculación del capital de la empresa con la administración de la misma en muchos casos implica un manejo más cuidadoso, que el aplicado por el gerente de una empresa grande, lo cual conduce a la hipótesis de mayores tasas de reinversión y de ahorro. Asimismo, la PYMI frecuentemente es capaz de movilizar recursos, que empresas grandes generalmente no pueden aprovechar debido a las mencionadas economías de escala y otros factores.”

“Pero condiciones óptimas no existen en un contexto socioeconómico dado. Por lo tanto, parece imperativo preocuparse de los factores, que limitan la contribución de la PYMI a dicho papel positivo. Esta preocupación conduce a identificar las debilidades de la PYMI y formular una serie de requisitos sobre las variables claves para el diseño de políticas de apoyo a la competitividad del estrato.”

“Las políticas macroeconómicas, encaminadas a lo largo del continente latinoamericano por la vía de la estabilización monetaria y fiscal, la gradual apertura comercial y la integración económica determinan las condiciones básicas de la economía, las cuales afectan a toda la base empresarial en su conjunto.”

“En primera instancia, se puede observar que el costo efectivo de los recursos prestados a la pequeña empresa suele ser muy elevado en relación al costo de los recursos prestados a empresas más grandes. Gran parte de la diferencia de dicho costo se debe a desventajas derivadas del tamaño de los préstamos. La banca comercial cobra comisiones bancarias de forma fija e independiente del monto del crédito (flat), que reflejan el alto costo fijo de la administración de los préstamos y los riesgos crediticios percibidos como muy altos. El peso relativo de dichas comisiones se incrementa en función del tamaño de crédito. A este efecto, se agregan los costos por gestiones legales, como por ejemplo, para constituir la garantía y los costos de oportunidad reflejados en los recursos y el tiempo necesario para los trámites exigidos. Todos estos elementos están negativamente correlacionados con el tamaño del crédito.”

“En segundo lugar, la PYMI carece de suficientes garantías como para palanquear su crecimiento. Esta situación se debe a varios factores. Las exigencias totales de garantía, o sea la relación garantía/préstamo parece ser muy elevada. Generalmente, la banca comercial exige relaciones de 2:1 y hasta 4:1. A esta restricción se agregan las dificultades sustanciales en varios países de la región para registrar terrenos y edificios. Luego, el valor comercial de la propiedad es estimado por un experto de confianza de la banca. Finalmente, se acepta a estos bienes como garantía real con un 70% a 100% del valor comercial. Adicionalmente, se discrimina a la garantía prendaria, aplicando castigos de 50% a 70% a prendas constituidas sobre bienes nuevos. En determinados casos, el warrant, constituido por los almacenes de depósito, obtiene una valorización ligeramente mejor que la prenda regular. Frente a esta situación, la garantía personal de codeudores es una alternativa muy común para conseguir capital de trabajo. Por último, la banca comercial aplica métodos únicos para la evaluación de los riesgos crediticios, los cuales fueron diseñados esencialmente para vigilar los riesgos de deudores grandes.”

“El reducido poder negociador de la PYMI frente a sus compradores grandes implica condiciones de pago desfavorables para las unidades productivas pequeñas. Esta circunstancia resulta en un doble dilema. Por un lado, la PYMI tiene que pagar la compra de insumos al contado, y por el otro, tiene que aceptar, que sus compradores paguen a plazos de 1 a 3 meses. Las restricciones de liquidez, que resultan son de carácter permanente y empeoran la situación financiera.”

“Se observa un desprecio general del pequeño cliente por parte de la banca comercial, sobre todo porque le parece mucho más cómodo colocar montos grandes en pocas transacciones. Además, la banca comercial no confía en los estados financieros presentados y los altos costos administrativos atribuidos a las pequeñas carteras sólo se reducen con esfuerzos especiales.”

“El financiamiento de proyectos innovativos, especialmente aquellos con un alto contenido de innovación tecnológica es severamente limitado. Pequeñas empresas, que desean responder a los cambios económicos con ideas innovativas, enfrentan enormes dificultades. La banca comercial casi siempre apunta a la falta de experiencias históricas y la oferta de capital de riesgo es insignificante.”

“Investigaciones recientes demuestran las grandes deficiencias de los sistemas financieros de América Latina y señalan la magnitud de los costos adicionales causados por ello.” “La industria latinoamericana no sólo sufre de escasez de recursos, sino también e una

intermediación financiera muy costosa con márgenes de intermediación hasta 15% real, frente a márgenes de 3% a 5% en los mercados de la OCDE. Además, la gama de instrumentos de financiamiento a disposición de las empresas es mucho menos diversificada, que en mercados desarrollados. En este contexto, conviene entender la calidad de los servicios financieros en América Latina como una desventaja competitiva impactante. Siendo el elemento más débil en la cadena productiva, la PYMI sufre de dicha desventaja en mucho mayor grado que la empresa grande. Por eso, la comprensión del carácter de las reformas financieras y del proceso de profundización financiera parece importante para el diseño de soluciones específicas de carácter microeconómico.”

“En el proceso de profundización financiera los diversos segmentos del mercado maduran intensificando la competencia por los clientes. Esto tiende a disminuir los márgenes de intermediación comenzando con los clientes más grandes y solventes. Dicha tendencia resultará en una gradual reorientación de los servicios hacia clientes más pequeños. Sin embargo, las deficiencias detectadas persistirán por un lapso de tiempo prolongado, obstaculizando el desempeño favorable de la PYMI para el desarrollo industrial. Frente a esta realidad, parece justificado y necesario impulsar actividades, que complementen la actual oferta de servicios financieros a disposición de la PYMI, neutralizando las vulnerabilidades derivadas de las deficiencias actuales. Dichas actividades complementarias consisten en mecanismos financieros novedosos y el impulso sistemático de ciertos segmentos de los servicios financieros, que son de maduración tardía en circunstancias enteramente de mercado libre (p.e. leasing, factoring, etc.). Para maximizar la efectividad de los esfuerzos al respecto, será necesario desarrollar un esquema de actuación coherente, en el cual las actividades de la banca de fomento complementan e impulsan las actividades desarrolladas por los agentes del sector privado.”

“La apertura de los mercados financieros de América Latina expone la banca comercial de la región a la competencia de las instituciones financieras más fuertes del mundo. La competencia por los clientes nacionales ejercerá enormes presiones sobre los márgenes de intermediación. Dichos márgenes se reducirán cada vez más, particularmente en relación a las empresas grandes. Sólo los bancos latinoamericanos más modernos y eficientes podrán ofrecer productos atractivos a los grandes clientes. Esta tendencia hace imprescindible reconsiderar la estrategia bancaria a mediano y largo plazo. Para la reorientación estratégica será necesario superar la mentalidad cortoplacista del banquero tradicional latinoamericano y la aversión a los riesgos desconocidos. Nuevas estrategias bancarias tendrán que tomar en cuenta cada vez más a la base empresarial de medianas y pequeñas empresas. La PYMI se volverá interesante para la banca comercial en la medida que la banca extranjera logre vincularse con las industrias grandes.”

“La transición interna de la banca comercial está recién empezando. Los bancos más avanzados con este proceso ya han descubierto las ventajas estratégicas de la banca nacional con la PYMI. El apoyo inicial a un cliente pequeño con potencial de crecer sustenta una base de clientes fieles, que se sienten asociados con su “banco”. Además, la diversificación de los riesgos crediticios se facilita, evitando la reemergencia de una nueva crisis bancaria.”

“Como se señaló anteriormente, los atrasos competitivos de la oferta de servicios financieros en el proceso de profundización financiera hacen imprescindible el impulso de mecanismos e instrumentos financieros diversificados y novedosos para facilitar el desempeño positivo de la pequeña y mediana industria. Tradicionalmente, los fondos de garantía se realizan en el ámbito de la banca estatal de fomento. Sin embargo, los fondos más exitosos cuentan con gran autonomía operativa y se insertan por lo menos parcialmente al sector privado.”

“La CRG, que es la institución matriz de segundo piso tiene el objetivo de retrogarantizar las garantías otorgadas por las CGC's y velar por el buen desarrollo del Sistema en su conjunto. La CRG se capitaliza con aportes de sus miembros (Banco Central, Banco Nacional de Fomento, CGC's y Cooperativas de Ahorro y Crédito). La capitalización se incrementa por las utilidades acumuladas. La CRG y las CGC's asumen el 85% como riesgo de garantía propio del Sistema, 65% y 20% respectivamente; y la institución financiera corre con el 15% como riesgo propio.”

“El sistema se destaca por la total integración al contexto económico del país con un marco legal adecuado y su inserción al sector privado. El hecho de que los núcleos son instituciones gremiales consolidadas de propósito múltiple permite contar con mecanismos de autocontrol y responsabilidad social de los beneficiarios. Se observan entidades especialmente formadas para el propósito de las garantías, como las sociedades de garantía mutua, cooperativas de garantía o sociedades de aval y garantía. Por otra parte, el mecanismo parece de gran utilidad, cuando se agrega como una nueva función a entidades existentes de propósitos múltiples, como cooperativas de crédito, gremiales o federaciones sectoriales. La gran ventaja de agregar un servicio adicional a un set de servicios existentes consiste en la posibilidad de financiarlo con un aporte porcentual aplicado a la cuota periódica del miembro. Esto no reemplaza los aportes de capital, pero sí puede contribuir sustancialmente a cubrir los gastos administrativos durante la fase inicial del mecanismo.”

“Desde el punto de vista de la política industrial; el leasing también constituye una excelente posibilidad de canalizar recursos a mediano y largo plazo en forma de activos fijos hacia la PYMI y acelerar el proceso de transferencia y adaptación de tecnología.”

“La oferta de capital de riesgo en América Latina ha estado tradicionalmente concentrada en el ámbito de la banca de fomento. La incidencia de fondos privados en la región es rudimentaria y reducida a dos o tres países. El capital de riesgo en América Latina se ha concentrado en los segmentos menos riesgosos y menos innovativos debido a la inestabilidad macroeconómica y diversas deficiencias del marco legal, como por ejemplo las estipulaciones en torno a la protección del derecho a la propiedad industrial. Sin embargo, con actividades de promoción y capacitación, los incentivos económicos y políticas tecnológicas coherentes parecen factibles de atraer inversionistas con recursos significativos sobre la base de estabilización económica y de competitividad internacional encaminados para los años 90. De hecho, el instrumento, que beneficia principalmente a empresas sin garantías, sin reservas acumuladas y sin record histórico puede efectivamente compensar la parcial marginación de pequeñas y medianas empresas del sistema bancario y fortalecer el retorno de la fuga de capital humano latinoamericano a la vez.”<sup>7</sup>

---

**-SERVICIOS FINANCIEROS PARA LA MUJER  
MICROEMPRESARIA”, Gloria Almeyda, Coordinadora Proyecto .-Metodológica  
para el Estudio.- Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C., Agosto  
1993.**

“El ahorro se ha incorporado como un servicio importante para la microempresa. Dos aspectos han contribuido a la incorporación del ahorro dentro de los programas de desarrollo para la microempresa. Por una parte, se ha dado un nuevo dimensionamiento del papel del ahorro en si mismo entre las poblaciones de menores ingresos y en el sector informal. El ahorro y el crédito constituyen las dos variables básicas en la intermediación financiera. Por otro lado, la dependencia de recursos externos para los programas de microempresa, y las implicaciones y efectos que este tipo de recursos sobre la viabilidad económica de las instituciones receptoras de la ayuda, ha exigido la búsqueda de nuevos recursos para asegurar su autosostenimiento con base en los ingresos por sus servicios en el

largo plazo. La captación del ahorro representa una fuente de recursos locales, colocables o invertibles en actividades productivas vía la microempresa.”<sup>18</sup>

*Hipótesis: La falta de servicios financieros para la microempresa no es un problema de liquidez de las instituciones financieras. Es el resultado de factores institucionales que determinan sus políticas y prácticas crediticias a unos niveles de eficiencia que actualmente no representan un incentivo para proveer servicios al sector microempresarial.*

“La carencia de la documentación exigida por las instituciones financieras formales y de otros instrumentos para sustentar su viabilidad empresarial, descalifica a la microempresa como sujeto merecedor de crédito (creditworthy). Las limitaciones de las intermediarias financieras formales para conseguir y analizar la información, y dar seguimiento al crédito de una manera eficiente, desincentiva al intermediario a ofrecer servicios financieros al sector. La atención a la microempresa representa un proceso con altos costos de transacción para un préstamo de promedio pequeño.”

*Hipótesis: La carencia de metodologías y tecnologías apropiadas para ofrecer servicios financieros a la microempresa previene a los intermediarios financieros formales de evaluar su potencial, acentuando su percepción del riesgo.*

“Los grupos solidarios, por ejemplo, constituyen conjuntamente la garantía de un préstamo, contribuyendo así a solucionar tres problemas cruciales en la oferta de crédito: selección del cliente, incentivos para pagar el préstamo, y cumplimiento forzoso. El modelo de grupos solidarios ha demostrado su eficacia para masificar los programas de créditos, especialmente a las mujeres microempresarias de más bajos ingresos. Sin embargo, se ha cuestionado la viabilidad de esta metodología en el largo plazo ya que no se desarrolla la capacidad institucional que asegure un flujo continuo y suficiente de crédito. Además, la formación del grupo crea una carga adicional para quienes lo conforman, cuestionándose así su eficiencia.”

*Hipótesis: El fortalecimiento de las relaciones entre la ONG y las intermediarias financieras formales favorece el acceso de la mujer microempresaria a los servicios financieros.*

“Algunas evaluaciones de la viabilidad económica de las ONG han concluido que éstas se descapitalizan en el largo plazo, en la medida en que dependan principalmente de subsidios para mantener tanto la oferta de crédito como sus propios gastos administrativos. Se ha argumentado que las ONG mantienen programas y procedimientos que ignoran conceptos de viabilidad financiera.”

“Uno de los factores importantes en el análisis de la graduación es el tipo de conexión interinstitucional que existe entre la ONG y la institución financiera en algunos programas de crédito microempresarial. Este modelo ha sido aplicado por varias fundaciones en Colombia y Perú. La institución financiera provee el crédito y la fundación realiza la función de selectora, capacitadora y supervisora del crédito.”

*Hipótesis: La movilización del ahorro por las intermediarias financieras formales es posible entre poblaciones de bajos ingresos si se utilizan los instrumentos adecuados.*

*Corolarios:* (i) *La mujer tiene una mayor propensión al ahorro. El ahorro local representa una importante fuente de financiamiento para la microempresa.*

*Hipótesis: La actitud y características socioeconómicas de la mujer microempresaria relativas al género afectan su demanda de servicios financieros.*

“Además de los factores institucionales financieros, y a aquellas barreras que encuentran los microempresarios en general (hombres y mujeres), existen otros factores adicionales de carácter cultural, social y empresarial que afectan específicamente la capacidad de la mujer microempresaria para buscar y utilizar los servicios financieros. Por consiguiente, se hace necesario explorar fuera del sistema financiero, en la esfera de las mujeres microempresarias, cuáles factores determinan su utilización del ahorro y del crédito.”

“La falta de acceso al crédito formal parece resultar no de la discriminación directa de los intermediarios financieros contra la mujer microempresaria, sino de ciertas características del crédito formal. La metodología y características del crédito parece ser un determinante clave en el acceso de la mujer microempresaria a los servicios financieros. El alto costo de ofrecer pequeños préstamos hace que las instituciones financieras sean menos propicias a prestar a las microempresarias que lo soliciten. La falta de garantías tradicionales exigidas parece constituir el factor principal que mantiene a las mujeres microempresarias fuera de la esfera de servicios financieros.”

---

**POLICY BIASES, SMALL ENTERPRISES AND DEVELOPMENT.- Robert C. Young, works for the US Agency for International Development and the US Department of Labour. “Small Enterprise Development”, March 93.**

“For the greater part of the poverty group the small enterprises is the only activity in which they can usefully hope to be engaged, particularly in the immediate future. (Neck, 1977).”  
 “SSEs are not universally acclaimed, however. South Korea dramatically illustrates that rapid growth with considerable equity is possible with a large enterprise emphasis. Large firms humble the small in appearance, impressive political symbols, and dramatically demonstrate the apparent benefits of large enterprises as the means to growth. Bigger enterprises have relatively more access to the credit, technology, markets and expertise needed for development. Moreover, large firms have the advantage of economies of scale and impressive potential ability to earn precious foreign exchange.”

“To improve understanding of the relationship between policies and small and medium enterprises (SMEs) in development, and building upon a programme of research into SSEs, USAID established the Employment and Enterprise Policy Analysis (EEPA) Project. EEPA analyzed the relative efficiency of small, medium and large scale enterprises by reviewing related literature and undertaking more research on the topic. The findings are summarized below:

“SSes are only efficient in some sectors, but, in less industrialized countries, those sectors are commonly where small enterprises are most prevalent, with traditional, labour-intensive and low-labour productivity technologies. The pattern of evolution through development is for the small manufacturing firms to yield gradually to more efficient medium-sized and large firms. This evolution appears determined by the correlations between different economies of scale (e.g., financial, technological and marketing), the scale the markets, and changing patterns of demand as development progresses.”

Policy biases, small enterprises and development.- Robert C. Young, works for the US Agency for International Development and the US Department of Labour. “Small Enterprise Development”, March 93. In addition, in the imperfect capital markets of developing economies, the kerb market intermediaries may have lower transaction costs and higher investment efficiency than formal financial intermediaries. Consequently, under such financial conditions, liberalization may unduly bias financial policies towards the modern and large-scale sector (Biggs, 1989).”

“Government policies are often so skewed in favour of large enterprises that there may be a ‘premature’ shift of resources into large-scale capital-intensive enterprises. This short-cuts the gradual evolution of firms from small to medium and eventually to large. On the other hand, different biases create disincentives to the growth of the microenterprise and small businesses into more modern, complex, and efficient mid-scale enterprises. This mix of policy impacts, perhaps along with other factors, may create what is known as the ‘growth trap’, the net effect of which yields a ‘missing middle’ in the distribution of employment by enterprise scale.”

“EEPA’s report referred to several ways that the policy structure frustrates the growth of small firms into more efficient medium and large-scale firms. As firms grow, they lose the advantage of government programmes which support small enterprises.”

“Another large to-small linkage in Taiwan was the substantial proliferation of subcontracting, linking the large firms closely to the small in a way true also in Japan but not in Korea. Further, large Taiwanese firms also supported the major role of SMEs by being a source of trained craftsmen who later became entrepreneurs (a practice facilitated by its vigorous informal credit market). Credit was still another important large to small firm linkage in Taiwan. Whereas larger firms typically had access to formal credit markets, the small did not; accordingly, product sub-contracting was often accompanied by a parallel flow of credit from the large to the small.”

---

**FINANCIAMIENTO DEL DESARROLLO RURAL, NUEVAS LECCIONES DE LAS EXPERIENCIAS LOCALES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS Y DE DESARROLLO VIABLES, Denis Pommier.- IRAM, Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement, PARIS**

“De la concentración del crédito a favor de grandes empresarios, la mayoría de las familias rurales pobres, incluyendo a las que disponen de buenas tierras, no encuentran oportunidad para financiar sus esfuerzos productivos ni para depositar sus ahorros.”

“Los procesos de participación y organización local promovidos por instituciones y asociaciones sin fines lucrativos ofrecen nuevas oportunidades para fortalecer el sistema bancario en general.” “El desarrollo de instituciones privadas capaces de ofrecer de forma duradera servicios financieros adaptados y accesibles a las empresas familiares rurales de Nicaragua requiere de un esfuerzo en materia de reglamentación, regulación y control de las actividades de intermediación financiera.”

“La desigual distribución de la tierra, insuficientes infraestructuras de comunicación e insuficiente inversión en el capital humano bloquean el desarrollo nacional.” “La especulación financiera y la corrupción producto de la ineficacia del sistema jurídico pervierten el funcionamiento de los mercados controlados por poderosos empresarios. “La concentración del crédito público entre unos cuantos empresarios acaudalados es contraria a los objetivos de reactivación de las economías nacionales.”<sup>19</sup>

“Actualmente, tanto la banca de desarrollo como la comercial son incapaces de participar activamente en el financiamiento del desarrollo local. La primera está en bancarrota, la segunda buscando la mayor tasa de rentabilidad en operaciones comerciales rápidas. Su cultura e infraestructura institucional, su influencia y conocimientos locales son notablemente insuficientes. Sus métodos operacionales y costos administrativos no le permiten adaptarse a las necesidades de los productores rurales y vuelven demasiado elevados los costos de transacción para préstamos de bajo monto.”

“Es bien cierto que el crédito subsidiado ofrecidos antes de los 90 por los bancos de desarrollo y comerciales han favorecido a los grandes empresarios. Un análisis de la estructura financiera de cartera lo evidencia. Entre las razones que explican la pérdida de credibilidad de los bancos de desarrollo y su poca adaptación a la realidad rural, están :

- la orientación politizada del crédito (favores, condonaciones...)
- el dirigismo del crédito hacia una modernización poco racional
- la insuficiente atención a las demandas de los usuarios
- la casi nula participación de los usuarios en la gestión de las instituciones”

“Habría que agregar que los pequeños y medianos productores generalmente han sido mejores pagadores que los grandes empresarios, como lo evidencian los conocidos problemas de los bancos públicos de la región CA para recuperar su cartera, particularmente con el sector de la ganadería extensiva.”

“Por lo tanto, el crédito no debe ser visto solamente como un “negocio financiero” sino también de acuerdo a su impacto en el desarrollo nacional. “Las experiencias de las ONG’s y banca tradicional en los mercados financieros rurales han sido frecuentemente decepcionantes y aportan muchas enseñanzas de lo que no debe de hacerse. La disminución de la credibilidad del cooperativismo entre los centroamericanos debería ser tomada muy en cuenta. Las soluciones de tipo Fideicomiso no han demostrado su efectividad y de hecho fueron abandonadas en Asia y África desde hace más de una década....”

“La banca pública de desarrollo que tiene un buen tendido de oficinas pero una deteriorada imagen institucional (clientelismo, condonación) ofrece créditos de montos altos (por disminución de sus costos de transacción), frecuentemente con tasas activas negativas (para fondos especiales), exige garantías materiales, y condiciona el uso del crédito a determinados objetos llamados “rentables”. Lo que interesa no es tanto el sujeto del crédito como el objeto financiado...Actualmente, su capacidad financiera es muy limitada (reducción de subsidios públicos) y está en proceso de bancarrota y/o privatización. La principal crítica de los campesinos es la falta de oportunidad del préstamo, el engorroso trámite burocrático y la orientación exclusiva hacia la producción de determinados rubros.”

“La banca comercial privada, instalada principalmente en las ciudades más grandes, concentra sus actividades en operaciones comerciales de mayor rentabilidad a corto plazo y responde a los intereses empresariales de los grupos económicos que los han creado. Sus créditos son igualmente muy tradicionales : montos altos, garantías materiales, tasa de interés positiva, estricto análisis de rentabilidad de los proyectos financiados. Prácticamente, las UEFR no acceden por la vía directa a los recursos de la banca privada, que no los considera como un segmento de mercado interesante...”

“Las Organizaciones No Gubernamentales dedicadas al desarrollo rural son muy heterogéneas en cuanto a sus características. La mayor parte son de tipo caritativas y/o desarrollistas y sus programas de crédito reflejan tal orientación : crédito en especie, paternalismo, tasa activa negativa, falta de profesionalismo en la administración, bajísimos niveles de recuperación, préstamos condicionados a la adopción de determinados paquetes tecnológicos, ausencia de captación de ahorro local, servicios financieros amarrados con la comercialización, el abastecimiento...”

“Sin embargo, han surgido en los últimos años, organismos privados especializados en la provisión de servicios de crédito particularmente con el crecimiento vertiginoso del sector informal y del flujo de recursos externos dedicados al fomento de la micro, pequeña y mediana empresa. Con métodos de promoción y de financiamiento probados, administración profesional, sistema de garantía adaptados a las características de los pobres

(pe. grupos solidarios), presentan buenos resultados en términos financieros : altas tasas de recuperación y eficiente administración de los recursos. Sin embargo, la lógica de alcanzar la rentabilidad a corto plazo limita su participación en el financiamiento de actividades agropecuarias y por tanto cuestiona su impacto en el desarrollo local. Además, no ofrecen más perspectiva que la vinculación del prestatario con la banca formal, una vez graduado como buen pagador. Finalmente, no ofrecen espacios de participación de los usuarios en la gestión del sistema, lo cual constituye a plazo un talón de Aquiles en el camino hacia la perennidad. Estas organizaciones funcionan como sociedades financieras un tanto alejadas del debate sobre el desarrollo.”

“Las cooperativas de ahorro y crédito y en general las formas asociativas o mutuales (con excepción de las organizaciones surgidas del proceso de reforma agraria), mayormente instaladas en sectores urbanos, hacen del aporte de capital y de la captación del ahorro de sus propios asociados una condición previa al crédito, lo que tiende a fortalecer el respeto de las reglas establecidas y teje un fuerte vínculo de pertenencia o aprobación entre los usuarios y su propia organización. Sin embargo, la estricta vinculación entre la capacidad de prestar y el ahorro tiende a agudizar la diferenciación social a nivel local. Estas organizaciones no funcionan realmente de acuerdo al espíritu cooperativo, sus instancias directivas son controladas por un pequeño grupo de notables, rara vez las mujeres acceden a cargos directivos aunque sean mayoritarias en su membresía y enfrentan frecuentemente casos de malversación, lo que a ido deteriorando su imagen en la población. Además, la población tiende a considerarlas como instrumentos al menos manipulados por el Estado, razón por la que poco confían en su desarrollo.”

“Comerciantes, usureros, parientes y amigos constituyen la principal fuente de crédito de las familias rurales pobres y los microempresarios locales.”

“La usura y el financiamiento a través de comerciantes.- son los mecanismos dominantes en el sector rural, basados en el conocimiento del prestatario y mecanismos de garantía moral, social y material (pe prendas de oro). Generalmente, los préstamos son en dinero efectivo, abiertos a todo tipo de objeto y oportunos en su desembolso. Sin embargo, a causa de su altísimo costo para el prestatario (tasas mensuales reales superiores al 5%), estos créditos alcanzan una fracción de la población que demanda crédito y satisface sólo una pequeña parte de la demanda.”

“Las redes de reciprocidad.- fundamentales en las relaciones entre familiares cumplen un importante, aunque insuficiente papel en el financiamiento de las demandas de las familias rurales pobres. Los préstamos son de bajo monto, generalmente sin tasa de interés y oportunos. Hay pocos estudios sobre su funcionamiento.”

“En conclusión, para la mayoría de las familias rurales, los servicios financieros ofrecidos por el llamado “libre” mercado se han caracterizado por ser escasos, caros, poco oportunos e inadaptados a sus características. Agotada por décadas de políticas institucionales y financieras inadecuadas, paternalistas y clientelistas, la banca de desarrollo se encuentra al borde de la bancarrota, concentrando mayormente sus operaciones rurales hacia sectores de gran producción y rubros no tradicionales, teóricamente menos riesgosos.”

“Parte del espacio dejado vacante por la banca formal, ha sido ocupado por una gran diversidad de instituciones y programas, tales como ONG’s, Proyectos internacionales de desarrollo, Cooperativas y Asociaciones de productores, quienes han tenido éxitos relativos en proveer servicios financieros adaptados y duraderos a las familias rurales. En efecto, en la mayoría de los casos, los métodos usados por la banca formal, han sido reproducidos por las fuentes alternas de financiamiento, con resultados decepcionantes al final.”

“Generalmente, el crédito ha sido dirigido sólo hacia ciertos rubros de producción (considerados rentables por el acreedor), con frecuencia ha sido atado a la adopción de determinadas tecnologías y a veces el deudor ha tenido la obligación de comercializar dentro de un circuito determinado. El crédito en especie ha sido justificado como una forma de luchar en contra de la desviación de los recursos hacia otros usos. En todos estos casos, se pone de manifiesto la escasa confianza que la institución financiera tiene hacia sus deudores y la poca responsabilidad que le reconoce a los mismos en la gestión de su propio crédito.”

“Los sistemas de garantía basados en bienes materiales no han sido adaptados a las posibilidades de la mayoría de las familias rurales, excluyéndolas de hecho del acceso al crédito (campesinos pobres, mujer rural, jóvenes...) Todos los elementos antes expuestos explican en gran parte las bajas y a veces catastróficas tasas de recuperación del crédito, la que a fin de cuenta determinan en gran parte la viabilidad a largo plazo de cualquier sistema de financiamiento.”

“En este sentido, se trata de asociar progresivamente a los usuarios en la definición de las políticas y reglas del sistema de financiamiento.”

“El desarrollo de un aprendizaje gradual en la gestión del sistema de financiamiento, tanto por parte de los prestatarios como de los acreedores, dentro de un enfoque de experimentación que busca la construcción de una nueva identidad institucional, basada en la confianza recíproca. Ello se expresa en particular a través de la oferta de montos modestos al inicio, pero gradualmente crecientes a medida que se consolida el sistema y que la recuperación se mantiene alrededor del 100%.”

“Los primeros préstamos de montos pequeños y a corto plazo constituyen una estrategia que busca también excluir a los demandantes más acomodados y permitir el acceso a los sectores más pobres, disminuir riesgos durante la fase de arranque del sistema, dar oportunidad de conocerse mutuamente (institución - usuario) a fin de poder pasar más adelante a fórmulas de financiamiento más complejas (crédito de inversión con montos mayores y mayor plazo).”

“Un crédito de responsabilidad individual en cuanto a su empleo (aunque respaldado por garantías sociales) frente a los esquemas de uso colectivo, que han dado pobres resultados en la historia reciente de Centroamérica.”

“Una radical disminución de los costos de accesibilidad para el usuario (trámites simples, papelería apropiada, oficina cercana), enfatizando así en la importancia de la entrega oportuna de los recursos y su disponibilidad en cualquier momento del año. “La creación de un sistema de garantías sociales (grupo solidario de fianza) y garantías morales (selección del prestatario), facilitando el acceso a las familias más pobres que no pueden ofrecer garantías materiales. Así mismo, las garantías se fortalecen con distintos mecanismos de presión social a nivel de la comunidad (depositantes de ahorro y demandantes sobre los deudores) y con la capacitación previa al crédito (reglas claras y transparentes,...) haciendo del préstamo un acto social más responsable y consciente.”

“La relevancia del papel de la mujer en la economía rural”.- Las experiencias de financiamiento rural confirman la importancia del papel de la mujer en las dinámicas económicas familiares a nivel rural, tanto por su aporte directo (no remunerado) a los procesos de producción, por el valor que agregan a los productos agropecuarios vía transformación y comercialización y por sus propias actividades económicas no ligadas directamente a los procesos productivos (pequeño comercio, ...). Además se pone de relieve tanto la mayor responsabilidad de la mujer frente a los compromisos adquiridos como su

capacidad de invertir más responsablemente el crédito, con mayor impacto en los miembros de su familia, particularmente los niños. Ello coloca a la mujer rural, actor central del desarrollo, como un sujeto de primera prioridad para los sistemas de financiamiento y a la vez debería conducir a profundizar los estudios de sistemas de producción incorporando el enfoque de género.”

“Las familias rurales pagan altas tasas de interés.- “El debate acerca de las tasas de interés ha sido muy contaminado por la presión continua de los sectores que más resienten los aumentos de la tasa nominal del crédito, pues son los mismos que tradicionalmente se han beneficiado del acceso a grandes volúmenes de crédito bancario. En cambio, a nivel de las familias rurales pobres que no han tenido en su mayoría la oportunidad de acceder al crédito formal, las tasas de interés que tienen que pagar dentro del sistema informal (compra de futuro de los comerciantes, mediería, usura...) son realmente muy altas y van de 100 hasta 300% anual y a veces mucho más. Ello evidentemente limita el acceso a dichas fuentes, reservadas para los casos extremos y las emergencias.“

“Los más pobres tienen capacidad de pago.- La capacidad de pago depende en primer lugar del monto y obviamente del uso de los recursos prestados. Por lo tanto se debe admitir que no existe una capacidad de pago “estándar” sino varias de acuerdo a la situación específica de las Unidades Económicas Familiares Rurales (UEFR).”

“Por otro lado, se ha observado con frecuencia que aún habiendo capacidad de pago, los préstamos no son reembolsados. Ello tiene que ver con la calidad de la relación social que los usuarios desarrollan con las instituciones de financiamiento. Lógicamente, entre más distante y alejado se sienta el usuario, más aceptable puede resultar deshonrar un compromiso de pago. Ello es aún más cierto cuando se trata de dineros provenientes del Estado y/o de organismos donantes externos.”

“Generalmente, se comete el error de considerar que la prioridad en la formación es el personal profesional de la institución y en algunos casos los directivos locales que representan al conjunto de los usuarios. El desafío consiste en ampliar al máximo la formación al conjunto de actores del sistema es decir los usuarios del mismo. Para ello, se requieren importantes esfuerzos en materia de métodos de comunicación, los que deben ser apropiados al medio social.”

“En el fondo, las orientaciones de la formación tienen mucho que ver con las opciones que se siguen en cuanto al modelo de gestión del sistema. En efecto, las experiencias de autogestión local desarrolladas sólo a partir de recursos externos y promovidas desde afuera no han logrado durar. En cambio los modelos de cogestión donde se definen las responsabilidades respectivas de los actores (institución promotora, usuarios del crédito...) han ido abriendo paulatinamente el camino hacia niveles crecientes de participación de los usuarios en la gestión del sistema.”

“Uno de los aspectos claves en toda intervención sobre el desarrollo tiene que ver con la naturaleza y capacidad de la o las organizaciones promotoras de cambio social. En las últimas décadas, la aparición en el escenario del desarrollo rural de instituciones financieras no mutualistas ha venido a cuestionar a las tradicionales cooperativas de ahorro y crédito y otras formas asociativas. Existe un profundo debate acerca del grado de participación necesario de los interesados en la solución del problema financiamiento.”

“El otorgamiento de capital semilla y de la libertad de decisiones desde el inicio, transfiere poder económico a ciertas familias que generalmente administran el dinero de acuerdo a sus propios intereses dentro de su red de reciprocidad local. En estos casos, se ha observado que los beneficiarios tienden más a la apropiación del dinero que a una construcción institucional perenne. Las reglas del crédito son demasiado favorables a los prestatarios

(organizaciones dominadas por deudores y no por ahorrantes) y las condiciones de recuperación son laxistas e insuficientes, llevando a rápida pérdida de los recursos.”

“Por ello, la construcción de nuevas instituciones locales debe tomar muy en cuenta los problemas mencionados, y lejos de concluir que los pobres no son capaces de organizarse eficientemente, se debe enfrentar el caudillismo y el autoritarismo con métodos que profundicen aún más la democracia y la participación de los interesados.”

“El estricto respeto de la renovación periódica de los cargos directivos y la inclusión obligatoria de mujeres en las instancias de dirección son medidas que contribuyen a construir instituciones más estables y vigorosas. Ahí se juega gran parte de la credibilidad y la confianza, elementos fundamentales para la perennidad de cualquier acción de financiamiento rural. Por tanto, la participación de los interesados y la democracia organizativa son además de necesarios, condicionantes claves del éxito. De allí que no parece muy realista proponer que los sistemas de financiamiento rural se capitalicen inicialmente a través del ahorro de los mismos rurales. Sobre todo cuando se constata que la mayoría de las familias rurales se encuentran en procesos de descapitalización y que su capacidad de ahorro es muy limitada.”<sup>19</sup>

“Riesgos y desafíos para las instituciones financieras emergentes.- Entre los desafíos más importantes que enfrentan las instituciones financieras descentralizadas está la necesidad imperativa de adaptar sus métodos de financiamiento a las dinámicas y características de los sistemas de producción.”

“Aún no se conoce de bancos formales que se hayan transformado en asociaciones civiles locales. En cambio, se conocen muchas experiencias de emergencias de bancos construidos a partir de raíces locales: Raiffeisen en Alemania y Suiza, RabboBank en Holanda, Crédit Agricole y Crédit Mutuel en Francia, Cajas de Ahorro y Crédito en España...”

“La intervención de los proyectos de desarrollo integral en los mercados financieros locales ha sido generalmente contraproducente para las familias rurales. Si bien durante la duración del proyecto han tenido acceso a un servicio de crédito, este rápidamente desaparece al terminar el mismo proyecto. Por otro lado, es indudable que la oferta de dinero fácil y con frecuencia con tintes politizados puede contribuir a la destrucción de iniciativas u organizaciones locales que trabajan de forma más rigurosa. La falta de regulación en este campo parece un aspecto clave.”

“El éxito atrae a los donantes y tienen razón de invertir sus recursos en buenos proyectos. Sin embargo, se observa con frecuencia que cuando cae un masivo flujo de dinero en una institución ello puede provocar efectos no deseados. Se trata más bien de acompañar un proceso complejo de formación y organización, que supone un avance gradual hacia las metas y requiere de un fuerte proceso de inversión y capitalización. O sea un esfuerzo a largo plazo.”

“Necesidad de vinculación activa entre la banca formal y las instituciones emergentes. Por un lado, los bancos formales ofrecen servicios mucho más diversos y amplios que las instituciones locales. Hay que usarlos. Servicios de ventanilla, cuenta corriente, depósito a plazo fijo, caja fuerte, transferencias internacionales...son útiles para las instituciones emergentes. Pretender desarrollar un sistema financiero paralelo y sin relación con el sistema formal es absurdo.”

“En cambio, los mecanismos de fondos de garantía centralizados y de fideicomisos han demostrado claras limitaciones en la mayoría de los países donde se han implementado. De hecho, han sido casi totalmente abandonados en otras regiones del mundo. (África, Asia).”<sup>1</sup>

“La cooperación internacional puede fortalecer las instituciones con mayor credibilidad.- “La contribución de la cooperación internacional podría ser determinante en el alcance de los objetivos mencionados. La mayoría de los países del Sur reciben cuantiosa cooperación técnica y financiera, que ha sido frecuentemente subutilizada o peor; invertida en operaciones de financiamiento inviables. El caso nicaragüense es ejemplar : Se estima en más de 30 millones de dólares los fondos comprometidos por las agencias donantes para operaciones de financiamiento para los próximos 3 años mientras la capacidad instalada de intermediación viable es notablemente insuficiente. Por tanto, en muchos casos, hace más falta formar capital humano que captar ahorro, falta la capacidad institucional y no tanto el capital financiero.”

---

**MICROENTERPRISE PROMOTION - THE CASE OF FOSIS IN CHILE.- Gustave Rayo and Julio Cordoba, Gustave Rayo is the International Co-operation Manager of Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS - Solidarity and Social Investment Fund Santiago de Chile, and Julio Cordoba is the Directorate Adviser of INDAP (the Development Institute for Fishing and Agriculture), Chile, “Small Enterprise Development”, September 96.**

“The objective of this line of action is to promote the access of microenterprises to formal credit systems. Provision of guarantees for approved loans to financial institutions which are willing to provide the credit directly to microenterprises, using their own funds and at market rates of interest.”

“One of the advantages of FOSIS’s approach towards microenterprise and small production is that it supports the individual autonomy of poor producers rather than promoting assistance to groups of the poor. In its first year of implementation the programme had all the problems associated with a fairly unexplored field. The information available about the sector was very scarce and those responsible for the programme at the central as well as at the regional levels had to undergo a phase of apprenticeship.”

“The CIEMs are a pilot experiment, and are designed to support business services in 24 localities in the country. Nevertheless, the results of a first evaluation shortly after the implementation of the programme showed that the viability of this strategy was doubtful. It was argued that by concentrating the scarce technical and professional resources in selected localities a demand for such a territorial focus would be created which was inconsistent with the resources that are available. It concluded that it was excessively optimistic to assume that in the selected localities the centres would be self-financing within three years.”

“*NGOs*. There are numerous NGOs in Chile providing credit, training in financial management, and organizational development to microenterprises. Fundación Contigo, Fundación Trabajo para un Hermano, and FUNDES are perhaps foremost among them. FUNDES works with medium-sized enterprises and provides loan guarantees for up to 50 percent of credits obtained from the formal financial sector.”

“Fundación Contigo provides loans to groups of three to seven microentrepreneurs who are jointly liable for their repayment. To be eligible for a loan from the Fundación Contigo, applicants must have a business of at least six months old and no financial disputes with the formal financial system. Fundación Contigo recovers 99 per cent of its loans, with a delinquency rate of between 5 and 8 per cent.”

“A number of problems arose, including the fact that initially loans for less than six months were excluded. For small businesses and microenterprises such short-term loans are very useful. A greater problem with this programme was that the financial consultants were paid too little to make the work attractive. The broader question of whether or not financial institutions should delegate the evaluation of risk to outside consultants remains. *CUBOS* (*Cupones de bonificación aplicables a las primas de seguro de crédito*). This programme consists of a system of subsidies for contracting insurance for credit and financial leasing in order to reduce the collateral necessary for small businesses.”

---

**SMALL BUSINESS AND THE CHANGING POLICY ENVIRONMENT IN BANGLADESH.**- *M.A. Mannan, is a Visiting Research Fellow at the Institute for Development Policy and Management, University of Manchester, UK and an Associate Professor in the Department of Management, University of Dhaka, Bangladesh, “Small Enterprise Development”, March 93.*

“Policy constraint”.- “Bangladesh has not provided special policy support to its small enterprise sector until very recently. We are, however, constrained by a lack of data from observing the effects of the macro-economic policies on the progress of small enterprises. Even World Bank studies have never carefully analyzed the effects of supposedly neutral policies to see whether in their aggregate effect they might have hindered the progress of this sector relative to the large-scale sector. An analysis of the plan documents and policy statements indicate that the small business sector has received little attention in terms of investment, operational policy formulation, technology development, or institutional building. Indeed, policy prescription is more in evidence than implementation.”

“Small industrial development policy in Bangladesh is still neither specific nor direct and clear cut. Bangladesh has not yet evolved a comprehensive policy regarding the development and promotion of small enterprises. Whatever policies have been tried, they have focused on financial support activities with little attention to stimulating and sustaining efforts.”

“A carefully designed coherent strategy and comprehensive policy might, however, improve continuity in the promotional programmes undertaken to boost small business growth. The important point is that the policy should be targeted to poor entrepreneurs, with emphasis on credit rather than business education, with a reliance on client self-selection and on programme staff for assessing credit-worthiness, and initially extending very small loans with the understanding that larger sums may be forthcoming if repayment is made. Such a policy would help to design programmes capable of reaching and supporting many new and existing businesses.”

---

**EMPLOYMENT PROMOTION THROUGH COMMUNITY-DRIVEN EDUCATION AND TRAINING,** *Michael Schulz, has worked for 20 years in designing and managing projects that address themselves to either pre-vocational training for school drop-outs or supporting people in the informal economy, “Small Enterprise Development”, December 96.*

“WORLD-WIDE, more than a 100 million young people leave school every year. They carry little social responsibility. They do not know their full potential and thus cannot realize it. Often their status within the family does little to change this situation. Their future is as grim as it is uncertain.”

“Most young people leave school with hardly any practical skills, and no knowledge of how to learn and obtain such skills, and with rather confused ideas as to what their social

and civic responsibilities are. They have grown up with the idea, ‘What can the family (the nation or the government) do for me?’ rather than with a clear commitment to, ‘What can I do for the family, society and the nation?’.

---

**LINKAGES BETWEEN LARGE CORPORATIONS AND SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN KOREA, *Nam Dae-Woo, is Executive Vice-President of the Korea Credit Guarantee Fund, “Small Enterprise Development”, September 93.***

“It is now widely accepted that SMEs function as the backbone of the national economy, by bridging the gap between main industries, by fostering regionally balanced economic growth, by serving as the prime mover behind technological advances and the creation of new jobs, and by providing a diversity of choices for the users.”

“However, Korean SMEs face significant challenges in the 1990s. Firstly, they must respond effectively to the rapidly changing international economic climate by enhancing their international competitiveness through improvements and innovations in technology and by specialization. Secondly, the small and medium enterprises must continue to develop co-operative relationships with large corporations. Thirdly, they must secure sources with sufficient capital to finance their drive to develop technology and to specialize.”<sup>25</sup>

“Two of the most important challenges facing SMEs in Korea, and perhaps in many different countries all over the world, are to develop a co-operative and balanced relationship between them and large corporations, and to secure capital to finance their growth. As the scale of the domestic economy became larger and the industrial structure became more diversified and specialized, there has been a growing recognition in Korea that large corporations and SMEs are not antagonistic parties with conflicting interests, but are instead mutually complementary parties with many common interests.”

“Furthermore, in order to promote self-regulation of the relationships between the principal manufacturers and the suppliers, the linkage system provides for Associations of Supplier Companies to organize around each principal manufacturer. The associations were formed to make up for the weaker bargaining power of the suppliers and encourage the suppliers and the principal manufacturers to pursue joint projects through co-operation and consultation.”

“Secondly, the supplier companies can operate the plants at optimum capacity and invest with confidence in new technologies and facilities because of the stability and security of long-term demand.”

“The main factors for the success of the Linked Guarantee Programme have been: firstly, the voluntary nature of participation has ensured an enthusiastic response from those choosing to participate in the programme. Secondly, the fact that the programme has been open only to those suppliers recommended by the principal manufacturers has meant that only those judged as reliable and trustworthy by their major business partners have participated in the programme. In return, the suppliers have been motivated not to disappoint those who recommended them. Furthermore, having put their credibility on the line, the principal manufacturers have made sure the suppliers recommended by them would be able to meet their obligations, by continuing to buy the products of the recommended suppliers.”

“The time, energy, and interest expenses saved by the suppliers have been channelled into improving the quality of products, developing new technologies, and increasing productivity. In addition, the saved interest expenses, along with the assurance of a

continued business relationship with their principal manufacturers, has contributed to the profitability and stability of the suppliers.”

“With recent developments in the world economy, including continued growth, and the specialization and diversification of the industrial structure, the sub-contracting relationship between large corporations and SMEs will become even more important. Two of the most important factors for sustaining the growth of the SMEs in the current economic climate are a sufficient supply of capital and continuous improvements in technology.”

---

**-----FROM THE EDITOR, *Malcolm Harper, Cranfield School of Management*, “Small Enterprise Development”, September 93.**

“Cooperatives have a bad track record, often because they are imposed on people by outsiders rather than evolving from their own needs; this issue describes a number of different forms of co-operation between enterprises which are usually less formal than cooperatives but are often nevertheless far more durable and useful to the enterprises which belong to them.”

“These relationships are sometimes very disadvantageous for the smaller partners. Both parties may act solely in their own short-term interest, from contract to contract, and the main aim of the smaller subcontractor may be to avoid dependence on sales to one or only a few larger businesses. In other situations, however, the relationship may be very much in the nature of a partnership, and larger firms may even go to the extent of providing financial assistance to enable some of their best employees to start their own businesses as sub-contractors to their original employers. The larger firm is inevitably the more powerful of the two partners, but its management recognizes that they too are dependent on their suppliers, and they work to establish long-term relationships to their mutual benefit.”

“Large businesses may undertake programmes to develop subcontractors only to conform to rules of this type, or to create an ‘image’ of social responsibility and concern for employment creation and the development of local enterprise. Small firms generally use more labour-intensive technologies than large ones, and in labour-surplus economies this can mean lower costs. The costs of labour too are usually lower for small firms, because they can avoid minimum wage and other regulations and use unpaid family labour, and their workers are rarely protected by trade unions. This may be regrettable, but in many countries it is arguably better to create large numbers of badly paid jobs in local small businesses than to create a small number of well-paid jobs in foreign-owned factories.”

“Linkages of this sort are often described as ‘networks’, and successful ‘networking’ has been identified in a number of studies as one of the most vital conditions for entrepreneurial success. The threats and opportunities offered by the increasing globalization of world markets have made this skill all the more necessary; most owners of small firms lack the support of a large group of colleagues who can interact formally and informally to discuss one another’s problems, and networks can provide such people with moral as well as straightforward business support.”

“We must not forget, however, as so many promoters of formal business co-operatives have forgotten, that business people themselves are best judges of how, and in what tasks, they should collaborate.”

---

**PROMOTING EFFECTIVE LINKAGES BETWEEN SMALL, MEDIUM AND LARGE INDUSTRIES IN ASIA AND THE PACIFIC, *B. P. Dhungana, Officer-in-Charge, Industry Section, Division of Industry, Human Settlements and Environment, ESCAP (The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific)*.**  
“Small Enterprise Development”, September 93.

“The experience of the economies of Asia and the Pacific has clearly demonstrated that there is no single pattern in industrialization and industrial restructuring. What is needed is a pattern of industrial development which is economically and technologically viable, taking into account the stage of economic growth, natural and human resource endowments and development goals and priorities. Ideally, the pattern of industrialization should encompass the growth of different scales and sizes of industries so as to achieve the optimum harnessing of capital, talent and resources.”

“Moreover, to the extent that they serve as suppliers to the latter, there may be an asymmetrical bargaining relationship which puts SMEs at a competitive disadvantage in negotiations over supply price and other contractual terms.”

“The major problem faced by SMIs in developing economies is the inadequacy of skilled labour force and technological upgrading. These inadequacies have prevented these industrial enterprises from being linked properly in the industrial restructuring process. It is therefore desirable that in the context of changing technological situations and marketing strategies these enterprises which still constitute the backbone of the industrial sector in several economies, receive fair and appropriate treatment in industrial planning.”

“In certain items, the small firms have a definite potential for domestic competition with large industrial units, and are capable of improving their competitiveness in the international markets. However, this would call for a systematic and well-designed development, appropriate support for technological upgrading, price incentives and adequate credit and infrastructural facilities.”

“Also, those SMEs which supply components and other parts to large enterprises follow their clients abroad as they themselves internationalize their activities. Instead of using many small suppliers, they tend to choose a few and contract with them to supply goods produced to the highest standards of design and production and delivered to strict schedules. By using these closer relations, supplier firms can follow their clients abroad, knowing that their products will have a ready-made market.”

“To ensure access in the European and American markets, industrial firms from Japan and the Asian NICs (newly industrialized countries) have already started making and are likely to continue making sizeable investments of different scales in production and distribution facilities within Europe and North America. This involves the direction of some investment away from the region.”

“In the coming years, the modern SME sector is likely to become increasingly specialized and concentrate on the production of intermediates. It would be essential, however, to identify priority industries for devising appropriate regional co-operation measures. Intuitively, technology flow, technical and financial assistance, improved supply and marketing arrangements, the promotion of industrial activities, and the training of personnel are a few areas where schemes may be formulated to foster such vertical co-operation.”

“Cooperation between small and large industries should be co-ordinated in the context of overall economic and industrial development goals of individual countries.. Complementation, involving products which can also be marketed by themselves (e.g., electronic components, bolts, computer peripherals). The most common means of co-operation is sub-contracting. However, the word sub-contracting indicates the fact that there is a large partner and a small partner and something is sub-contracted. This differing size, differing weight and differing power is the source of a number of problems encountered in the co-operation between industries of different sizes and is an obstacle for smooth co-operation.”

"It is evident that the emerging industrial growth patterns of the developing countries of Asia and the Pacific, and the socio-economic priorities that are expected to be adopted, effective linkages of SME with other sectors in general and large industry in particular seem to be a crucial element in the restructuring of the economies. Government is also justified in creating an environment in which the interests of SMEs are safeguarded under such circumstances, but it must avoid fostering forced relationships between large and small firms which introduce inefficiency and a loss of productivity."

"To overcome this problem, the receipt of accepted goods by the large industry units should enable the SME to get necessary payments through the bank in the same manner as if they were discounting a bill. While sometimes short-term considerations might dictate a decision to make a part in-house, if there is existing capacity in the SMI sector it would be advisable to farm out the order to them and support the industry, to achieve the right combination of price and quality. In Japan sub-contracting is regarded as an essential role of the parent company and the parent-subcontractor relationship is not lightly cut off on the basis of short-term judgment alone. The sub-contractors also do not look upon themselves as mere suppliers, but considerer how to strengthen integrated management power and put it into practice. Above all, a healthy relationship demands a close understanding between individuals forming the interface between the two sectors."

"As both the large and the small industrialists cold benefit from smooth co-operation, the strategy for healthy co-operation should be based on a developmental approach. This means, no pressure should be put on either side by governments or other institutions. However, assistance could be provided to find suitable partners, to negotiate in case of discrepancies and to find ways and means of mutual co-operation by which both large and small units will benefit. The increasing complementarily of small, medium and large industries in the process of industrialization suggests that both small and large enterprises are equally dependent on each other in many sectors. Yet, the small enterprises are more generally considered to be 'dependent' on large ones. This raises a question which is at the heart of market structure and government's competition policy."

"Since large firms can market goods more advantageously, they should be strongly encouraged to market the products of small firms. They can either buy these products for resale at a profit, or act as commission agents."

"One of the major problem faced by the SMEs is in the area of technology acquisition. This problem has been further compounded due to rapidity in technological innovations. Small entrepreneurs require good advice regarding the process of production, selection of machinery, technical collaboration available both domestically and internationally. Therefore, strong support is needed regarding information on technologies available, R. & D. activities for technology adoption, and negotiation for technology acquisition. Extension services including technical consultancy services are also of paramount importance to SME development. In several countries, consultancy organizations have been set up; the experience and results achieved by these organizations need to be assessed."

---

**RESEARCH ISSUES FOR SMALL ENTERPRISE DEVELOPMENT,** Michael Farbman and William F. Steel, Michael Farbman , is Director of the Office of Small, Micro and Informal Enterprise of the U.S. Agency for International Development (USAID), and William F. Steel is Principal Industrial Economist in the Industry Development Division of the World Bank, "Small Enterprise Development", June 92.

“Economic survival may be the primary motivation for microentrepreneurs in the urban informal sector, and assistance aimed at them is likely to emphasize employment and welfare objectives. Those driven by an ‘entrepreneurial instinct’ may be more concerned with profits and expansion, and assistance aimed at them can emphasize higher output and productivity; thus both welfare and growth effects need to be assessed. These objectives are not necessarily contradictory, but some trade-offs may be involved if efforts to expand the number of people surviving through self-employment lowers incomes or retards the growth of the incumbents. SSEs are known to absorb large numbers of workers at a relatively low cost in capital investment. One issue is whether this represents a marginalization of these workers relative to the mainstream economy or a means of integrating them into it. This issue requires analysis of the determinants of the supply of SSEs and the demand for their products.”

“Women often are preferred clients in credit programmes because they have good loan-repayment records. Finance does not necessarily mean bank loans, since finance can be provided through other mechanisms such as savings, venture capital, and supplier credits. SSEs’ apparent lack of access to finance needs to be better understood in relation to the normal criteria and development of the formal financial system. Is this a market imperfection, with highly profitable opportunities going unexploited because of policy or institutional distortions? If credit is biased toward larger firms by interest-rate and credit-allocation restrictions, will liberalization of financial markets resolve the problem over time? Do banks incorrectly perceive the risks of lending to SSEs? Are financial institutions’ collateral requirements unreasonable, and if so, do alternative mechanisms exist for assessing and securing the probability of repayment? A related issue is how well existing formal and informal financial systems serve the need of SSEs. How do firms of different sizes supplement their own savings and retained earnings? To what extent do informal and semi-formal savings/credit systems serve business needs as well as personal purchases? What forms of finance would suit small-scale entrepreneurs, and would they pay a premium for easier access? Would increased credit for investment displace personal savings?.”

“Under what conditions should savings precede or follow credit? What are the relative merits of a ‘minimalist’ approach, which concentrates on credit only, and a more comprehensive approach which includes technical assistance and training for small-scale entrepreneurs? Do directed credit programmes and specialized institutions work? Do commercial banks respond to larger interest-rate spreads and training programs for SSE lending? Does assistance in preparing loan applications help SSEs obtain credit? Are new financial instruments needed? How can informal mechanisms be linked effectively to the formal financial sector?.”

“One issue is whether nonfinancial assistance to very small enterprises can be provided cost-effectively by non-governmental organizations (NGOs), which usually lack a commercial motivation. Should efforts to improve business skills be highly targeted or provided broadly through the educational system? Empirical resolution of these issues is difficult because the impact of assistance is hard to measure, and its true cost may be disguised by subsidies.”

“In talking about improving the delivery of assistance, care is needed not to assume that the demand of SSEs for assistance is adequately known. Research studies should go beyond how to improve existing delivery mechanisms and should question when direct assistance makes sense and whether alternative approaches might be more effective.”

---

**MISSING RESEARCH ON SMALL AND MICROENTERPRISE PROMOTION PROGRAMMES,** *Tom Timberg, works at Nathan Associates, an economic and*

***management consultant group in Virginia, USA, “Small Enterprise Development”, June 92***

“The points on which there are consensus include the merits of microenterprise and of certain techniques for microenterprise financing. Those requiring further research are: how to integrate savings-promotion programmes with microcredit ones, how to prevent fraud by programme personnel, and what kinds of training and consultancy are appropriate for microentrepreneurs. There is, in addition, no consensus on the merits of and techniques for promoting small, non-micro business, despite the general public-sector commitment to doing so.”

“Savings” “A large number of people feel that small loan programmes should have savings features - both because such savings features are a critical element in capitalizing the poor and because they render the loan programmes themselves self-sustaining. There is theoretical argument that ‘banks’ for the poor, like those for the rich, should handle both savings and credit. There is an assumption that if organizations are lending their members’ money, they will be more prudent. In some cases, tied compulsory-savings programmes are designed to protect a loan programme by partially collateralizing its loans, or indirectly increasing the programme’s interest take by paying low rates on the compulsory savings involved.”<sup>28</sup>

“However, these savings programmes, usually compulsory ones, raise some operational problems. First, many microcredit-linked savings programmes present very difficult prudential issues. It is not clear that the very poor should have their assets put into the kind of portfolio that loans to themselves represent, especially without outside guarantee or insurance of the savings involved. Though the poor often have a good repayment record, they are always very vulnerable to situations such as natural disasters. In addition, there is always a danger of fraud or mismanagement at the level of the local group or sponsoring institution. In some cases, government guarantees and inspection nets for credit unions can be extended to NGO credit programmes - but this has rarely been done. Many savings schemes connected with microenterprise programmes quite understandably do not, in fact, invest in their own loans, but rather put their savings in government-guaranteed banks or securities, and in turn lend resources from other sources.”

“Programmes to assist small enterprises include those for credit, training, marketing assistance, and technical assistance. Unfortunately, the actual programmes in less developed countries (LDCs) typically assist a small number of the units which exist and are theoretically eligible for support, leaving the great majority untouched. India, which probably has greater penetration than most, has programmes which reach about a third of small units. A recent study in Ecuador estimates that only 25 000 out of 250-350 000 small enterprises in that country receive credit through such programmes (Fraser et al., 1991). In most countries, coverage is lower. Any element of subsidy in the assistance programme thus favours a group of enterprises (those assisted) over others, and may induce important distortions (Sandesara, 1988).”<sup>28</sup>

---

***FINANCIAL ANALYSIS FOR MICROENTERPRISES, Michael Yaffey, , is a lecturer at the Development and Project Planning Centre, University of Bradford, UK. “Small Enterprise Development”, September 92.***

“A small proportion of these businesses may be assisted by NGOs or by government extension schemes. Assistance with the planning and management of such tiny businesses is a *prima facie* method of providing development opportunities to the poorest people, but it presents special problems. One problem is that the businesses cannot afford to pay the

overhead costs for accountancy (or other professional inputs). While these may be provided free of charge or highly subsidized for a few months to a strictly limited number of clients, this is not basis' for a self-sustaining development programme."

"These businesses can be divided into two types. One is the microenterprise, which is a very small new business, complete in itself but very modest in its capital and turnover. The other is the investment which may be undertaken by an existing microenterprise to expand or develop its activity: such as when a bicycle repairer invests in an air compressor, a farmer buys a bull, or a village shopkeeper invests in a second shop. The first category may be called microenterprises, for convenience, and the second micro-extensions. They are likely to require different techniques of financial appraisal, for obvious reasons. Here we are concerned only with the first category, though admittedly the second may be even more numerous, more tiny, and more problematical."

"Characteristic of microenterprises in LDCs is that they frequently represent the sole source of cash income for their members. There is therefore a need to develop, so far as is possible, techniques of financial appraisal and management which can be used at this level of education. This is a considerable challenge. In the teaching of accountancy, it is normal to start with elementary bookkeeping and accounting (first year or Stage One). This already assumes some literacy and numeracy, however, and in addition Stage One is intended only as a preliminary to Stage Two: a Stage One qualification does not make a person fit to act as a financial manager."

---

**THE EXPLOITATION OF NICHE MARKETS BY SMALL AND MEDIUM KOREAN ENTERPRISES,** *Naki Baek, is a research fellow at the Korean Institute for Industrial Economics and Trade, "Small Enterprise Development", September 92.*

"It is generally considered a competitive advantage of small enterprises that they are able to respond quickly and flexibly to market change and technological development through close contact with their customers. SMEs can respond instantly to demand-side change by producing a large variety of goods in small batches."

"Therefore it is important for SMEs to improve their production efficiency by continuously innovating the technology of production as well as by improving marketing ability in order to find niche markets in the rapidly changing national and international economic environment."

"With reference to the policy measures affecting SMEs, expansion policies in financial availability and accessibility have been considered the most powerful. Such policy measures include: an extension of the compulsory loans system from 1976, in which all commercial banks are required to lend more than a certain proportion (currently 35 per cent for nation-wide banks and 80 per cent for locally based banks) of annual incremental loans to SMEs; the establishment of the Korea Credit Guaranteed Fund in 1976; and the establishment of the Small and Medium Industry Promotion Fund and its executive organization, the Small and Medium Industry Promotion Corporation in 1978."

---

**SAVINGS MOBILIZATION AND MICROENTERPRISE PROGRAMMES,** *Maria Otero, is the Representative in Washington DC of ACCION International, which is based in Cambridge, Massachusetts, "Small Enterprise Development", March 91.*

"Experience has shown that many low-income people have the capacity to save and do so through informal channels which never enter the formal financial structures of a country.

Informal approaches to saving involve the creation of alternative structures, such as groups or associations, through which people undertake financial activities such as lending and saving.”

“Finally, the process of saving regularly can be an empowering experience for people used to living at the margin, and can contribute to an improvement in the quality of their lives. Not only does saving offer a reprieve to the constant worrying that accompanies a subsistence life, but it also serves to capitalize whatever productive activity sustains the family, thereby enhancing production and income.”<sup>3</sup>

---

**THE POLITICS OF ENTREPRENEURSHIP - AFFIRMATIVE-ACTION POLICIES FOR INDIGENOUS ENTREPRENEURS,** *Dr. John Hailey, is teaching at the Enterprise Development Centre, Cranfield School of Management, Bedford, UK, “Small Enterprise Development”, June 92.*

“Attempts to define and assess entrepreneurship all too often reflect the academic bias of the author. Thus economists focus on the entrepreneur’s ability to act as a change-agent mobilizing resources, adapting technologies, opening new markets, and exploiting opportunities. Sociologists and anthropologists concentrate on the ways entrepreneurial activity is influenced by group pressure, ethnic characteristics or communal values. Psychologists focus on the motivation and behavioural attributes of potential entrepreneurs, while those with a management background highlight functional attributes, core competencies, and the ability to deal successfully with routine managerial activities.”

---

**AFRICAN ENTREPRENEURS - PIONEERS OF DEVELOPMENT,** *Keith Marsden, consultant to the IFC and operations adviser in the World Bank (1979-88), senior economist in the International Labour Office (1965-78), UNDP expert in economic surveys in Egypt (1963-5), and economic adviser in the private sector (1954-63). “Small Enterprise Development”, June 92.*

“Those who want to promote entrepreneurship contend that whatever outside assistance entrepreneurs may need to run their businesses and overcome problems - information, advice, technology, services, or finance as well as physical inputs - can be obtained from other entrepreneurs through market networks. These networks exist and are more effective than the technical-assistance networks operated by government institutions and NGOs.”

---

**UNIVERSITY’S INVOLVEMENT IN GRASSROOTS INDUSTRIAL DEVELOPMENT,** *John Powell, was Director of the Technology Consultancy Centre, UST, Kumasi, and Director of the GRATIS Project. He is presently Technical Adviser to the GRATIS Project, “Small Enterprise Development”, June 91.*

“This article describes the twenty-year-long collaboration between academics and artisans in the Technology Consultancy Centre at Kumasi in Ghana. What began as a small campus-based consultancy group grew into a workshop and training centre at the heart of the informal sector area of Suame Magazine and is now spreading into all of Ghana’s ten regions as Intermediate Technology Transfer Units. The growth of institutions has been matched by a change among the artisans from a concentration on repair work to a growing number of manufacturing engineering businesses. These businesses now produce machinery and wood-working equipment which was previously imported, often at high cost, and for which there is a considerable and expanding demand.”

“They know what market opportunities would exist if certain prerequisites could be supplied, and they called upon the TCC to supply them. In almost every case what was needed was a tool, machine or small-scale process plant that could be locally manufactured. Soon the centre found itself operating an engineering workshop making tools and

implements for farmers and rural artisans, as well as small process plants for making soap, glue, caustic soda, insecticide and animal feed for urban industrialists.”

“The work of twenty years can only be described in outline here. Some lessons will be clear from what has been written, others would require much longer treatment to fully elucidate. In this closing section, however, an attempt is made to list the important guidelines that can be drawn to help plan future projects in small-scale industrial development.”

“The technology transfer agency should be established to demonstrate new technologies in the same environment as the target group. The client must be allowed to state his needs and if he has proven entrepreneurial talent every attempt should be made to supply them. Projects succeed when pursued by an energetic and able entrepreneur.”

“The client has to live by what he does, and since it is profit that transfers technology, so viability must be demonstrated before transfer can be effected. “The basic micro-economic unit is the family firm, so projects should be built around individual entrepreneurs or partnerships of not more than two close relatives. Projects involving shared ownership by groups of people from different families, clans or tribes should be avoided as they will inevitably disintegrate and the projects will fail.”

“It is inadvisable to work directly with large numbers of people. Instead resources should be concentrated on promoting the projects of a small number of carefully selected entrepreneurs of proven ability. When these succeed others will follow, and the spread effect proceeds automatically. It is unnecessary to re-invent the wheel. All the technology that is needed is available somewhere, and organizations like ITDG, VITA, TOOL and others can be very helpful in this regard. It is better to stick to established mainstream production engineering technologies and to avoid the sort of appropriate technology that has been called ‘the white man’s hobby’. Above all, avoid using wood or bamboo as substitutes for steel: it seldom, if ever, works.”

“Excellence in engineering standards should be sought so that locally made machines and implements gain a reputation for efficiency and reliability. When in doubt it is better to err towards ‘battleship engineering’ as many machines will be handled by people unfamiliar with mechanical devices and the machines will be subjected to abuse. Small-scale industries make extensive use of recycled scrap materials and these must be correctly identified for recasting, machining, welding or heat treatment if satisfactory results are to be obtained.”

“When equipment is made for supply to rural and women’s industries it is essential to set up training programmes to ensure the correct use and maintenance of the equipment.”  
“When machinery is supplied to the rural areas where it has not been known before an on-the-spot repair service is essential. This can be provided by means of a training programme for village blacksmiths.”

“The two-year-project mentality should be abandoned. It is a fallacy to think that if a project cannot succeed in two or three years it is failure. Most of the successful projects of the TCC would have been written off as failures at the end of two or three years. All development involves some degree of change in human attitudes and this is a slow process. With the advent of an African Industrialization Decade in the 1990s ten -year projects would be more appropriate.”<sup>3</sup>

“The factors that can be most easily enumerated are the tangible ones whereas it is often the intangible factors that contribute most to the success of projects. The TCC, through the clients’ association, the Suame ITTU and its contacts with rural industrialists, has created a

large community with shared interests. The many and diverse projects formed a matrix with multiple cross-linkages and many people came into the matrix at one point and then followed other lines. The beekeeping project, for example, proved to be a great attraction for energetic and progressive individuals who later also became involved in other areas. The ideal, as always, was unity in diversity. Each entrepreneur was intently upon his own project but at the same time he was part of a community that shared his problem as well as the joy of success. In the last analysis what success the TCC has achieved is due to the realization in practice of the vision of the Kumasi Technology Group, that the professors and lecturers of the university should be part of the same community as the informal sector artisans and cottage industrialists, with shared aims, shared knowledge and shared experience.”

---

**THE JUDO TRICK, OR CROWDING IN, *Paul Streeten is a Professor at Boston University and Director of the World Development Institute*, “Small Enterprise Development”, June 91.**

“It is now widely accepted that market failure is not necessarily a case for government intervention. It is less generally realized that government failure does not necessarily constitute a case for private enterprise. There is no *a priori* presumption as to which is preferable.”

“relating to adaptability and responsiveness to changing demand or technology, because of the absence of high fixed costs.” “There are those who believe that the informal sector is entirely the creature of mistaken government policies. ‘Get the prices right, deregulate, decentralize, liberalize and privatize, and the informal sector will disappear’. The evidence does not show, however, that modern technology, even with the most ‘realistic’ equilibrium prices for labour, capital and foreign exchange, can absorb the numbers of workers who will be seeking jobs at wages that can support them.”

“The task then is to make these informal sector enterprises complementary to the larger-scale, formal sector firms, including foreign multinational corporations. At present the two sectors are often competitive, and, aided by government, the large firms often drive out the small ones. The current trend towards modular manufacturing, according to which some quite small firms produce components for assembly in large firms, also encourages the growth of informal sector firms. Companies like Heinz, Del Monte, United Brands, Nestlé and Shell, provide marketing, equipment, technical assistance, credit, fertilizer, and other inputs, as well as ancillary services, and smallholders grow fruit and vegetables.”

“The next step would be to adopt policies and to create institutions with respect to the provision of credit, information and imported inputs (for example, tariff remission for the informal sector). As to credit, innovative steps are needed for small loans and new types of collateral, such as inventories, or an unlicensed bus, or plots of land in shanty towns. Another option is the mobilization of peer pressure, as in the Grameen Bank in Bangladesh. A third step would be to remove legislation that gives the formal sector special advantages in buying from or selling to the informal sector.”

“Our knowledge of the informal sector in most developing countries is still rudimentary. What we need is both time-series and cross-country studies of informal sector activities to show at what income levels, with what policies, which activities, actually or potentially, there is a contribution to employment, productivity, earning power, production, and growth. It has been emphasized that the encouragement of complementarities should not be done at the expense of the growth of the high-productivity, modern sector. On the contrary, the small units should contribute to raising the productivity of the large ones.”

“Policies must be designed to mobilize the energies of small-scale firms, and to make use of their lower, costs, more labour-intensive techniques, greater employment creation, and wider dispersion of technology, without, on the one hand, sacrificing efficiency and innovation, and on the other, depriving the informal sector, by underpricing outputs or overpricing inputs, of adequate rewards and humane working conditions.”

“The move from standardized, large-scale mass production to small-scale, flexible firms is the result of changes in demand and in supply. On the demand side, the mass consumer has been replaced by a more sophisticated person with higher purchasing power and more differentiated tastes. On the side of supply, the technology for energy and information has encouraged the decentralization of production and the smaller size of firms. ‘Mass production is the manufacture of standard products with specialized resources...flexible specialization in the production of specialized products with general resources’ (Sabel, 1986).”

“The uncertainties of the 1980s have encouraged the rise of these units which produce specialized products with a broadly skilled and weakly specialized labour force. The division of labour resembles the Japanese *kanban* where many small suppliers and subcontractors are clustered round a large firm. Similar patterns are to be found in northern Italy (the so-called ‘Third Italy’) and other parts of Europe, with their regional clusters of small, co-operating, flexible firms.”<sup>39</sup>

“As Judith Tendler has pointed out, there has been a role reversal, and in this literature the formal sector firms, interpreted as the traditional, large-scale, fixed-cost, mass-production firms, are seen as ‘sick’, whereas the flexible, small firms are capable of responding dynamically to changing demand and technology. Not only have they taken over the function of leadership, but they are also more humane and responsible in their work relations. There is also a new form of co-operation between the small firms, and the old confrontation between labour and capital is replaced by one between the managers, owners and workers in the small, subcontracting firms, one the one hand, and the large buyers of their output on the other. In addition, supportive local institutions evolve that provide information, technical know-how and training. All this holds out great productive and social promise for the informal sector, especially if supported by the right social policies.”

---

#### **SMALL- AND MEDIUM-SCALE INDUSTRY AND RURAL INDUSTRIAL DEVELOPMENT, United Nations Industrial Development Organization, UNIDO Services.**

“In the new globally competitive environment, SMEs can, and in some countries do, perform equally, if not more competitively, compared to larger enterprises. They respond quicker to market changes and opportunities, develop specialized product niches, and absorb technological innovations more rapidly. At the same time, SMEs demonstrate considerable resilience and rapid response to changes in markets and technological processes and in developing specialized products and capability. In the best cases, this results in the emergence of dynamic clusters of SMEs, linked through networks across different industrial sub-sectors and even across national borders. Such SME clusters in developing as well as industrialized countries act as subcontractors and serve as suppliers of specialized products (including high-tech products) and services.”

“New strategies now emerging support SMEs’ potential for contributing to industrial growth and competitiveness. These strategies improve the immediate business environment, the organization of the systems of production and distribution, and foster linkages and

networks-between, buyers, suppliers, technical and financial services, institutions and government agencies.”

“A vital element is development or strengthening of networks between SMEs and the private and public institutions that specialize in improving SMEs’ access to services in areas of management, marketing, technology, training and finance. Such public and private bodies should be highly professional, rapid in their decision-making and able to sustain themselves on a fee-for-services basis. Small business organizations and sectoral resources centres often play a coordinating role in the organization of these networks. SME associations also organize joint services and facilities, alongside their main role of representing SMEs’ interests in policy and regulatory matters.”<sup>41</sup>

“Government strategies improve the business and institutional environment first by establishing a supportive regulatory environment for SMEs. Frame-works of policies and incentives promote new investment, provide access to technological information and encourage inter-enterprise linkages, partnerships and associations. Registration and other regulatory requirements of starting and operating a business are streamlined and simplified. Secondly, Governments provide institutional support for organization of decentralized networks of technical and financial services and development of small business organizations and sectoral resource centres. Some national authorities, guided by private sector bodies and associations, implement institutional productivity-support programmes to link SMEs in networks giving them access to information, markets, sources of supply and technical and financial services.”

---

**A SUB-SECTORAL APPROACH TO SMALL BUSINESS AND MICROENTERPRISE DEVELOPMENT, Biswajit Sen and Vijay Mahajan, *Biswajit Sen was formerly the Programme Director, and Vijay Mahajan was Founder and formerly the Executive Director of PRADAN, “Small Enterprise Development” , September 93.***

“One stream, concerned primarily with issues of *growth*, finds that the model of industrial development based on large industry not only has inherent constraints in a capital-scarce economy, but also seems to have reached its limit in terms of growth.”

“While certain lessons can definitely be drawn from his or her experience, it is one thing to run a business for one’s own profit and another to promote it for others, specially those who are less skilled and privileged. Keeping this difference in mind, what is needed is to analyse systematically the logic of the sub-sectoral approach to MSE development as a strategy for poverty alleviation, especially in underdeveloped rural locations.”

“Traditionally, economic sectors such as agriculture, forestry, manufacturing industry, are regarded as quite large. A sub-sector is a smaller slice of the economy: technically, a row or a column in a detailed input-output matrix of an economy. The definition of a sub-sector is flexible in terms of the level of detail: for example, food-processing may be a sub-sector in one context, whereas it may be too general for another, requiring further breaking down into sub-sectors such as fruit preservation, or even, pineapple canning. A sub-sectoral approach to MSE development may, therefore, be defined as a co-ordinated strategy to work at multiple levels - policies, programmes, projects and institutions - related to a specific sub-sector.”

“*Other approaches.* Traditional approaches to rural enterprise development, while keeping the above scenario in mind have adopted different strategies for tackling the problem. From the experience of various EDOs we have the following approaches: the *welfare approach*

of providing essentials, such as a production shed of equipment, free or at subsidized rates; the *service delivery approach* of providing key inputs such as raw materials supply, credit, or marketing; the *educational approach* of providing skills and entrepreneurial ability training; and the *organizing approach* of taking up issues jointly for change in policy or laws.”

“Looking back, EDOs providing only one kind of input at one extreme, and the other, EDOs providing a dispersed set of subsidized services in a specific location, have both failed to understand and capitalize on the growth potential in selected sub-sectors of economic activity.”

“It is obvious that equitable development will not occur automatically, so institutions have to promote it.” “Further, managing multi-sectoral services that are contradictory to macro trends requires a level of clarity, integration, and effectiveness beyond the capacity of most EDOs.” “We will take as given that the policy goal is raising the income level of the poorest sections of society, i.e. those who are below the poverty line. This is a flexible definition depending on the nature of society, but in general, it concerns the lowest 20 to 30 per cent of the people in any society.”

“Although this goal may be relegated to the background in the initial stages for strategic reasons, it implies that just ownership without management control in the long run has limited value.” “The third related policy variable is the level of sustainability of the enterprise. In their anxiety to create livelihoods for the poor, many EDOs end up subsidizing operating costs. This may be a necessary phase in the initial stages in some cases, but long-term dependence on subsidies is not sustainable. Similarly, sustainability could be threatened if the resource base for the enterprise is non-renewable and likely to deplete very fast.”

“Many of these variables have been delineated and discussed in Mahajan and Dichter (1990). Each field situation and sub-sector chosen will have a specific configuration of the variables listed above which will determine the strategic choices in each chosen programme.”

“*Design variables.* There is a whole range of variables that need to be aligned complementarily for the sub-sectoral approach to be effective. Some of these variables are externally determined and will have to be taken as given constraints, at least in the medium run. These include the level of development of the specific region, the socio-economic status of the people there and the overall trends in the chosen sub-sector.”<sup>40</sup>

“*Occupationally traditional vs. new sub-sectors.* There are two kinds of sub-sectors that can be chosen for development. One, in which earnings from traditional occupations are raised through various interventions, such as tasar. Two, where completely new activities are introduced, such as poultry production. The dynamics of promoting each is very different.”

“*Technology.* There is often a contradiction between centralized models of technology available and the simplicity of individual ownership. A certain amount of work needs to be done with respect to breaking down the production process in such a way that at least parts of it can be decentralized and decentralized, to the village or household level if possible. This allows for greater flexibility in the choice of social models of ownership.”

---

**DESARROLLO DEL SECTOR PRIVADO CON ESPECIAL REFERENCIA A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS INDUSTRIALES (PYMEIS), ONUDI, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Reunión Regional**

**de Ministros de Industria América Latina y el Caribe, Montevideo-URUGUAY, 19 - 22 de Septiembre de 1995.**

“Ninguna empresa puede, hoy en día, abstraerse del contexto internacional de globalización y competencia, y las PYMEI's no son la excepción, si quiera las orientadas a su mercado interno. El nuevo panorama les presenta la oportunidad de lograr una mejor posición en su economía doméstica e incorporarse al mercado internacional, constituyendo para su país, un vehículo efectivo para materializar el logro de objetivos básicos de desarrollo socioeconómico.”

“La importancia de las PYMEI's para América Latina y el Caribe.- La máxima prioridad que los países de América Latina y Caribe le conceden a contrarrestar la pobreza, está estrechamente vinculada con el desarrollo industrial rural y la promoción de las pequeñas y medianas empresas industriales. Por ello, no es fortuito que la política económica y las decisiones de negocios presten creciente atención al desarrollo de las PYMEI's.”

“Además de la creación de mayor empleo por unidad de capital y efectos positivos de distribución del ingreso, las PYMEI's crean varios beneficios relacionados con el desarrollo económico nacional. Producen principalmente para el mercado interno con más recursos locales; utilizan tecnologías y habilidades domésticas; sirven como vehículos de capacitación de empresarios y mano de obra no calificada que luego ascienden hacia empresas de mayor tamaño; complementan las actividades de empresas grandes y promueven la eficiencia y grado de respuesta social de la economía. Ahora, con más frecuencia contribuyen con divisas por exportaciones.”

“En el presente es ampliamente aceptado que el éxito de las PYMEI's depende no sólo de las capacidades internas: empresariales, técnicas y administrativas, sino también del grado de disponibilidad de los recursos escasos y las condiciones del medio en que operan, es decir, oportunidades de mercado; acceso a buenos proveedores; servicios financieros y tecnológicos adecuados; facilidades para capacitación; sistemas de información y de transporte bien desarrollados; esquemas fiscales y financieros adecuados a sus condiciones, entre otros factores.”

“Pero el entorno también ofrece grandes oportunidades para la PYMEI's capaces o las que se adapten con rapidez. Por sus características mencionadas (II): flexibilidad, bajos montos de inversión requeridos y rápida adaptación, resultan una interesante opción para las alianzas estratégicas de empresas medianas o pequeñas de países desarrollados que ya se internacionalizaron o empresas transnacionales que buscan procesos de sub-contratación para ensamble internacional.”

“En este sentido, el cambio hacia la flexibilidad y la necesidad de tener éxito en un entorno de inestabilidad de mercados y competencia internacional creciente, basada en adaptabilidad e innovación, hace que surjan nuevas relaciones inter-empresariales, en las cuales las instituciones de apoyo y las organizaciones empresariales deben asumir su nuevo papel de servir de medio de información, enlace y promoción.”

“Factores Críticos para Incorporar a las PYMEI's a la Competitividad Internacional.- Al igual que cualquier empresa del sector privado, como se mencionó, las PYMEI's requieren de un ambiente favorable para integrarse activamente a los mercados internacionales, pero también enfrentan serios problemas estructurales, derivados de su formación histórica. En términos generales, la problemática de estas empresas se puede resumir, en cuatro áreas de factores críticos:

1. Formación de cultura empresarial y de capacidad exportadora.

2. Administración, eficiencia, calidad y productividad.
3. Infraestructura básica y competitiva.
4. Fomento y promoción internacional.”

“1.- Formación de cultura empresarial y de capacidad exportadora. En general el proceso de globalización y apertura comercial fue demasiado repentino para la mayoría de las PYMEI’s y su capacidad de respuesta no fue lo rápido que debió ser, pues por décadas estuvieron acostumbradas a un mercado cautivo y protegido que soportaba ineficiencias y precios relativamente altos.”

“Como elemento primordial para la incorporación de las PYMEI’s al comercio exterior y en particular a la exportación, se debe prestar especial atención a promover entre ellas, la formación de la cultura de los negocios internacionales.”<sup>4</sup>

2. Administración, eficiencia, calidad y productividad..- Los retos de la globalización y la mayor competencia hacen indispensable que las PYMEI’s se adecuen a esquemas de mayor productividad, calidad y menores costos. Requieren de la constante formación de recursos humanos calificados que integren los mandos medios que promuevan un ambiente innovador en la empresa. Asimismo, necesitan dedicar recursos a la adquisición de activos que les permitan la reestructuración productiva para competir. Este punto es básico, pues poco o nulo acceso tienen las PYMEI’s a las tecnologías de punta, lo cual repercute en baja calidad, mayores costos y una debilidad frente a los retos que impone la competencia de un mercado abierto.”

“3.- Infraestructura básica eficaz y competitiva..- La frágil estructura administrativa y económica de las PYMEI’s no les permite tener acceso a sistemas de información sobre mercados, proveedores, competidores, nuevas tecnologías de productos y procesos elementales para hacer frente a sus competidores extranjeros, quienes normalmente cuentan con infraestructura apropiada y apoyos, tanto de instituciones gubernamentales como empresariales.”

“En este renglón se requiere un nivel de servicio competitivo, ya sea de servicio público o unidades privatizadas, las cuales en ciertos casos no han alcanzado, los estándares de calidad y precio que proporcionen a los usuarios igualdad de condiciones que sus competidores internacionales.”

“4.- Fomento y promoción internacional..- Dadas las condiciones de rezago en que se encuentran amplios grupos de PYMEI’s y dada su incapacidad para modernizarse por si solas, requieren de un programa de fomento que pudieran incorporar elementos como los esquemas exitosos que se practicaron en Taiwán y Corea.”

“Dado que las PYMEI’s tienen inclinación de pagar menos salarios contratan mano de obra con escasa o nula capacitación, hacen uso de fuerza de trabajo marginal que no es aceptada en procesos productivos de gran escala. Luego de la capacitación práctica, gran parte de esa mano de obra emigra a empresas mayores e inclusive fuera de la región y del país en busca de mejores remuneraciones.”

“Promoción del Desarrollo de las PYMEI’s: Lecciones y Experiencias.- En varios países de Asia se ha logrado que las PYMEI’s incrementen sustancialmente sus exportaciones y en algunos casos superen inclusive las de las empresas grandes. En Tailandia por ejemplo, del 70 al 90% de los productos de las PYMEI’s, son exportados directamente, además de contribuir considerablemente con las exportaciones de empresas mayores nacionales y extranjeras, a través de la sub-contratación y el ensamblaje.”

“En general en Asia se tienen exitosas experiencias, donde las PYMEI’s contribuyen en forma importante con el crecimiento económico e industrial, con diferentes esquemas de asociación empresarial.”

“Otro estudio reciente de pequeñas empresas en cuatro países: Corea, Indonesia, Japón y Colombia), encontró que la fuente básica de capacitación técnica y de mercadeo para la mayoría de esas unidades en dichos países, era la red privada de empresas e instituciones dentro de su localidad, donde el conocimiento técnico y el acceso al mercado era producto de prácticas de negocios entre pequeños proveedores y otros agentes, tales como: sus clientes principales, empresas intermediarias en la cadena, proveedores de equipo, trabajadores y clientes que emigraron y comercializadoras de exportación. Al mismo tiempo, sin embargo, algunas empresas se beneficiaron también del acceso al apoyo institucional colectivo.”

“Esquemas de asociación empresarial: Cooperación Vertical entre empresas pequeñas y grandes.- La cooperación E-E muestra, resulta ser más viable en la diseminación del conocimiento de habilidades tecnológicas, mejoras de economías de escala y de la habilidad para cambiar procesos de producción con mayor eficiencia e incrementar capacidades.”

“La interacción y cooperación entre empresas grandes (EG) y PYMEI’s, se percibe cada vez más por éstas últimas, como un medio importante de aumentar los estándares tecnológico y administrativo. De la misma forma, las oportunidades para facilitar este tipo de proceso de desarrollo de proveedores muestran indicios de estar creciendo.”

“Las razones de estas nuevas oportunidades son cambios de fondo en las formas en que las empresas se relacionan, fuera del patrón tradicional del mercado determinado por el precio, hacia una mezcla de competencia y cooperación empresarial. Este nuevo patrón surge como efecto de que las empresas se percatan de la importancia que les significa tener acceso a una calidad superior de proveedores competitivos.”

“Esta mayor interdependencia es consecuencia de cambios en la conducta industrial, resultantes en una tendencia de empresas para concentrarse en el núcleo del negocio y subcontratar con otros especialistas, los bienes y servicios que requieren para complementar su actividad.”

“Lo que destaca es el papel tradicional del sub-contratista para suministrar capacidad adicional para los fabricantes, en picos de demanda está cambiando cada vez más con casos de proveedores especializados de servicios o insumos que se manejan como una división de EG.”

“Países Desarrollados.-” En naciones como Japón e Italia el predominio de redes de subcontratación amplia, son bien conocidas. Japón tiene prestigio por sus pirámides extensivas de sub-contratación “co-prosperidad”, por ejemplo *Matsushita*, el mayor grupo industrial de electrónica de consumo, cuenta con alrededor de 6,500 proveedores en pirámide bajo de ella, de las cuales cerca de 500 están ligados a la compañía como contratistas primarios.”

“Investigaciones recientes de la Universidad de Tokyo señalan que la subcontratación, representa por encima de un tercio de los costos totales de la manufactura de la industria japonesa y crecerá por arriba del 40% para finales de la década.”

“Países en Desarrollado.-” En Indonesia, las relaciones entre EG y PYMEI’s son normalmente de un sólo lado, con las PYMEI’s fuertemente dependientes para accesar el

mercado, las materias primas y el capital. La potencialidad para la transferencia de tecnología entre EG y PYMEI's es alta, pero aún no ocurre en forma contundente.”

“India: Empresas Grandes guiando PYMEI’s.- En la India están creciendo con rapidez los convenios de subcontratación entre empresas. En la mayoría de los casos, tal parece que las relaciones implican poca cooperación entre las EG y las PYMEI's y escaso aprendizaje ocurre, por lo que las pequeñas unidades toman un papel de dependencia distante.”

“No obstante hay casos de fuerte cooperación vertical entre empresas con EG y sus proveedores pequeños, construyendo relaciones de largo plazo, caracterizadas por amplia transferencia y participación de tecnología, y el aumento de los estándares de los proveedores, apoyados por la confianza y entendimiento mutuos. *Maruti Udyog*, productor de autos y “vans” y *Punjab Tractors Ltd.* son ejemplos. Este último se concentra en investigación y desarrollo (R&D) y produce menos del 20% de sus componentes en su fábrica, comprando el resto con proveedores locales.”

“*Marutri Udyog* ha transferido tecnología e incrementado los estándares de sus proveedores a través de asistencia suministrada por los propios ingenieros de la compañía, quienes trabajan con 45 proveedores claves, conduciendo estudios conjuntos de sus procesos de manufactura, *layout* de planta, administración, financiamiento y asesoría técnica.. Las PYMEI's que abastecen a *Punjab* y *Maruti* están creciendo a una tasa mucho más alta que los proveedores de las EG indias que no promueven las relaciones de cooperación conjunta.”

“Cooperación entre Competidores: Pequeñas Empresas.- Normalmente las empresas en lo individual son reacias a absorber los costos de capacitación, porque es posible que otras empresas los atraigan con una mejora relativa de salario, una vez que la capacitación se completa. Pero cuando todas o la mayoría de las empresas de la industria, pertenecen a un organismo empresarial y pagan una cuota, para que dentro de sus funciones efectúe la capacitación, entonces todas las partes obtienen beneficios.”

“Otro importante aspecto está relacionado con la difusión de la información. En una pequeña empresa familiar, en la cual no se plantea como una prioridad obtener información, como para una EG, la creación de medios para que haya conocimiento en la mayoría de esas empresas, sobre oportunidades comerciales, la tecnología disponible y proveedores, resulta relevante para propiciar la competencia y la participación de esas PYMEI's en el mercado. Sin embargo, entre competidores difícilmente habría quien quisiera pasar sus conocimientos para ayudar a su competidor.”

“En este aspecto, instituciones en Dinamarca, Bélgica y Alemania han buscado solucionar también esta problemática. Tanto el Instituto Tecnológico de Dinamarca y el Instituto de Gobierno Alemán (*Landesgewerbeamt*), promueven los “Grupos de Intercambio de Experiencias”, en los cuales las PYMEI's son invitadas a enviar personal administrativo para intercambiar sus mejores experiencias. “En ambos casos se ha declarado éxito, porque se ha encontrado que por el interés del individuo de aprender del grupo, se minimiza la aversión a pasar información a sus competidores.”

“Alemania: Cooperación entre competidores en Gosheim. “En Baden Wurttemburg, Alemania, PYMEI's en ingeniería, llegaron a coincidir en que para competir bajo condiciones de la globalización, tenían que mejorar su calidad y que para ello sería necesario la compra de un costoso equipo de medición y prueba de calidad, así como el aprendizaje de nuevos métodos para su control.”

“En lugar que cada empresa comprara el mismo equipo, acordaron compartir los servicios del equipo, faltando decidir sólo en que planta de un fabricante miembro se instalaría. La solución fue que una asociación de pequeños empresarios, estableció un centro especial donde el equipo y las instalaciones para la capacitación serían localizados. Para asegurar que los activos vitales fueran bien administrados, para conveniencia de todos los asociados, se acordó que el director del centro proviniera de ninguna de dichas empresas y representantes de ellas ocuparan una posición equivalente en el consejo de centro.”<sup>44</sup>

“Pequeñas empresas: Cooperación complementaria entre grupos de empresas especializadas.- “Para ciertos tipos de empresas es menos complejo concebir la cooperación porque no compiten entre si, sino más bien se complementan, respecto la producción de un bien final o un servicio. Este tipo de cooperación pudiera asemejarse con la “cooperación vertical”, mencionada anteriormente, al grado que pudiera parecer que especialistas complementarios pudieran en algunas circunstancias parecer pertenecer a una misma cadena de producción, aunque compuesta de pequeñas unidades industriales.”

“Los más conocidos ejemplos de cooperación complementaria son los que se localizan en los distritos industriales del norte de Italia, y en Dinamarca. El esquema Danés ha sido copiado en muchos países de Europa: Reino Unido, España, Portugal e Islandia. Fuera de Europa, la influencia se extendió a Australia, Nueva Zelanda y a los E.U.A..”

“En E.U.A., la red de estrategias de producción se están expandiendo con rapidez entre varios estados y quizás Oregon sea uno de los mejores ejemplos. Otros países que también han desarrollado sus propios programas de cooperación inter-empresarial con el fin de aumentar la competitividad de sus empresas pequeñas son Japón y Canadá (Quebec y British Columbia), así como Chipre, Bélgica, Alemania (ya mencionado) y Noruega.”

“Italia: Cooperación Complementaria en la Cadena Productiva.- La cooperación entre empresas pequeñas en Italia, complementarias a lo largo de la cadena productiva, se considera que contribuyó con las capacidades innovadoras en los distritos industriales. Por ejemplo, la colaboración estrecha entre fabricantes de productos cerámicos y de su maquinaria, se dice que es una de las principales razones del dinamismo del distrito industrial de *Sassuolo* en *Emilia Romagna, Italia*. ”

“Asociaciones Comercializadoras.- Las asociaciones comercializadoras sectoriales tienen la función de organizar la cooperación en gran escala de la producción y surgen precisamente del interés de un grupo de fabricantes que desea incrementar su capacidad de respuesta, para pedidos de gran volumen que de manera independiente difícilmente podrían satisfacer. Por lo anterior, las asociaciones comerciales constituyen un adecuado medio para organizar a las PYMEI’s, en particular pequeñas unidades industriales y pueden constituirse en el “broker” imparcial para competidores que serían beneficiados de servicios comunes y del acceso a mayor y mejor información.”

“Aglomeraciones Industriales (Clusters)- Una de las variables más significativas en cuanto a la política industrial aplicable a las PYMEI’s, es el grado de dispersión geográfica que convierte su tratamiento en una seria problemática con características diversas que dificultan la acción de una estrategia única. Por esto, los instrumentos de cooperación y apoyo requieren una connotación distinta cuando son a nivel nacional y se trata de una industria concentrada regionalmente, respecto a otra que presenta una dispersión geográfica importante.”

“En Europa el ejemplo clásico se encuentra en Italia, como ya se mencionó ampliamente, pero además se encuentra en España, en las industrias de cerámica, textiles y calzado en la región de Valencia, otras en Cataluña la región Vasca y alrededor de Madrid. En Alemania, Dinamarca y Francia existen importantes *clusters* industriales. En Japón destaca la

*Hamamatsu* bien conocida por su aglomeración industrial enfocada a la producción de instrumentos musicales.”

“La Función del Gobierno como Facilitador y Promotor.- La intervención específica del gobierno en la política de desarrollo industrial del sector privado, y en particular de las PYMEI’s, ha sido una experiencia exitosa en varios países de Europa y Asia.”

“Sus resultados se manifiestan en la capacidad desarrollada en su nivel de competencia internacional que se refleja en sus exportaciones, inclusive destinadas a países de América Latina y el Caribe, de productos que tradicionalmente son producidos de esta región.”

“Como antes se señaló, uno de los factores críticos para impulsar las PYMEI’s a la competitividad y la globalización, es el acceso al crédito. Por ello ha resultado fundamental en Asia y Europa, el desarrollo de esquemas de financiamiento con plazos y tasas de interés favorables, para propiciar el acceso de sus PYMEI’s a los proyectos de expansión de planta y exportación.”

“El papel de las Instituciones de Apoyo.- Los esfuerzos de promoción no deben ser exclusivos de la federación, sino también regionales y municipales, de manera coordinada, en este esquema las representaciones empresariales de las PYMEI’s en América Latina y Caribe pudieran jugar un rol activo de coordinación y promoción.”

“También las instituciones educativas tienen un campo de acción, junto con el gobierno y las organizaciones empresariales, formando una *tríada* que impulse la formación de la cultura empresarial, hacia la internacional, la modernización administrativa y la capacitación de esquemas de control y mejora de calidad para desarrollar oferta exportable.”

“Honduras: Desarrollo de Especialistas Complementarios. En Honduras ONUDI ha ayudado a organizar una red cooperativa de 12 grupos de pequeñas empresas en sectores tales como confección de vestido, productos de madera y metal, agroindustria e impresión. El propósito ha sido reunir pequeñas unidades industriales que se puedan complementar una a otra y cooperar, como lo han hecho en aspectos tales como servicios técnicos conjuntos, puntos de venta, financiamiento, capacitación y una organización colectiva de la producción.”

“Evidencias del éxito de los proyectos de cooperativa indican un fortalecimiento de las relaciones con empresas grandes, mayores ventas a instituciones públicas que normalmente no hacen tratos con pequeñas empresas, y la creación de nuevas formas de organización social y económica que están impulsando constantemente la innovación y la creatividad.”

---

---

#### **A REVIEW OF THE WORLD BANK’S MICRO-FINANCE PORTFOLIO FY91-FY96, International Bank for Reconstruction and Development, November 20, 1997.**

“In the context of this review, micro-finance institutions include organizations which take financial deposits or make loans in small amounts (usually less than \$ 1,000) and whose clients are, for the most part, low income households, self-employed, or engaged in very small productive or commercial operations. A microenterprise typically is an informal sector business with 5 workers or less, and with fixed assets valued at less than \$ 10,000.

...most projects use a two-tiered approach, with the Bank reaching micro-finance retailers through newly established wholesale institutions.”

“The sixth trend is the increasingly important role of non-lending modalities, which directly affect the environment in which micro-finance institutions operate. These instruments include (i) technical assistance, (ii) regulatory framework and policy dialogues, (iii) grants for pilot operations, and (iv) economic and sector work (ESW), and (v) increased donor coordination through CGAP and at the borrower country level. Finally, while project documents rarely provide detailed information on methodologies and financial performance, all of the available evidence suggests strongly that with few exceptions Bank micro-finance operations do not employ “best practices” approaches.”

“As Operational Directive is restructured as an Operational Policy, it is important to clarify policies to provide guidance on the appropriate use of time-bound subsidies, how to incorporate micro-finance into financial sector reform, and the role of capacity building. Bank staff need greater exposure to aspects of micro-finance project design and need to develop more technical skills in finance.”

*“Increase efforts in technical training for host country government counterparts and practitioners.* While EDI has begun this work, additional efforts are needed from the Bank Group to bring best practices to policy-makers and field level practitioners. In a few countries, commercial banks have begun to consider microenterprises as a new market niche. However, in most cases, the promise of micro-finance has proven illusory, due to very high transaction costs, poor repayment, the lack of basic market infrastructure, and regulatory frameworks which limit on-lending interest rates.”

“The total amount committed by the Bank specifically for micro-finance activities during the FY91-FY96 period was \$712.5 million, with \$427.9 million from IBRD loans and \$284.6 financed by IDA credits. There were 55 Bank projects with micro-finance during this time. In recent years, projects have designed programs which charge a rate of interest that is set at or above market rates. Since micro-finance lending is often more expensive than traditional banking practices, it is reasonable to expect the interest rate to the microenterprise to be significantly higher than the market rate.”

“Within this context, village credit funds (VCFs) were created under the IDA-financed Rural Poverty Alleviation Project (1993). Village credit committees (VCCs) were elected by villages to manage these VCFs. According to the basic rules of the VCFs, if a borrower fails to repay a loan, the line of credit to the whole village may be suspended. Moreover, only a part of the village membership receives a loan in the beginning, those who expect access to credit in the future exert strong social pressure to insure prompt repayment from borrowers in the VCC.”

“The terms of the loans varied, with some projects offering three-month working capital loans and others stretching terms up to 15 years. A review of the Bank’s recent micro-finance project experience and pipeline reveals six important trends:

- (i) Non-lending instruments to promote micro-finance are becoming increasingly important.
- (ii) There are five primary types of lending projects which are used to deliver micro-finance services. The most popular are social funds and micro-finance pilots as part of lending operations.
- (iii) Most projects use a two-tiered approach, with the Bank often reaching micro-finance service retailers through newly established wholesale institutions.

- (iv) There is growing interest in borrower countries and Bank country departments which have not previously programmed micro-finance activities, notably Central Asian countries.
- (v) The Africa Region has been the most active from FY91 to FY96 and is prominent in the pipeline.
- (vi) Bank operations are under development in several large Asia countries, thanks in part to regulatory framework changes.”

“Non lending Instruments Supporting Micro-finance Activities.- “There are five non-lending instruments increasingly used by the Bank to support micro-finance activities. These include (i) technical assistance, (ii) regulatory framework and policy dialogues, (iii) grants, (iv) economic and sector work (ESW), and (v) increased donor coordination through CGAP and at the borrower country level.”

“Technical Assistance and Training.- Technical assistance and training can be important inputs into micro-finance project and component design. For example, the Bank has been instrumental in developing an enterprise development strategy for South Africa. This assistance came in the form of technical assistance and was not funded by a Bank loan. In addition, the Economic Development Institute (Box 3) is developing a series of regional training and policy workshops to disseminate micro-finance and non-financial services “best practices” in coordination with borrower countries.”

“It is difficult for Bank staff to provide technical assistance in micro-finance, since the Bank’s staff does not include a sufficient number of experienced micro-finance technicians.”

The Economic Development Institute (EDI) -- Initiatives for Micro-finance.- EDI helps government officials share policy lessons, imparts skills to use resources effectively and helps to build civil society committed to sustainable economic reform. EDI uses two distinct approaches both of which have been employed to develop the field of micro-finance. The first is the delivery of national and regional workshops on micro-finance in collaboration with the Bank’s external partners. EDI is also developing a training curriculum for micro-finance practitioners and policy-makers, and has completed the first draft of a micro-finance training guide.”

*“Private Sector Development Projects.* Private sector development projects usually provide a line of credit through existing organizations to private enterprises. This is done by working with a national bank at the wholesale level which loans funds to formal financial intermediaries which directly provide financial services. These projects concentrate on the delivery credit rather than financial sector development. These projects focus primarily on SMEs.”

---



---

**INDUSTRIALIZATION IN DEVELOPING COUNTRIES: THE CHALLENGES OF EMPLOYMENT AND SOCIAL INTEGRATION, JOHN HUMPHREY, UNIDO, UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION, GLOBAL FORUM ON INDUSTRY *Perspectives for 2000 and Beyond*, NEW DELHI, INDIA, 16-18 OCTOBER 1995.**

“Large enterprises in both the private and public sectors, which operated in a protected environment, often proved to be inefficient. In addition, the employment objectives vested in them were rarely achieved. This was largely due to their economies of scale and the government policies that encouraged capital-intensive patterns at production. For these

reasons, it is now widely recognized that the large-scale sector will, in principle, be unable to generate sufficient employment for the expanding labour force in developing countries. In this context, the small-scale sector is being viewed as a means to mitigate the employment crisis and to promote more equitable distribution of income” (UNCTAD, 1994: 7). ”

“The recent revival of interest in the potential for SMEs has been stimulated by two developments. The first is the success in the 1970s and 1980s of industrial districts in Italy and the codification of this experience into a model of capitalist development, “flexible specialization”, by Piore and Sabel (1984). The analysis of the Italian experience identified clusters of SMEs as possessing competitive advantages compared to large, mass production enterprises.”

“The success of the Italian clusters and the “flexible specialization” model based upon it have attracted increasing attention from both analysts of SME development (Schmitz 1989), and policy makers and practitioners in developing countries who are orienting policies towards promoting cooperation between firms and developing networks of SMEs (Humphrey and Schmitz, 1995). ”

---

**-----EL BID Y LA MICROEMPRESA.- “UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA EL DESENIO DE LOS NOVENTA”.- “Informe de Evaluación de la Oficina de Revisión y Evaluación Externa (ORE) octubre 1991.**

“Desarrollo del sector de la microempresa.- *Las organizaciones no gubernamentales (ONG), que en el pasado cumplían una función estrictamente filantrópica, encontraron que podían ejercer un papel desarrollista brindando apoyo a los programas de microempresa. La mayoría de los programas del BID de Pequeños Proyectos para la microempresa han sido llevados a cabo por las ONG.* ”

“Los programas del BID para la microempresa.- Hasta diciembre de 1990 el programa de pequeños proyectos había financiado 103 proyectos para la microempresa en 23 países en total de US\$43 millones. En forma paralela se ha otorgado cooperación técnica por US\$5,7 millones para el fortalecimiento institucional de los intermediarios y para los programas de capacitación.”

“El Banco ha aprobado cuatro préstamos globales (dos para Colombia, uno para Ecuador y otro para Uruguay) por un monto total de US\$44.2 millones; se acaba de preparar uno para Argentina, y otro está en etapa avanzada de preparación para Guatemala (cuatro más están en los pasos iniciales de planificación y preparación Costa Rica, Chile, La República Dominicana y México). ”

“*Recursos Humanos para la microempresa.* En 1990 se creó la División de Microempresa dentro del Departamento de Operaciones. Su personal provino de la previa Unidad de Pequeños Proyectos de DES. Tanto en la Sede como en el terreno, un aumento drástico de actividades y cambios de procedimiento no fueron acompañados por el fortalecimiento apreciable de la nómina de personal, o por su adiestramiento. El volumen de trabajo se adaptó a la disponibilidad de personal, no a las necesidades del programa. Esto puede constituir un obstáculo para su evolución y puede resultar en un debilitamiento de la calidad en la preparación y supervisión de los proyectos. Los microempresarios prefieren pagar tasas de interés más altas si los procedimientos son más simples y el tiempo de tramitación es más breve.”

“Adiestramiento.- Se necesita llevar a cabo más investigación y experimentar con otras metodologías, incluyendo técnicas participatorias al estilo de talleres, que permiten a los microempresarios exitosos participar como instructores.”

*“Graduación al sector formal.”* - Por lo tanto, incluso los microempresarios que tienen éxito en sus actividades y pudieran estar interesados a pasar a formar parte de la economía formal, pueden encontrar que el propio sistema lo impide. Se trata de una decisión racional basada en la percepción del microempresario sobre las ventajas y desventajas de la formalidad. En una economía sólida los microempresarios que tienen interés en crecer pueden elegir el ingreso a la economía formal, que además de posibles ventajas económicas trae aparejado otro aliciente: el prestigio social.<sup>9</sup>

“Finalmente, para el organismo intermediario, la graduación de sus mejores clientes supone mayor trabajo para encontrar sustitutos y más gastos; tiempo más prolongado para procesar los préstamos iniciales e incertidumbre sobre el desempeño de sus nuevos clientes. Por lo tanto, la graduación conspira contra los intereses de los organismos intermediarios porque significa la pérdida de sus mejores clientes. La graduación no ha tenido éxito porque está en conflicto con los intereses de los dos principales actores, los bancos y los organismos intermediarios, y puede o no representar un beneficio para los microempresarios.”

*“Instituciones y estrategias para apoyar la microempresa.”* - “Las ONG relacionadas con la microempresa pueden tener dos orígenes diferentes: (a) pueden haber surgido como una organización de caridad por lo cual su orientación puede tener un sesgo filantrópico con metas diferentes a las de un programa de desarrollo económico, o (b) pueden haberse establecido con orientación de empresa. Las primeras tienen una actitud menos pragmática y probablemente no serán tan eficientes en la administración de los préstamos como las segundas. Las ONG orientadas hacia actividades de caridad dependen de una corriente sostenida de donaciones y la sobrevivencia institucional no es una de las metas de sus programas de microempresa; las tasas e interés que cobran generalmente están altamente subsidiadas y esto puede llevar al uso ineficiente de los fondos.”

*“La metodología minimalista”* - La metodología minimalista consiste en una serie de préstamos que comienzan por un monto muy pequeño a un plazo muy corto (por ejemplo US\$50 por una semana). En préstamos subsiguientes se aumenta la cantidad y el plazo, dependiendo del cumplimiento. El rápido ritmo de amortización causa la rotación frecuente de los fondos. No se requiere ninguna garantía formal para los préstamos pequeños ni se ofrece tampoco ningún tipo de adiestramiento. El dinero se utiliza para comprar mercadería o materias primas. La tasa de interés es igual o superior a la del mercado y el desembolso es muy rápido (la renovación del préstamo es automática en base al pago puntual de un préstamo anterior). Se usa esa metodología para llegar a grupos solidarios, que consisten en asociaciones de dos a cinco, y a veces más individuos que se garantizan el uno al otro. También se puede utilizar para individuos. Las microempresas que se benefician con la metodología minimalista están a un nivel de desarrollo inferior al de aquéllas a las que se aplica la metodología tradicional. La tasa de recuperación es alta, generalmente mayor que la de los programas que utilizan la metodología tradicional.”

“Uno de los programas de microempresa más reconocidos en el mundo, el Grameen Bank de Bangladesh, usa la metodología minimalista. Este Banco se estableció en 1976 para probar la teoría de que sí los pobres tienen oportunidad de obtener dinero prestado son capaces de prosperar y de crear empleo productivo. El Grameen Bank asegura que los préstamos atrasados y las pérdidas se mantienen a un nivel casi nulo. Este Banco ha demostrado que la falta de garantía no debe ser un obstáculo para otorgar préstamos a los pobres.”

*“Préstamos Globales para la Microempresa.* El Banco ha aprobado préstamos globales para Colombia (dos), Ecuador y Uruguay, por un total de US\$44,2 millones. A la fecha se ha completado la preparación de un proyecto global para Argentina, y está muy adelantada

la preparación de un proyecto para Guatemala. Están en etapa inicial de preparación o planificación proyectos para Costa Rica, Chile, la República Dominicana y México.”

*“Tasas de interés bajas o desembolso rápido.* ORE verificó que la mayoría de los microempresarios en los tres casos en los que se usaron tasas de interés subsidiadas pagarían interés más alto si los procedimientos fueran más simples y el período de tramitación más breve. Los costos de oportunidad de procedimientos complicados y lentos son más elevados que si los préstamos se recibieran sin demora, aún pagando interés más alto. Lo que los microempresarios necesitan es acceso al crédito.”

*“Garantía.-* Se considera que los microempresarios más pobres constituyen un riesgo elevado. Hay una contradicción intrínseca en el sistema. Los programas para la microempresa, diseñados para atender a los segmentos que no tienen acceso a fuentes “formales” de crédito, contienen las mismas restricciones que impiden el poder recurrir a dichas fuentes. En el nivel siguiente, las ONG también tienen problemas de garantía porque el sistema bancario es reacio a prestar si no cuenta con garantía para respaldar sus programas crediticios.”<sup>9</sup>

“El sector financiero formal fue diseñado para atender las necesidades de empresas más grandes que no tienen la necesidad imperiosa de desembolsos inmediatos y para las cuales no existe problema en respaldar la solicitud de préstamo. Pero el sistema no atiende directamente las necesidades de los microempresarios más pequeños. En Colombia, por ejemplo, el Banco de la República, refiriéndose a los proyectos que utilizan la metodología tradicional de dictar cursos de adiestramiento antes de otorgar préstamo, informa que el 80% de los que asisten no presentan solicitudes de préstamos, y en el 50% de los casos esto se debe a que no cuentan con garantías necesarias.”

“Durante la redacción de este informe, en Abril de 1991, el Banco Mundial estaba preparando un proyecto en las Filipinas para industrias pequeña y familiar que incluye asociaciones de garantía mutua entre 25 y 50 miembros, que depositan fondos de garantía en un banco que participa en la operación del crédito. El Banco Mundial iguala los fondos en una relación de dos a uno y se retira del programa en forma gradual en un plazo de 5 años, al cabo del cual el fondo estará constituido exclusivamente por aportes de los empresarios.”

“Si el BID participara en el establecimiento del fondo de garantía, muchos de los programas para las microempresas no necesitarían financiamiento para préstamos porque las ONG podrían obtener recursos de los bancos comerciales locales. Por ejemplo, el financiamiento para pequeños proyectos de un máximo de US\$500’000 se podría utilizar como garantía de los intermediarios que tienen un buen historial con el Banco y que utilizan en sus programas crediticios incentivos para la amortización que ya han dado buen resultado. De ese modo, la suma de US\$500’000 se podría convertir en un elemento catalítico para obtener financiamiento por montos mayores.”

“El atractivo especial de un fondo de garantía de crédito (FGC) desde el punto de vista de la política de desarrollo es su efecto multiplicador. Por ejemplo, si se otorgan US\$100’000 a un FGC, se podrían conceder créditos por un total de US\$1’000’000 al grupo beneficiario. Si se aplicara la misma cantidad a un fondo para crédito que atendiera el mismo grupo, se podrían otorgar préstamos sólo por US\$100’000. El alcance del efecto multiplicador dependerá del nivel de riesgo crediticio individual y de su grado de correlación.”

“La gran mayoría de los programas para la microempresa financiados por el BID han incluido un componente de adiestramiento complementario al crédito. Se espera que

mediante el adiestramiento los microempresarios aprenderán prácticas de administración básica tales como contabilidad, costos, comercialización. En general, la enseñanza se lleva a cabo en forma de cursos en aulas de clase. ORE encuentra que el sistema es ineficiente.”<sup>9</sup>

“El adiestramiento es necesario. Cuando los microempresarios se expanden, necesitan adquirir la mentalidad empresarial, deben aprender a separar las finanzas de la empresa del presupuesto familiar, deben ser capaces de calcular costos, incluyendo el tiempo que dedican a sus labores, etc. Se trata de conceptos básicos e indispensables para el éxito de la microempresa e implica un cambio en la actitud y el comportamiento de los microempresarios que han tenido por muchos años. Este cambio de comportamiento difícilmente se puede lograr en unas solas lecciones, a las cuales asisten con la preocupación de que dejaron su negocio sin atender, o que tuvieron que pagar un alto costo de transporte para llegar hasta el lugar en que se dicta el curso, etc.”

“ORE identificó una metodología experimental en el Perú mediante talleres en los cuales los microempresarios que actúan en un mismo ramo comparten problemas administrativos y técnicos y procuran obtener soluciones con el asesoramiento de alguna persona que conduce la discusión. En la República Dominicana se está experimentando con otro sistema de taller. En este caso, un empresario que ha tenido éxito en el ramo, enseña un curso específico en, por ejemplo, fabricación de zapatos, carpintería, confección de ropas, etc., en el cual enseña los pormenores relacionados con cada caso y la manera en que resuelve los problemas más comunes. Este es un método que se dirige a las necesidades específicas de los microempresarios. Los pocos microempresarios que estuvieron incluidos en el caso que estudió ORE manifestaron entusiasmo por la utilidad de estos talleres.”

“ORE verificó que la participación no siempre implica beneficios y que deben estudiar los problemas que afronta la mujer para procurar entender los obstáculos que impiden su éxito. Los problemas de educación, las costumbres locales o las leyes.”

“En el Grameen Bank, los prestatarios establecen un fondo conjunto con un porcentaje pequeño que se deduce de cada préstamo. El dinero se deposita en una cuenta para el grupo que se abre en el Banco y que percibe una tasa de interés anual de 8.5%. Los miembros del grupo administran la cuenta y pueden obtener fondos prestados de ella, libres de intereses, cuando se presenta alguna emergencia. “En algunos casos las estrategias de comercialización incluyen la adquisición de materias primas para las microempresas que operan en el mismo ramo de manera que se beneficien con economías de escala y se uniforme o mejore la calidad.”

“En algunos casos tienen conciencia de que su tecnología es ineficiente pero no saben cómo resolver el problema. En otros casos saben lo que necesitan pero no saben cómo o dónde encontrarlo. ORE encontró que los artesanos mexicanos que trabajan con pan de oro estaban pensando en la posibilidad de viajar a la Unión Soviética para aprender su fabricación, sin saber que en el Perú existe la tecnología. El sistema de comunicación entre los microempresarios es pobre y prácticamente no existe el intercambio de información entre los países.”

“Disponibilidad de Dinero.- Lo que los microempresarios valoran más en un programa de préstamo es obtener fondos en un plazo breve. Por ejemplo, en el segundo caso, la inflación obligó a la ONG a otorgar menos préstamos por montos mayores para compensar la pérdida en el poder adquisitivo, con lo cual se limitó el número de préstamos concedidos.”

---



---

**MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO FRENTE A LOS RETOS DE LA GLOBALIZACION, José Octavio Martínez, Experto de la Comisión económica para América Latina (CEPAL), de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).**

**“POLITICA MACROECONOMICA, REFORMA ESTRUCTURAL Y EMPRESAS PEQUEÑAS.-** En la mayoría de los países industrializados se advierten signos de un proceso de reorganización industrial que apunta al desplazamiento de la actividad manufacturera de las grandes empresas hacia establecimientos de menor tamaño (Sengenberger, 1988). Varios factores están detrás de estos cambios en la organización industrial que ha involucrado un proceso de revalorización de la pequeña empresa. Quizás el avance tecnológico sea uno de los más relevantes, por lo que se refiere tanto a la innovación de procesos productivos y el procesamiento de información (incorporando computadoras en maquinaria y equipos) como en la generación de nuevos insumos materiales.”

**PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.-** La ausencia de remuneraciones directas al trabajo familiar, y el otorgamiento de remuneraciones inferiores a las legales a los trabajadores asalariados, a veces sin registrarlos en el sistema de seguridad social, son factores que se considera que permiten a las pequeñas empresas sobrevivir en condiciones económicas adversas (Schmitz, 1990). ”

“Fuentes del financiamiento. Es común que el capital inicial para establecer una empresa pequeña provenga de ahorros del propietario o familiares. Por lo demás, las empresas medianas y pequeñas enfrentan serias dificultades para obtener financiamiento de la banca comercial. En condiciones en las que imperan mercados de capitales poco desarrollados, el costo de los préstamos para las empresas fabriles suele ser mayor que para las grandes, lo cual se explica por la importancia de los gastos de administración, de evaluación y vigilancia sobre los prestatarios, la falta de instituciones financieras especializadas, y la aversión al riesgo de la banca comercial. Además, las pequeñas empresas usualmente no cuentan con los colaterales que respalden los préstamos.”

**“CONSIDERACIONES FINALES.-** De esas experiencias se desprende que proveer mayor financiamiento y/o transferencia de tecnología no es suficiente para el desarrollo de la industria sustentado en una mayor participación de las pequeñas empresas, es más relevante el rediseño de la estrategia económica general, el replanteamiento de las interrelaciones entre organizaciones económicas y sociales, y del papel que asume en ello la pequeña empresa.”

---

**LOS RETOS TECNOLÓGICOS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO, Pedro L. Grasa, Director del Centro de Tecnología y Productividad, ITESM-CEM, Victoria E. Erossa, Investigadora Nacional de Investigadores (SNI). “LOS RETOS TECNOLOGICOS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO”**

**“CARACTERISTICAS DEL AMBIENTE ECONOMICO.-** Las preferencias de los consumidores se modifican ante nuevas aplicaciones de un mismo producto, o bien por el surgimiento de productos nuevos que reúnen mayores ventajas en términos de calidad, precio, consistencia o amplitud de su distribución, por lo que se obliga a que las empresas renueven sus tecnologías para permanecer competitivas.”

“Esta es una área de particular importancia ya que la tecnología específicamente no sólo está dando forma a los procesos, productos y servicios, sino también a las estructuras organizacionales, como se observa en la creciente popularidad de las alianzas estratégicas,

que se efectúan como una medida para ampliar la eficiencia y las capacidades de las empresas en el diseño, desarrollo, manufactura y distribución de los bienes y servicios a mercados de todo el mundo. Una tarea de esta naturaleza está directamente relacionada con la capacidad empresarial.”

“CONCLUSIÓN.- Las políticas gubernamentales deberían orientarse a crear un clima industrial favorable, incluyendo acciones de fomento a la vinculación de la P y MI con centros de investigación y desarrollo y con universidades, así como mediante el establecimiento de redes de información tecnológica que den apoyo oportuno.”<sup>47</sup>

“Los riesgos tecnológicos son factores clave para modificar la actitud hacia la innovación. La P y MI deben saber que el riesgo de fracaso al reorientar su situación tecnológica es menor que el riesgo de fracaso de no hacerlo.”<sup>47</sup>

---

**EL SIGNIFICADO DEL SECTOR INFORMAL Y LA MICROEMPRESA EN AMERICA LATINA Y EN MEXICO, Carlos Alba Vega/Dirk Krujitz, Investigadores de El Colegio de México.**

---

“Para algunos investigadores, la informalidad es una manera de hacer las cosas, comúnmente precaria, donde generalmente se recurre a trabajo no asalariado. Su origen provendría de la incapacidad del sistema económico para ocupar al excedente de mano de obra. Otros, en cambio, hacen énfasis en que este sector comprende diversas formas de subcontratación a través de las cuales el capital se libera del cumplimiento de sus obligaciones legales. Para ellos, la incapacidad que tienen las economías de generar un empleo estable para la creciente población que lo busca, se debe a la reestructuración de la economía mundial, basada en nuevas tecnologías y también en una nueva división territorial del trabajo.”

“Esto significa que el proceso de proletarización de la población latinoamericana tiende a decrecer en favor de los trabajadores por cuenta propia, y que el empleo asalariado crece proporcionalmente menos que el no asalariado.”

“LA INFORMALIZACION DE LA SOCIEDAD.- “También el sector público está informalizándose. Desde los años ochenta puede observarse en América Latina, Asia y África la proliferación de fundaciones privadas con objetivos públicos: Las ONG. Las primeras de ellas nacieron como centros de estudios a finales de los años sesentas. El verdadero auge latinoamericano de las ONG se originó desde la mitad de los años setentas. Fundaciones Europeas comenzaron a subsidiar con regularidad a organizaciones de intelectuales y académicos en Chile durante la dictadura de Pinochet; en el Perú, después de la época de Velasco (1968-1975), en el Salvador durante la violencia de los años ochenta. La Rockefesia brasileña durante el régimen militar.”

“Las ONG florecieron y comenzaron a transformarse en donor darling. El único país latino excluido parcialmente todavía de la invasión de las ONG es México. Si originalmente fueron centros de estudios y reflexión, las ONG comenzaron a descubrir su destreza potencial como agentes privados de desarrollo, encargándose de actividades publicas esenciales. Donantes como USAID y su asociada AITEC, inspiradas por la ideología del monopolio moral del sector privado, crearon las primeras ONG exitosas para atender al sector informal de la economía, como ADEMI en la República Dominicana y ACORDE en Costa Rica. Otros donantes comenzaron a seguir esta iniciativa.”

“En algunos países, como Perú, Bolivia, Ecuador y todo Centroamérica, el sector de las ONG se ha transformado en un sector público privado, con excelentes profesionales, de alta calidad administrativa y gerencial, mucho mejor formados y pagados que los del gobierno.

Es un sector público paralelo financiado por el exterior. Las ONG están incluso buscando la plataforma política presentándose como representantes de la sociedad civil.”<sup>8</sup>

**“LA MICROEMPRESA (MEXICANA) EN LOS AÑOS OCIENTA.-** En el pensamiento económico de los siglos XIX y XX existió la convicción de que serían las grandes empresas manufactureras las que se encargarían de producir los factores fundamentales y dejarían a las pequeñas unidades productivas algunos bienes marginales. A finales del siglo XX se observa con asombro que lejos de extinguirse, estos establecimientos han proliferado en gran parte del orbe y se han convertido en estratégicos para la sobrevivencia de amplios sectores de la población. Ahora se les llega a presentar en América Latina como una alternativa ante la crisis del Estado como agente de desarrollo.”

“La expansión del sector formal. Por sus propias exigencias internas y por imperativos de los agentes económicos externos que las sostienen, gran parte de las pequeñas unidades productivas se han desplazado en las últimas dos décadas, pero sobre todo después de 1982, del llamado sector formal al informal. Lo han hecho como una estrategia de sobrevivencia, para hacer frente a la fuerte competencia de otras industrias, a la crisis económica, a ciertas regulaciones del Estado al mismo tiempo al fenómeno de la desregulación.”

“Proliferación, además del sector informal, los microestablecimientos industriales y sobre todo comerciales y de servicios que están registrados oficialmente y cuentan con una o dos personas, los cuales sólo con un esfuerzo eufemístico podrían denominarse microempresas. Este fenómeno, que se presenta a veces como un signo de que están creciendo las oportunidades de iniciar negocios, o como un resurgimiento de la “mentalidad emprendedora”, necesita analizarse con la incorporación de otros elementos. Parece ser también el resultado complejo de un conjunto de factores: el freno al trabajo asalariado y a la búsqueda de oportunidades por cuenta propia; una alternativa de quienes fueron despedidos con la reestructuración y el ajuste; la reaparición de algunos oficios y actividades de reparación y mantenimiento, así como la preparación de alimentos en el contexto de una población con mayor deterioro en su capacidad adquisitiva; la concentración de algunos establecimientos que anteriormente se ubicaban en estratos de mayores dimensiones.”

---

#### **LA ACCION ORGANIZADA DEL SECTOR PRIVADO. LOS EMPRESARIOS PEQUEÑOS.-Matilde Luna, Investigadora del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.**

**“LA ACCION ORGANIZADA DEL SECTOR PRIVADO. LOS EMPRESARIOS PEQUEÑOS.-** A pesar de su gran heterogeneidad, el sector industrial micro y pequeño se distingue, en términos generales, por su escasa cultura tecnológica y resistencia a la incorporación de tecnología, por la obsolescencia frecuente de su maquinaria y equipo, y por la carencia de personal calificado y la mínima participación en los programas institucionales de capacitación y adiestramiento. De aquí que sea necesario un importante impulso para su desarrollo, el que requiere tanto de una política industrial activa como del efectivo concurso de sus órganos de representación.”

“En este sentido, se señala que deficiencias como son : la propensión del empresario al trabajo individual, la limitada capacidad de negociación, la escasa cultura tecnológica, la tendencia a la improvisación, la restringida participación en los mercados, las limitadas condiciones de seguridad e higiene en el trabajo, la carencia de personal calificado, el problema de abasto de insumos y, en general, la falta de estándares de calidad adecuados, “exige la participación de la comunidad industrial y de sus organismos gremiales.”

“Con estas posiciones y sin soslayar su heterogeneidad política interna, la acción colectiva de los pequeños empresarios parece adquirir un renovado aliento a través de una política que va más allá de una visión simplificada caracterizada por la dicotomía entre el Estado y el mercado.”

---

**EL SISTEMA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN ITALIA .-Andrea Saba, Ex-director General del Instituto para el Desarrollo del Mezzogiorno” de Italia,: Características y Políticas de Apoyo, Propuestas de accion para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa, capítulo viii.**

“El 75% de la producción Industrial Italiana está a cargo de unidades de pequeño o pequeñísimo tamaño.” “La flexibilidad, o sea, el nivel de adaptación del sistema de las microempresas a las variaciones del mercado, es una de las condiciones de éxito.”

“Debido a que el salario mínimo está garantizado al 100%, se produce progresivamente y con una inflación del 20%, un “aplastamiento” de los salarios de los obreros muy calificados, los cuales no están protegidos al 100%. De esta manera, los obreros más eficientes y productivos acaban ganando un salario casi igual al de los obreros no calificados. Esto genera frustración entre los mejores obreros. Contemporáneamente, para evitar la excesiva presión sindical interna, las grandes fábricas favorecen un proceso de descentralización: todas aquellas actividades que pueden realizarse fuera de la fábrica son confiadas a sectores productivos más pequeños. Muy a menudo son los obreros más expertos los que, agrupándose, se transforman en pequeños empresarios ligados a la empresa matriz. De esta manera, obtienen una renta superior y utilizan en mejor forma su nivel de calificación.”

“Pero cuando la renta se vuelve cada vez más alta, entonces es el cambio en el gusto de los consumidores el que orienta las características de la demanda. Italia ha tenido a disposición el mercado de mayor poder adquisitivo del mundo que es la Europa rica y por lo tanto, una masa creciente de consumidores deseosos de llenarse de cosas bellas, lujosas y caras.”

“La maquila representa la norma. Las grandes firmas de la moda descentralizan la producción hacia áreas especializadas, involucrando una enorme cantidad de pequeñas empresas que muy a menudo prefieren la seguridad de la demanda a la utilidad más elevada de la venta directa con sus propias marcas. La empresa artesanal requiere de asistencia legal, fiscal, contable, de formas sencillas de informática, de formas de garantías colectivas para el crédito.”

“Evidentemente, si el costo de dichos servicios pudiera dividirse entre numerosos socios, cada empresa artesanal tendría grandes ahorros, pero esta ventaja se consideraba y se tomaba en cuenta en esas partes del país en donde existía una cultura industrial desarrollada y, por lo tanto, surgían de manera espontánea los consorcios en los que los servicios colectivos se producían y se pagaban con una cuota de participación de los socios.”

“Con una modesta inversión: 18 millones de dólares, se creó una red de consorcios que juega un papel muy positivo ya que, no sólo produce servicios tradicionales, sino que, a través de la parte más desarrollada de las empresas, empieza a crear una demanda organizada de tecnología más avanzada, informática, telemática, biotecnología, marketing, etc. El que se ocupe de transferencia de tecnología y de asistencia técnica a las microempresas, sabe cuáles son las dificultades, a menudo infranqueables, de tener que dialogar con empresas aisladas totalmente, desprovistas de experiencias colectivas. Disponer de una red que haya suministrado ya una experiencia positiva a las empresas es una enorme ventaja. El desarrollo es sobre todo difusión de cultura, no sólo industrial. La

organización de sujetos colectivos de emprendedores tales como consorcios, cooperativas, grupos de empresas, sociedades de consorcio, es uno de los componentes del éxito de ciertas políticas de desarrollo.”

---

**“FOMENTO PRODUCTIVO DE LAS MICROEMPRESAS URBANAS.” Victor Tockman, Director del Programa de Empleo en América Latina PREALC/OIT. Organización Internacional del Trabajo, OIT.-Fomento Productivo de las Microempresas Urbanas”.**

“La principal motivación es una estrategia de sobrevivencia, pues aquel que no tiene empleo no tiene ingreso en países donde las redes de protección social no existen o son muy precarias. En términos económicos esto significa desarrollar actividades que pueden hacerse con acceso limitado al capital, las calificaciones, la tecnología y los mercados.”

“Aunque el acceso al capital es en general restringido, las posibilidades varían resultando en diferencias en la dotación de capital por trabajador, ya que no es lo mismo, por ejemplo, ser vendedor ambulante que poseer un pequeño negocio establecido. Los resultados en términos de ingresos también son variables, pues algunas unidades permiten obtener ingreso por encima del salario mínimo, mientras que otras se ubican debajo de la línea de pobreza.”

“En este tema, después de mucho tiempo de negar la existencia o al menos de aceptar que no había que hacer nada, se pasó al extremo opuesto de creer que existe un “eslabón perdido” que al encontrarse, soluciona de manera automática y comprensiva todos los problemas. Los más populares a nivel macro son la desregulación y a nivel micro, los programas de crédito. Ambos son importantes pero no suficientes.”

“El apoyo productivo beneficia en primera instancia a los patrones más que a los trabajadores, ya que dada la fuerte competencia bajo la que operan, los salarios no pueden aumentar rápidamente y el efecto distributivo se produce mediante aumento en las horas trabajadas, en el número de empleos y en la productividad. Con ello, la eficacia social de las políticas de apoyo productivo será más restringida y de mediano plazo. No obstante, pueden también producirse interacciones productivas positivas aún en el corto plazo, debido a las características de las microempresas.”

“La segunda lección es que no todas las actividades denominadas informales pueden ser apoyadas productivamente. En general, el apoyo productivo sólo puede darse a las microempresas más organizadas, generalmente productoras de bienes y que usualmente generan ingresos más altos que el promedio.”

“La sexta lección de la experiencia se refiere a los aspectos institucionales para implementar los programas, particularmente los de crédito. En teoría hay cuatro posibilidades ya experimentadas en diversos países. Una es crear un mecanismo paralelo de crédito; otra es establecer una ONG con un fondo rotatorio para este propósito; la tercera es ampliar el acceso a la banca privada; y la última es establecer un banco de fomento especializado. Todas estas formas institucionales tienen ventajas e inconvenientes. Las evaluaciones no son concluyentes, pero hay un énfasis creciente en abrir los canales de acceso al sistema financiero existente. Esto requiere apoyo financiero, pero también de cooperación técnica en muchos casos proporcionados por ONG’s. Existe también una reducida experiencia exitosa en el desarrollo de nuevas instituciones especializadas.”

“Por último, la experiencia indica que es necesario incorporar activamente a los beneficiarios en la implementación o aún en el diseño de los programas de fomento. Esto

hace posible pasar de acciones temporarias a efectos permanentes, pues se requiere que los propios interesados identifiquen sus necesidades y adquieran el conocimiento necesario que les permita aprovechar las oportunidades que los programas de fomento intentan abrir.”

“La limitante principal de las políticas de apoyo a las microempresas es su efecto restringido a un grupo reducido de unidades, particularmente en comparación con el alto número de microempresas identificadas como pertenecientes al sector informal. Este último por cierto, es un objetivo de alta prioridad, pues en la medida que el apoyo al desarrollo de las microempresas no logre convertirse en sistémico, se requerirán programas especiales por tiempo indefinido, lo que resulta difícil de sostener.”

“No todas las microempresas pueden ser sujeto de promoción productiva, pues muchas de ellas son actividades de subsistencia que cumplen con un papel en la crisis, pero que no tienen sino perspectivas de desaparición en el largo plazo. “La contracción económica lleva aparejada un deterioro en la situación de empleo que se manifiesta de manera diversa según los países, pero que en la mayoría se refleja en una mezcla de aumento del desempleo, expansión de la informalidad y deterioro de las remuneraciones de los trabajadores tanto asalariados como informales.”

“La venta al sector público discrimina por lo general en contra de los pequeños proveedores por las bases mismas de los sistemas de aprovisionamiento vigentes. Además de las imperfecciones de información que pueden corregirse mediante mecanismos directos, sería preferible introducir incentivos para que las empresas busquen por sí mismas esta mayor interacción productiva. Los programas que pretenden incorporar las microempresas a los mecanismos vigentes de financiamiento corrigiendo las restricciones actuales tienen en teoría una mayor potencialidad en cuanto al número de posibles beneficiarios. Los que se basan en una institucionalidad especializada, aunque presentan ventajas de otro tipo, posiblemente serán de cobertura más limitada.”

“Si el sistema se concentra en promoción directa y en evaluaciones profundas, su alcance será necesariamente más limitado que si se recurre a criterios aplicables a la banca de personas y se le agrega que son personas de bajos recursos. La evaluación debería centrarse más en la idea de desarrollar y en la responsabilidad personal, que en el patrimonio y la relación se construye mediante una vinculación progresiva a través de préstamos crecientes. Estas son, de hecho, las prácticas de marketing seguidas por las grandes empresas para el otorgamiento de tarjetas de crédito en tiendas que atraen clientela potencial sin grandes requisitos patrimoniales previos, sino más bien con una demostración de responsabilidad financiera que se adquiere en la práctica del crédito.”

“En el extremo, como bien lo sugiere Reich (1992), se torna cada vez más difícil hablar de empresas o de economías de tal país, pues en un marco de creciente movilidad e integración de capitales, tecnología y mercados, el concepto de nacionalidad comienza a perder vigencia. Por ello, el problema no es sólo de personas marginadas, sino de unidades económicas que pueden permitir la sobrevivencia a bajo nivel, pero con escasas posibilidades de expansión futura.”

“El desafío para las microempresas es cómo perfeccionar su articulación para acceder a los mercados de productos y recursos y así participar más plenamente del dinamismo económico. Estos mercados imponen nuevas condiciones de producción que las microempresas deben alcanzar, así como la apertura de canales inexistentes para comercializar. Son estas combinaciones de oportunidades que emergen del cambio en la economía moderna con la necesidad de la misma de recurrir a nuevas formas de asociación productiva y de organización del proceso de trabajo y de desafíos por transformar productivamente las microempresas aprovechando sus ventajas comparativas al utilizar más

adecuadamente el escaso capital disponible y sub-remunerar el trabajo, las que pueden enmarcar una etapa de desarrollo que integre personas y empresas a niveles de ingresos crecientes y no sub-remunerados.”

“Ello no excluye, sino por el contrario, hace necesario dichas intervenciones directas de manera temporal, para asegurar las condiciones de reacción automática que sin el mercado ni las características de las microempresas permiten alcanzar de manera espontánea. Ello ha llevado a la sustitución creciente de la producción en masa que aseguraba un bajo costo, pero con estandarización y baja calidad de los productos, por el uso de tecnologías más flexibles que permiten responder a las nuevas demandas por especificidad y calidad sin aumentar los costos.”

“Cabe finalizar recordando que no todos los que laboran en las microempresas son empresarios, sino que también hay un considerable número de trabajadores que están en peores condiciones que los trabajadores organizados de los sectores modernos al tener salarios bajos y empleos inestables y sin protección.”

---

**DESARROLLO TECNOLOGICO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. APROXIMACIONES AL CASO DE MEXICO,** Daniel Villavicencio, Profesor-investigador del Departamento de Política y Cultura y de la Maestría en Economía y Gestión del Cambio Tecnológico. DCSH-UAMX, Investigador asociado al Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle y al Institut International pour le Développement des technologies, de Lyon, Francia. Mónica Casale, Investigadora de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), sede México, Colaboradora de la Maestría en Economía y Gestión del Cambio Tecnológico

“Mientras que anteriormente las políticas macroeconómicas e industriales se volcaban hacia el fortalecimiento de las grandes estructuras industriales y a su concentración, hoy se reconoce que las PYMES tienen un papel importante que jugar en el proceso de modernización del país. No sólo por el hecho de que absorben porcentaje de los establecimientos industriales sino, sobre todo, porque han mostrado, al igual que en crisis, su flexibilidad organizativa, y en cierta forma, su dinamismo económico observable en los incrementos de la producción en algunas ramas de la industria.”

“En los ejemplos revisados de Italia, Alemania, Japón y Corea, se pudo apreciar que más allá de convertirse en proveedoras competentes de grandes empresas, las PYMES han sido capaces de desarrollar relaciones horizontales de especialización y de división del trabajo entre ellas, así como con grandes empresas. ¿Qué nuevas relaciones entre PYMES y grandes empresas se pueden crear tomando como base los apoyos institucionales, de tal suerte que puedan darse relaciones horizontales de transferencia de tecnología y, más importante aún, articulación de procesos innovadores?.”

“¿Hasta dónde la receptividad de los apoyos sobre capacitación empresarial tiene el efecto de generar dinámicas innovadoras internas y hasta dónde las formas organizativas de las PYMES permiten el involucramiento del personal de planta para la transformación tecnológica y productiva en estas empresas?. “¿Qué apoyos pueden sumarse para hacer partícipes a otras instituciones privadas como centros de información, de capacitación, de investigación y desarrollo, y que a su vez puedan coadyuvar a la conformación de redes de servicio para propiciar la modernización y la innovación en las PYMES?.”

---

**-----GLOBALIZACIÓN INTEGRAL REGIONAL Y PROMOCIÓN DE DISTRITO COMPETITIVOS FLEXIBLES COMO ESTRATEGIA DE INDUSTRIALIZACIÓN EN PEQUEÑA ESCALA.-,Propuestas de accion para**

**impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa, Capítulo X.**

“Los nuevos desarrollos tecnológicos abren nuevos caminos para las pequeñas y medianas empresas y algunos mencionan de resurgimiento de la pequeña empresa (Sengeberger et al, 1990) aún en los países desarrollados Se espera que gracias al TLC, la inversión extranjera directa, que de otro modo se hubiera canalizado a los países del este asiático, pueda desviarse a México (sondeo del FMI, 25-1-1993). La cercanía con los Estados Unidos, hace que sea más económico producir en México que en el este asiático.”

“El enfatizar el papel positivo de las pequeñas empresas es uno de los puntos fuertes del concepto de especialización flexible, que destaca justamente la importancia de los vínculos horizontales y verticales entre empresas independientes. Estas empresas pueden ser de diferente tamaño, pero tienen una gran cantidad de enlaces hacia atrás con los proveedores y enlaces hacia adelante con los clientes, cooperando o compitiendo la una con la otra regularmente.”

“Los investigadores de este instituto definieron los distritos industriales como “sistemas productivos caracterizados por un gran número de empresas que están involucradas en diversas etapas a diversas formas en la producción de un producto homogéneo.” Una característica importante es que un gran porcentaje de estas empresas son pequeñas o muy pequeñas (Pyke et. al., 1990). Muy a menudo, el motor del éxito no ha sido la gran corporación integrada verticalmente (multinacional) con todas sus ventajas de escala y poder de mercado. En la Tercera Italia, la organización y liderazgo llegaron “de pequeños negocios a menudo de tipo familiar, vinculados entre sí por una división articulada de especialización. “Por último, el resurgimiento de las micro y pequeñas empresas parece ser un hecho y la estrategia empresarial de estos empresarios queda descrita por los nuevos conceptos de competencia y especialización flexible.”

---

**LA EXPERIENCIA DE COREA. DESARROLLO E INCENTIVOS PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COREANAS, Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa, Capítulo XI.**

“Se suele considerar que una ventaja competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PME) es su capacidad para responder de manera rápida y flexible a los cambios del mercado al desarrollo tecnológico mediante el estrecho contacto con sus clientes. Pueden reaccionar de manera instantánea a las modificaciones en la demanda, gracias a que producen una gran variedad de artículos en pequeños lotes.”

“Por lo tanto, para las pequeñas y medianas empresas resulta crucial incrementar su eficiencia productiva mediante la constante innovación de la tecnología productiva y el mejoramiento de la capacidad de comercialización que le permita encontrar nichos de mercado en un entorno económico nacional e internacional que cambia rápidamente.”

“Aunque la inversión extranjera total de Corea se ha incrementado desde mediados de los ochenta, la participación de las PME en ella ha crecido de manera notable, en particular en el sector manufacturero; 40% a fines de 1987, 67% en 1989 y 79% en 1991. Esta se ha convertido paulatinamente en la nueva estrategia con que las PME han reaccionado a la pérdida de competitividad, especialmente en algunas industrias intensivas en mano de obra: vestido, calzado, juguetes, grabadoras, etc.”

“El desarrollo del sistema horizontal permite a las PME filiales no sólo sacar provecho de la producción en gran escala, sino también promover la especialización, fundamental para elevar la calidad. La estrategia de fomento de la subcontratación ha contribuido a aumentar el volumen de las transacciones contractuales; sin embargo, debería desarrollarse más para incrementar la cooperación mutua mediante esfuerzos combinados de las grandes matrices y los subcontratistas. Por tanto, el objetivo de la estrategia debería ser inducir la asistencia tecnológica y financiera de las matrices a las empresas filiales, con el fin de multiplicar los beneficios mutuos derivados del sistema de subcontratación.”

“La experiencia coreana muestra que las medidas más eficientes y poderosas a las PME son: la expansión del sistema de garantías al crédito para compensar la escasez del respaldo colateral de las PME; la implantación del sistema de subcontratación mediante los esfuerzos combinados del gobierno, la empresa matriz y los subcontratistas; el programa de ayuda para la puesta en marcha de PME; la expansión del mecanismo de desarrollo tecnológico para fomentar las intensivas en tecnología.”

“Parece que otra estrategia importante y eficiente que tendrán que adoptar las PME en el proceso de globalización y regionalización de la economía mundial es el perfeccionamiento de la cooperación internacional o de las alianzas estratégicas que comprenden las modalidades de riesgo compartido y las actividades conjuntas de ID. En el caso de Corea, la inversión extranjera se ha revelado como una nueva estrategia de desarrollo.”

---

**ASPECTOS ORGANIZATIVOS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: LA EXPERIENCIA JAPONESA, Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa, Capítulo XII.**

“En 1994, el gobierno aprueba una ley que permite a las PME conformarse como cooperativas y fortalecer su actividad económica a través de dinámicas de grupo. Se recomendó que las PME hicieran compras conjuntas de materiales, comercializaran y vendieran productos en conjunto y estableciera condiciones de préstamo entre sus miembros.”

“La experiencia japonesa ilustra el hecho de que las políticas promocionales de las PME, así como los incentivos fiscales y financieros que se les destinan a través de instituciones públicas son muy efectivos. Sin embargo, conforme aumentaba la rentabilidad de las PME, superando incluso lo concebido originalmente, la protección se debió limitar a sólo el período inicial evitando su prolongación.”

---

**LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS DE TAIWAN. Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa, Capítulo II.**

“Si bien esas unidades tienen gran capacidad de adaptación a los cambios del mercado, no por eso dejan de ser vulnerables a las condiciones económicas adversas. “Antes de 1980 el avance tecnológico de las pequeñas y medianas empresas provenía de su capacidad de absorción más que de su capacidad de innovar. Los servicios de asesoría gubernamental abarcaban las áreas de producción, comercialización, personal, finanzas, automatización, control de calidad y reducción de la contaminación. El sector público cubrió parte de los costos de asesoría. Por ejemplo, en la última versión de la fórmula de distribución del costo, el gobierno sufragó todas las erogaciones de los proyectos de asesoría a corto plazo y 50% de los de largo plazo.”

“Para encarar los problemas relativos a la pequeña escala, el gobierno ha impulsado la formación de alianzas comerciales entre ellas y fusiones con entidades más grandes. Las primeras se han concertado en el área de la investigación y desarrollo: las PME aportan sendas partes de los recursos y el ITRI se hace cargo de las labores de investigación. Salvo las PME de alta tecnología, que pueden conservar su independencia, el resto de esas empresas se han agrupado en torno de las grandes, no sólo como subcontratistas, sino como usuarias de los recursos financieros controlados por aquéllas. Todo indica que en Taiwan las redes de subcontratación y los conglomerados, más que las PME independientes, tendrán un papel dominante en la economía, la cual se tornará más concentrada, con los consecuentes efectos adversos en la distribución del ingreso.”

“En otras palabras, las PME realizan sólo unas cuantas actividades de comercialización internacional, pues la mayoría corre a cargo de comerciantes internacionales. Las PME disponen de muy pocas funciones comerciales que puedan transferirse a las grandes comercializadoras. Esta realidad, sin embargo, puede haber cambiado en los últimos tiempos, pues las exportaciones impulsadas por la demanda han disminuido en favor de los productos más diferenciados que requieren de mayor esfuerzo de comercialización por parte de los fabricantes. Al parecer, mientras se disponga de “material” para crecer, poco habrá de importar el tamaño de una empresa o que una rama industrial sea dominada por una sola grande o por un gran número de pequeñas.”

---

#### **EXPERIENCIAS DE APOYO A LA MICROEMPRESA, SINTESIS DE CASOS**

**“BANCOSOL”.**-Bancosol abrió sus puertas el 10 de febrero de 1992 en la Paz, Bolivia, siendo el primer banco comercial del mundo que atiende específicamente a microempresarios.”

“Los préstamos concedidos son inicialmente pequeños y a corto plazo, generalmente 3 meses, creciendo a medida que se renuevan, renovación que es automática siempre que el prestatario haya hecho frente al total de su deuda en los plazos previstos. Sus orígenes hay que buscarlos en PRODEM. Fundación para la Promoción de la Micro Empresa. Esta ONG fue fundada en 1986 por Acción Internacional y un grupo de empresarios bolivianos.”

**“ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE MICROEMPRESAS, INC. ADEMI”.**- “Comenzó a operar en mayo de 1983 en los barrios marginados de la ciudad de Santo Domingo. “ADEMI es una institución privada sin fines de lucro, políticos ni religiosos. “A junio de 1995, ADEMI contaba con 190 empleados, los que operaban en 24 sucursales repartidas por Santo Domingo y otras capitales de provincia de la República Dominicana.”

“El cliente sabe como utilizar el crédito siempre y cuando sea otorgado en cantidades y condiciones a las cuales esté acostumbrado. (ADEMI cobra tasas de interés de mercado y otorga préstamos sucesivos a la misma microempresa, con montos y plazos escalonados). Los beneficiarios son microempresas ya establecidas (como mínimo, un año antes). Las microempresas beneficiadas por esta institución cuentan con un patrimonio que oscila generalmente, entre US\$ 1,000 y US\$ 12,000, y de 2 a 8 empleados.”

“ADEMI recibe fondos desde su fundación, en calidad de donaciones no reembolsables, de distintas fuentes de financiación públicas y privadas, nacionales e internacionales, entre las que sobresale el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) De los recibidos hasta 1991, inclusive un 25% correspondieron a donaciones y un 75%, a préstamos.”

“ADEMI cuenta en la actualidad con un plantel de 190 empleados, de los que 144 (el 76%) son oficiales de crédito, 45 (el 24%) personal administrativo y uno, asesor externo. El Programa se basa en la figura del asesor de préstamos, cuya función fundamental es seleccionar microempresas a través de la promoción personal, proponer el monto y el plazo del crédito que se les otorgará, visitar con regularidad al cliente, supervisar sus pagos y ofrecer asesoría gerencial.”

“ADEMI ha establecido tres estándares de comportamiento para sus asesores: Construir una cartera de, como mínimo, 130 clientes. Lograr una cartera de crédito de más de US\$ 100,000. Tener un nivel de mora de, como máximo, un 8% incluyendo la de un día. Si los asesores superan estos estándares, reciben incentivos equivalentes al 40-50% de su salario mensual. ADEMI ofrece créditos escalonados, comenzando con montos entre US\$ 50 y US\$ 4,000, y plazos desde uno a seis meses. Si el prestatario cumple, la cantidad aumenta progresivamente (hasta un monto máximo de US\$ 25,000) y el plazo se extiende de acuerdo a cada caso y a la correspondiente necesidad de capital de trabajo y de adquisición de activos fijos.”

- “Plazos: para capital de trabajo, un máximo de 12 meses, en cuotas iguales. Para activos fijos, un máximo de 24 meses.”
- “Comisiones: 2% por adelantado.”
- “Intereses: mensuales, de 2 a 2.5% sobre el monto del préstamo. 30% anual, para montos a partir de US\$ 4,000.”

“El programa de ADEMI trata de evitar todos los impedimentos que el sistema bancario formal pone a los clientes, tales como garantías o hipotecas, estados financieros de los últimos tres años, cartas de referencia de bancos y negocios relacionados con la empresa, y actas de constitución u otros documentos legales.” Otro indicador del éxito es el índice de morosidad de la cartera, que nunca ha superado el 2%. El porcentaje de pérdidas por montos prestados ha sido óptimo: por años nunca ha superado el 1.7%, y el total del período 1983-1994 es sólo del 0.7%.”

**“CENTRO DE APOYO A ACTIVIDADES ECONOMICAS INFORMALES CEAPE/RS ANA TERRA”** CEAPE/RS Ana Terra es una entidad privada sin fines de lucro, dedicada al desarrollo socioeconómico de microempresas y pequeñas unidades económicas informales, dirigidas por personas y grupos comunitarios de baja renta, que se rige por las disposiciones de sus estatutos y las que de la legislación vigente. Tiene su sede en la ciudad de Porto Alegre, capital del Estado de Río Grande do Sul.”

“El crédito individual, con avalista, comenzó a otorgarse en mayo de 1989, manteniendo las demás actividades organizadas en grupo para permitir el intercambio de experiencias, la solidaridad y el desarrollo de habilidades participativas y el trabajo comunitario. Junto al crédito se ofrecen servicios de capacitación gerencial, asesoría empresarial y organización de los usuarios. Para capital de trabajo y fijo, concedido de forma rápida, con renovaciones e incrementos sucesivos, el crédito se ofrece en dos modalidades:

*“Modalidad de Grupo Solidario:* Son grupos compuestos de 2 a 5 personas, con actividades económicas independientes, cuyos vínculos proceden del conocimiento previo, amistad, confianza mutua y/o objetivos comunes, y cuya agrupación viabiliza una fianza solidaria.”

*“Modalidad de crédito individual:* son créditos concedidos a personas mediante la presentación de un avalista. Para la administración del crédito la institución opera junto a bancos comerciales, que suscriben convenios con ella para implementar las líneas de crédito rotatorio. “La cartera de préstamos se contabiliza en los bancos, que tienen la

responsabilidad de informar a la institución diariamente de los movimientos y la situación de la misma.”

“En diciembre de 1994, los fondos otorgados por el BID alcanzaban el 70% del activo total. Durante todos los ejercicios, desde su creación, la institución tiene como meta la autosostenibilidad: sus ingresos operacionales (tasa de administración, mensualidades de los socios, ingresos de los cursos y auditorías, ingresos financieros y otros ingresos corrientes) han sido superiores a los gastos operacionales (gastos administrativos y de personal, tributarios y financieros).”

“Pese a los efectos inflacionarios, además, la institución ha conseguido mantener el valor real del fondo disponible alcanzado, inclusive, índices de capitalización. El mayor éxito se demuestra en el bajo índice de morosidad de los créditos de los microempresarios, la cual nunca ha superado el 7%. De la misma manera, el número de beneficiarios directos e indirectos creciente es otro factor que anima a considerar el programa de la institución como exitoso.”

**“FINANCIERA CALPIA”** La Financiera CALPIA, S.A., surge de la transformación del Servicio Crediticio de AMPES, intermediario financiero semiformal. Esta institución nació en 1988, bajo el patrocinio de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ), con el objetivo de otorgar créditos a la microempresa situada en el sector informal de la economía, bajo unas premisas muy concretas:

“Con cobertura de costos”

“A tasas de interés reales.”

“Con autosostenibilidad financiera e institucional.”

“Hasta marzo de 1995, fecha en que AMPES desaparece con el nacimiento de CALPIA, se han producido unos hitos fundamentales que han permitido la aparición de unas condiciones muy favorables para este relevo:

- “Apertura del crédito a todos los microempresarios del país, mediante la modificación de los estatutos de AMPES y Servicio Crediticio (1991).”
- “Continuación del patrocinio de la GTZ, para el período 1991-1993, con fondos para crédito y equipamiento, y con asistencia técnica.”
- “Comienzo del copatrocinio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en 1992, con un préstamo de US\$ 500.000 y una donación de US\$ 150,000 destinada a Asistencia Técnica paralela. Esta cooperación provenía del Fondo Suizo para Pequeños Proyectos.”
- “Convenios de administración de fondos y préstamos para créditos a microempresarios, firmados entre 1992 y 1995, con diversas instituciones internacionales. Adicionalmente, en 1994 se contrataron dos importantes líneas de crédito con dos bancos privados nacionales.”
- “Segunda etapa de la GTZ, para el trienio 1993-1996, con nuevos fondos para crédito, reforzamiento institucional y asesoría técnica, con el objetivo básico de la conversión en una institución financiera.”
- “Apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), en 1995, aportando US\$ 500,000 al capital accionario.”
- “La misión de esta organización es la de consolidar un proceso de intermediación financiera eficiente, sostenible y permanente con los micro y pequeños empresarios, desde el sistema financiero regulado.”

“Los objetivos de Financiera CALPIA son: el fortalecimiento institucional del concepto desarrollado con éxito en el Servicio Crediticio, asegurando la permanencia y viabilidad a

largo plazo de una intermediación financiera directa, eficiente y rentable dirigida a los micro y pequeños empresarios urbanos y rurales, desde el sistema financiero regulado; e incentivar la realización de esta intermediación por otras instituciones del sistema financiero formal, mediante la proyección de la Financiera CALPIA, S.A., como ejemplo de intermediación rentable.”

“La Financiera CALPIA es una sociedad anónima cuyas operaciones fueron autorizadas el 19 de abril de 1995 por la Superintendencia del Sistema Financiero. Nace al amparo de la Ley de Bancos y Financieras, de fecha 22 de mayo de 1991. “Cuenta con un capital social suscrito de 17,000,000 de colones (US\$ 1,950,000, aproximadamente), distribuido entre los siguientes accionistas: Fundación CALPIA 30.00%, BCIE - Banco Centroamericano de Integración Económica 25.00%, BID - FOMIN 25.00%, FUNDASOL - Fun. Salvadoreña Desarrollo y Vivienda Mínima 10.12%, ADEL - Agencia de Desarrollo Económico Local de Morazán 4.82%, ADEL - Agencia de Desarrollo Económico Local de Chalatenango 4.82%, otros accionistas (micro, pequeños y medianos empresarios) 0.24%.”

“CALPIA cuenta con tres fuentes principales de recursos: capital propio, ahorro del público y fondos de organismos nacionales e internacionales. Entre estos últimos se destaca la aportación del BID, que firmó un convenio con la institución en 1992 por un monto de US\$ 500,000, provenientes del Fondo Suizo de Cooperación Técnica y Pequeños Proyectos, destinados al otorgamiento de crédito y al fortalecimiento institucional, junto a US\$ 150,000 destinados a la Asistencia Técnica que facilitó el éxito del programa. Cabe señalar asimismo en este punto la aportación del BID, como intermediario del FOMIN, en el capital social de la Financiera, por un monto de US\$ 500,000, que conforman el 25% del mismo.”

“El 66% de las empresas solicitantes tienen activos por un valor menor a los 25,000 colones (US\$ 2,867) y el 50% de ellas, por debajo de los 10,000 colones (US\$ 1,150). El 87% de los clientes tienen a su empresa como única fuente de ingresos y sólo la mitad de los prestatarios disponen de vivienda propia. Un aspecto muy significativo del funcionamiento del Servicio Crediticio es la tecnología crediticia aplicada, cuyos principales aspectos son:

- “Costos reales y transparentes para el microempresario.”
- “Crédito permanente; es decir, financiamiento a largo plazo mediante la concesión de créditos subsecuentes a corto plazo.”
- “Sustitución de garantías reales por capacidad de pago e información fidedigna.”
- “Simplicidad en el trámite y accesibilidad para el prestatario.”
- “Rapidez en el otorgamiento.”

“FAMA” FAMA es una institución privada sin fines de lucro fundada en 1991 con el objetivo de impulsar el desarrollo en Nicaragua mediante la extensión del crédito y la capacitación en forma masiva en favor de microempresarios de escasos recursos.”

“La Fundación tiene un total de 78 empleados que operan en la oficina central localizada en Managua y seis sucursales con operaciones en nuevas zonas urbanas y semi-rurales de Masaya, Chinandega, León, Corinto, Jinotepe, Montoya, Bello Horizonte, Matagalpa y Jinotega. Además opera con crédito rural agropecuario en la zona de los Planes de Vilán. FAMA comenzó sus operaciones en febrero de 1992 con US\$ 940,000 donados por el Gobierno de Austria. Otra importante fuente de fondos ha sido el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa (PAMIC) financiado por el Gobierno de Holanda y administrado por la Dirección General de Pequeña Microempresa, organismo del Ministerio de Economía y Desarrollo de Nicaragua, a través del cual FAMA dispone actualmente de una línea de crédito de US\$ 220,000.”

“FAMA obtuvo también financiación del BID en 1993 por US\$ 500,000 con cargo al Fondo Suizo de Cooperación Técnica y Pequeños Proyectos para la expansión y consolidación de las actividades de la Institución junto con una donación destinada a Asistencia Técnica paralela. “En diciembre de 1994 FAMA firmó un nuevo convenio con el Gobierno de Austria por un total de US\$ 830,000.”

“FAMA tiene como objetivo principal ampliar el acceso y la cobertura de crédito a microempresarios de bajos ingresos y sin acceso a las fuentes convencionales de crédito, apoyando el desarrollo de sus unidades económicas. Para FAMA microempresa es aquella unidad productiva constituida por un trabajador que se emplea a sí mismo y, generalmente a otros miembros de la familia, con escaso número de empleados pagados (menos de 5, no más de 10) y que tiene, entre otras, las siguientes características:

- “El dueño es un trabajador de la empresa.”
- “Los ingresos del microempresario son bajos.”
- “Sus actividades son informales, en términos de manejo de su empresa y del registro de actividades de la misma.”
- “La gran mayoría de los microempresarios son mujeres.”
- “El 65% de los negocios son negocios “jóvenes” de por lo menos dos años de existencia.”
- “Existe participación directa del propietario y un alto componente de trabajo familiar.”

“El programa contempla la financiación de capital de trabajo y adquisición de activos fijos mediante créditos grupales e individuales.”

“FAMA otorga préstamos a microempresarios para financiar capital de trabajo o para la adquisición de activos fijos a través de créditos grupales o individuales. En el primer caso el beneficiario se integra en un grupo formado por un mínimo de tres y un máximo de ocho personas con negocios independientes, actividades económicas semejantes y tamaño similar. De la devolución del préstamo responden todos los miembros del grupo de forma solidaria y mancomunada. Los créditos individuales se conceden principalmente a productores de bienes y servicios que puedan ofrecer garantías y que o bien no se pueden integrar en un grupo por las características especiales de su negocio o hayan recibido por lo menos tres créditos de grupos solidarios.”

“Los criterios esenciales para la elegibilidad de un proyecto son:

- “Que el plan de inversión a financiar sea técnicamente factible.”
- “Que fortalezca y/o genere nuevas oportunidades de empleo.”
- “Que la producción obtenida con el proyecto tenga mercados accesibles donde pueda ser absorbida.”

“Una de las prioridades fundamentales para la Fundación ha sido la consecución de la autosuficiencia financiera para reducir la dependencia de fuentes externas. Para el logro de niveles de sostenibilidad adecuados se ha actuado sobre las dos variables claves manteniendo una tasa efectiva mensual de un 10% (con referencia a la tasa de cambio de la moneda local frente al US\$) y reduciendo progresivamente los costos operativos en la medida en que se consigue una mayor eficiencia en las operaciones.”

**“FUNDACION URUGUAYA DE COOPERACION Y DESARROLLO SOLIDARIOS.-FUNDASOL”** FUNDASOL es una confederación integrada por siete federaciones entre las que se encuentran: Asociación de Colonos, Central Lanera Uruguaya,

Central Cooperativa de Carnes, Comisión Fomento Rural, Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay y Manos del Uruguay. Su objetivo básico es la consolidación del movimiento cooperativo y solidario como herramienta para promover una mejora en las condiciones de vida de los sectores de menores recursos del país.”

“Esta entidad civil, sin fines de lucro, se constituyó en 1979 y obtuvo su personalidad jurídica un año después, la cual le permite contraer préstamos con entidades financieras nacionales e internacionales.”

“La oferta crediticia de FUNDASOL ha permitido a muchos microempresarios escapar del crédito informal a tasas de interés mucho más elevadas y acceder a créditos a tasas similares a las ofrecidas por el sistema bancario para medianas empresas. Con respecto a las cooperativas y sociedades de fomento rural, la totalidad de las operaciones crediticias exigen la presentación y aval moral de una de las entidades miembros de FUNDASOL, quien posteriormente procede a evaluar el proyecto, siendo la Junta Ejecutiva la que resuelve la aprobación o rechazo del pedido.”

“Indudablemente el fondo BID fue el mayor impulsor del Programa de Micro y Pequeña Empresa de FUNDASOL. Si escogemos las fechas que van desde enero 1987 hasta febrero de 1993 se observa que el monto total acumulado del programa ascendía a US\$ 2,916,803,78, de los cuales US\$ 2,606,376,66 correspondían al fondo BID. Ninguna mejor prueba del éxito del manejo de este Programa que saber que el valor de su cartera de créditos al 28 de febrero de 1995 se situaba en los US\$ 1,500,000 y su porcentaje de morosidad (de la cartera vencida) en el 6%.”

#### **“FEDERACION PERUANA DE CAJAS DE AHORRO Y CREDITO.- (FEPCMAC)”**

En 1987 se creó la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (en adelante, FEPCMAC) con la finalidad de auditar, asesorar, capacitar, controlar y brindar otros servicios a sus miembros y fortalecer el sistema. FEPCMAC representa a las CMAC (Cajas Municipales de Ahorro y Crédito) a nivel nacional e internacional, ante organismos públicos y privados, y promueve la creación de nuevas CMAC. Está financiada por sus miembros quienes, además, participan en su dirección. Así, apoya la obtención de recursos económicos, administra las líneas de crédito, gestiona autorizaciones ante la Superintendencia de Banca y Seguros y ante otros organismos.”

“Las CMAC son instituciones financieras de derecho público sin ánimo de lucro, con autonomía económica, financiera y administrativa. Su principal accionista es el Consejo Provincial. Están reguladas por la Nueva Ley General de Instituciones Financieras y de Seguros (Decreto Legislativo 770, del 30 de octubre de 1992). Están supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros y por la Federación Peruana de CMAC de Ahorro y Crédito e inmersas en las regulaciones del Banco Central de Reserva.”

“Para constituir una CMAC es necesario reunir un capital mínimo de US\$ 227,772. Las CMAC están obligadas por ley a mantener el valor real de su patrimonio. La FEPCMAC fue creada igualmente como una institución de derecho público con autonomía financiera y administrativa, con el propósito de contar con un mecanismo de representación que permita a las CMAC desarrollarse de manera coordinada. Cuenta con capacidad para auditar, capacitar y asesorar a las CMAC, aunque cada miembro mantiene su autonomía.”

“La Asamblea General está compuesta por los alcaldes provinciales en cuyas jurisdicciones existe una Caja Municipal, los Presidentes del Comité Directivo de cada CMAC y los gerentes de las mismas, quienes asumen su administración. Conjuga los intereses de la comunidad con el conocimiento técnico profesional, dando lugar a un trabajo eficiente y cooperante.”

Los beneficios obtenidos por el Fondo se capitalizan en la proporción necesaria para mantener el valor real de su patrimonio. El resto se distribuye entre la Federación (el 25%) y las CMAC (el 75% restante, en función de sus respectivas participaciones desembolsadas en el capital del Fondo). Hasta el momento se han canalizado recursos internacionales entre los que se encuentra la aportación de US\$ 500,000 reembolsables más US\$ 500,000 no reembolsables que recibió del BID en 1993, estos últimos dirigidos al fortalecimiento institucional de las CMAC (cooperación técnica)."

"Las CMAC obtienen recursos de dos fuentes principales:

Líneas de crédito nacionales e internacionales, cuyo saldo pasó de US\$ 700,000 (a finales de 1993) a US\$ 13,153,520 (a junio de 1995).

Financiación propia (los depósitos pasaron de \$ 11,600,000, en 1993, a US\$ 25,508,920, en junio de 1995)."

"Entre los organismos internacionales donantes destaca el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que ha financiado operaciones a través de créditos reembolsables y donaciones."

"Las principales operaciones de las CMAC son las siguientes:

*"Crediticias, con tres modalidades distintas:*

"Crédito prendario: créditos ágiles con garantía de joyas de oro y/o plata. Es un servicio financiero sencillo y rápido, adecuado a las emergencias de las familias y con riesgo limitado para la caja. La concesión de estos créditos sirve a la caja como entrenamiento en su primer año de existencia. Durante este período, las CMAC solamente ofrecen créditos prendarios."

"Créditos personales: Modalidad de préstamo con descuento por planilla, generalmente a diez meses y a tasas de mercado, y de crédito con garantía de la compensación por tiempo de servicios (CTS). Las CMAC comienzan a conceder estos créditos a partir de su segundo año de existencia, ampliando así su oferta crediticia."

"Créditos Empresariales: Son créditos a la microempresa, considerados como una nueva prioridad institucional del sistema de CMAC. Financian las actividades productivas, comerciales y de servicios de los microempresarios de su localidad, con exigencia de garantías limitadas. Al carecer de garantías, las CMAC evalúan la capacidad y voluntad de pago del cliente a través de criterios no convencionales, como una adecuada evaluación individualizada (solvencia moral y económica) por parte de los analistas de crédito, una diversificación de los créditos en diferentes actividades económicas y tipos de clientes y un estricto control de la morosidad. Entre las garantías que se solicitan (en los casos posibles) predomina la personal y, en segundo lugar, las reales, hipotecaria, vehicular, industrial, etc."

"Cada caja, como se ha observado, experimenta un entrenamiento gradual desde su creación: durante el primer año de existencia concede créditos prendarios y en el segundo añade a su oferta los créditos personales. Sólo a partir del tercer año añade el crédito empresarial a su actividad. Así, tanto la institución como el personal comienzan a actuar con las modalidades crediticias más simples."

“Las CMAC fomentan el hábito del ahorro entre la población y lo canalizan hacia actividades económicas a nivel regional. Cabe destacar la enorme importancia de este servicio ya que, hasta el momento de la recepción de fondos externos, el sistema de CMAC se valía de su cuenta interna para poder llevar a cabo su oferta crediticia. Entre los indicadores de éxito del proyecto, el mejor es el constante aumento de la actividad del sistema. El incremento de la cantidad de créditos concedidos así como el mantenimiento de un índice de morosidad muy bajo (la mora más elevada de la cartera de créditos con recursos del BID es de 3.9%), que se consigue por la metodología crediticia aplicada, pueden servir también como indicadores.”

“El éxito de la actividad de las CMAC se debe, en buena medida, a los siguientes factores:

“Las CMAC son instituciones especializadas en actividades financieras; no se dedican en general al desarrollo ni a la microempresa; no ofrecen muchos servicios diferentes entre sí, lo que ha sido causa de inefficiencia en muchas ONG’s.”

“Tienen un marco legal apropiado y estable, que incluye la supervisión de la Superintendencia de Banca y Seguros, nacido del costoso trabajo de propuestas y *lobby* con el gobierno.”

“Han establecido barreras efectivas contra la politización natural de los Municipios, que se reflejan en los órganos de decisión y en la estructura administrativa.”

“La presencia de la FEPCMAC es un factor decisivo para la buena marcha de las CMAC, por su labor de asesoría permanente, su liderazgo y su “presión moral”, y su función de control efectivo.”

“Han invertido mucho en la capacitación de recursos humanos y e asesorías especializadas. Cuentan con políticas de incentivos y de actualización permanentes.”

“Existe presión por el aumento de la productividad con el objetivo de reducir costos e incrementar el margen financiero.”

“La política de determinación de la tasa de interés se basa en la necesidad de cubrir costos y riesgos. La reducción de la misma sólo es posible si se reducen uno o los dos determinantes, y las CMAC están trabajando en ambos. Otro de los factores de éxito que cabe mencionar es la presencia de un sector microempresarial muy dinámico en todas las ciudades donde operan. Este sector significa una demanda efectiva, con capacidad de retornar préstamos.”

---

#### **LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE ESTADOS UNIDOS, G. Thil Phillips, Administrador Regional de la United States Small Business Administration.**

“Las actividades que realiza actualmente la Administración de Pequeñas Empresas (APE) de Estados Unidos son distintas a las de hace 40 años, cuando el Congreso autorizó su creación. En ese entonces, el gobierno brindaba asistencia directa a los pequeños empresarios; ahora se proporcionan los mismos servicios con mayor participación del sector privado.”

“Las pequeñas empresas representan 99.6% de las empresas en Estados Unidos, emplean a seis de cada diez personas y aportan 40% de los empleos altamente calificados creados en el último decenio. En la actualidad existen cerca de 20 millones de pequeñas empresas: 15 millones sólo tienen propietarios y ningún empleado; 2.9 millones tienen de 1 a 4

empleados; 1.8 millones, de 5 a 9, y 63,000 de 100 a 500 empleados. La APE otorga principalmente préstamos de garantía y directos. En el primer caso el crédito lo efectúa una institución financiera local con la garantía de la APE.”

“En 1992 se difundieron los resultados de una investigación realizada por la firma Price Waterhouse sobre el programa de préstamos de garantía. Las empresas encuestadas que no habían participado en el programa, pero que tenían características similares a las acreditadas por la Ape en cuanto a tamaño, localización y giro de actividad, crecieron en promedio 37% de 1984 a 1989. El grupo que sí recibió préstamos de garantía creció 300% en el mismo período, aunque en ello influyó también la asistencia no financiera de la Administración. Además, este grupo registró un crecimiento medio del empleo de 167% mientras que las empresas ajenas al programa no presentaron aumento alguno.”

“Existen cerca de 11 000 bancos en el país que participan en los programas de préstamos. Se estima que entre 30 y 40 por ciento de los concedidos a largo plazo a pequeñas empresas están garantizados por la Administración. Se dispone de pruebas para afirmar que los programas de asistencia financiera, eficientes en costo, generan desarrollo empresarial, brindan empleo a millones de personas y dan solidez al crecimiento de la comunidad. Los programas no tienen costo para el contribuyente y se calcula que en 1989 el Gobierno recuperó la inversión de préstamos garantizados en 1985 hasta en 264%.”

“El *préstamo directo* es otro instrumento de asistencia financiera que se proporciona sin la participación de intermediarios. Los recursos para préstamos directos son limitados y en ocasiones sólo están disponibles para cierto tipo de prestatario (empresas localizadas en áreas de alto desempleo o que son propiedad de individuos con bajos ingresos, lisiados o veteranos de guerra). Para otorgar el crédito la APE suele solicitar que los propietarios aporten entre un tercio y hasta la mitad de los activos necesarios para emprender un negocio nuevo y demostrar capacidad de pago.”

“La política de crédito y sus procedimientos son iguales a los de otros préstamos. Existen dos programas para préstamos pequeños: por más de 50 000 dólares y de hasta 25 000 dólares. En el primero las instituciones de crédito pueden retener hasta la mitad de la tarifa de garantía, a pagar a la APE, u optar por no cobrarla al prestatario. Los segundos se realizan por medio de intermediarios que no persiguen el lucro.”

“La red de asesoría y capacitación asiste anualmente a más de ocho millones de empresarios. La red incluye un Cuerpo de Servicios Ejecutivos Retirados, Pequeños Institutos de Empresa y Pequeños Centros de Desarrollo de Empresas.”

“*Cuerpo de Servicios Ejecutivos Retirados.* Proporciona, sin costo, asesoría a propietarios de pequeñas empresas.”

“*El Programa del Instituto de Pequeñas Empresas.* Proporciona a las empresas, sin costo alguno, estudiantes de administración calificados, graduados o por graduarse. Los equipos de estudiantes trabajan durante un semestre y desarrollan un plan integral sobre la problemática de las empresas. La APE otorga un subsidio de 500 dólares al Instituto de Pequeña Empresa por cada caso exitoso.”

“*Programa del Centro de Desarrollo de la Pequeña Empresa.* Incluye a los gobiernos federal, estatales y locales, y a las instituciones educativas. Sus fondos se integran de la siguiente manera: un dólar de procedencia federal y 50 centavos en efectivo más otros 50 centavos en especie por parte de las organizaciones patrocinadoras. Se prevé que en el futuro estas últimas elevarán su participación en efectivo. En cada estado existe un Centro de Desarrollo de la Pequeña Empresa que administra una serie de subcentros que amplían la

cobertura geográfica. Estos centros se localizan en universidades, preparatorias, secundarias, escuelas vocacionales, cámaras de comercio, instituciones de desarrollo económico e incluso en tiendas de áreas urbanas. Este programa propicia mayor integración entre las empresas de distintos tamaños y permite que las pequeñas tengan acceso a las experiencias de las mayores. Las aportaciones para este tipo de actividades son sumamente favorables para la APE, pues por cada dólar que ésta aporta las corporaciones contribuyen con 12. Estos centros proporcionan *software* sobre capacitación, perfiles financieros y de mercado, datos de investigación de mercado; además, disponen de base de datos con cobertura nacional. La pequeña empresa también tiene acceso a información mediante un número telefónico sin cargo. Este sistema se inauguró en abril de 1993.”

“Enfrentar con éxito los riesgos, obstáculos y retos de la pequeña empresa ante la globalización de la economía depende del grado de ayuda financiera y técnica, así como de la capacidad administrativa, pues la mayoría de las empresas fracasa más por falta de administración que de capital. En los próximos diez años se prevé una disminución de transnacionales de megatamaños y la expansión de la pequeña empresa. En este sentido, la política económica deberá, necesariamente, concebirse con una visión de largo plazo, como así fue creada la APE, en el cual las instituciones de educación tendrán un papel crucial como participantes y socios clave en el modelo económico nacional.”

---

**SEMINARIO SOBRE LA PROMOCION Y EL FINANCIAMIENTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LOS PAISES DE LA REGION ANDINA.- ALIDE, ASOCIACION LATINOAMERICANA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO, (Santafé de Bogotá, Colombia, 3 al 5 de mayo de 1995).**

“En particular, la reestructuración de las instituciones financieras de desarrollo (IFD) debe procurar establecer líneas de crédito y servicios adecuados a las características y los requerimientos de la pequeña y mediana empresa, lo cual significa desarrollar modalidades de financiación diferentes y complementarias a los sistemas de crédito vigentes, que satisfagan condiciones de negociabilidad, oportunidad, simplicidad, agilidad y permanencia. A tal efecto, las IFD, pueden potenciar su apoyo a la pequeña y mediana empresa estableciendo una amplia red de puntos intermedios a través de los cuales se capte el ahorro doméstico, para transformarlo en financiamiento de las inversiones buscando la complementación de labores entre instituciones financieras públicas y privadas.”

“Se afirmó que entre los aspectos primordiales que deben ser considerados al momento de evaluar una solicitud de financiamiento a la micro y pequeña empresa están su capacidad de recursos de capital y la iniciativa empresarial que existe en esta unidad productiva. Estos elementos --y no tanto su tamaño pequeño o mediano-- son los factores que aseguran su viabilidad y capacidad de adecuación al nuevo entorno económico de apertura y competencia que está vigente en nuestros países.”

“El éxito de un proceso de reconversión industrial se sustenta en la disposición de empresarios e industrias, para adecuarse a las condiciones que presenta la apertura económica, lograr la diferenciación de sus productos, una especialización productiva flexible, acudir a la investigación y desarrollar nuevas estructuras de participación. En este contexto, las instituciones financieras de desarrollo comprometidas con la pequeña y mediana empresa, han de facilitar los mecanismos y servicios financieros, metodológicos y técnicos indispensables para el cambio.”

“La inversión en tecnología y la modernización de los sistemas gerenciales es también otro de los elementos básicos en las instituciones financieras que apoyan a la micro, pequeña y

mediana empresa. En efecto, estos elementos resultan necesarios para abatir los altos costos operativos, superar la cobertura geográfica limitada, y disminuir el tiempo de evaluación que requieren las operaciones de financiamiento hacia dicho segmento empresarial. Asimismo, el uso de adelantos tecnológicos aumenta la eficacia para realizar un oportuno seguimiento y recuperación del crédito otorgado.”

“La capacidad de los emisores de garantías para resolver el problema del acceso al crédito implica mejorar las condiciones del entorno de riesgo. En este cometido se encuentran como elementos de apoyo las centrales de riesgo para las micro, pequeñas y medianas empresas, los centros de información empresarial y de antecedentes crediticios, y los programas de saneamiento masivo de los activos de las empresas, entre otras alternativas.”

“Establecer alianzas estratégicas con “ONGS”, en la atención a la micro con el propósito de compartir la reducción de costos y generar utilidades para las mismas. Es en esta situación que las instituciones gremiales pueden ofrecer un apoyo adicional de alta profesionalidad para la obtención del objetivo previsto, mediante el fomento y promoción de los “Centros Especializados de Servicios Empresariales” que a costos inicialmente de subvención transfieran la información de dónde conseguir la tecnología, cómo obtenerla, y bajo qué condiciones económicas, de tal manera que se pueda explotar las ventajas comparativas de cada sector, inclusive con la determinación de la demanda y oferta exportable.”

---



---

#### **FONDOS ROTATORIOS DE CREDITO PARA MICROEMPRESAS: UN ESTUDIO EMPIRICO.**

“El limitado crecimiento económico en la región durante la década pasada, los fuertes cambios en la estructura productiva y la reducción de la incidencia del sector público en general han creado un importante desbalance entre la oferta de mano de obra y su demanda en el sector formal de la economía. Como resultado, la microempresa ha proliferado en toda la región como una alternativa al desempleo y subempleo masivo.”

“La ausencia de alternativas para el grupo meta parece garantizar la atractividad del paquete integral de servicios de las ONGs. En este sentido, la actual demanda de los prestatarios no debe ser entendida como una señal de conformidad con el paquete integral de las ONGs, sino, ante todo, un reflejo de la situación monopólica de estas instituciones. Críticas similares son válidas también en lo que respecta a créditos a grupos solidarios. En la percepción de los prestatarios, y con la eventual excepción de la ONG No. 7, el esfuerzo de crear grupos sólo cobra sentido como paso hacia la obtención de créditos. La encuesta, por cierto no sistemática ni representativa en términos estadísticos, muestra una posición reticente de los prestatarios frente al imperativo de crear grupos, como así también, frente a la obligatoriedad de los cursos de capacitación.”

“Las altas tasas efectivas explican parcialmente la fuerte orientación de este grupo de ONGs a empresas sumamente pequeñas y preferentemente a comerciantes. En efecto, este tipo de prestatarios se caracteriza por no tener ninguna otra alternativa de financiamiento. Micro y pequeñas empresas con una mejor situación económica pueden obtener mejores condiciones de financiamiento a través de oferentes informales, cuando solicitan créditos por montos superiores a los US\$ 1,000 y a plazos algo mayores (9 meses).”

“Las ONGs operan como “plataformas” de servicios de crédito, ya que no pueden ser consideradas como intermediarias financieras. No disponen de los mecanismos operativos o legales para la captación de recursos del público, y por ende operan únicamente como ventanillas o “plataformas” en la canalización del crédito dirigido a un grupo meta,

generalmente en nombre de los donantes externos. Desde esta perspectiva, se puede decir que la ONG no tiene una misión institucional propia, sino que opera como una extensión o “apéndice” de sus donantes o acreedores.”

“La falta de una estructura de captación de recursos propios por parte de las ONGs crea una dependencia total de proveedores externos de recursos, lo cual las hace vulnerables a las condiciones contractuales que afectan su eficiencia y efectividad, como así también su viabilidad institucional. En muchos casos, las ONGs han desarrollado una relación monopsonística (único comprador) con los donantes externos y una relación monopolística (único vendedor) de los servicios crediticios al sector de la microempresa. La falta de competencia, tanto del lado de la captación de recursos como del lado de la provisión de servicios a su clientela, permite un margen de intermediación muy amplio que a su vez se invierte en gastos operativos excesivos.”

“La falta de competencia en la oferta de servicios de crédito a la microempresa en la mayoría de los países se debe al poco tiempo en que estos servicios se han venido desarrollando. El número de ONGs que se dedican a ofrecer servicios crediticios a este segmento de la población está creciendo rápidamente en algunos países, lo cual tendrá el efecto de limitar el nivel de las tasas que podrán cobrar en la medida que los usuarios tengan mayores opciones. Aunque el problema en el pasado había sido el cobro de tasas de interés muy bajas, en estos momentos el problema es del cobro de tasas muy elevadas. Las ONGs muchas veces cobran comisiones por adelantado como una forma de disfrazar la tasa efectiva.”

“Las ONGs han venido jugando un papel muy importante ofreciendo servicios crediticios a una población que ha sido marginada de las instituciones financieras reguladas. Como plataformas de crédito, muchas han desarrollado una tecnología crediticia con interesantes soluciones a los problemas del alto costo de transacción y falta de garantías reales que afectan a este sector. Sin embargo, la dependencia completa de los donantes y acreedores externos introduce un elemento de inseguridad e inestabilidad en sus fuentes de recursos. Una vez hayan probado y madurado sus sistemas de manejo del riesgo crediticio, necesariamente tendrán que enfocar su atención sobre el problema de fondeo de sus operaciones.”

“Típicamente, las ONGs inician sus operaciones al obtener donaciones o recursos blandos de donantes externos. Con el tiempo y buena gestión administrativa y financiera, obtienen acceso a recursos del sistema financiero nacional a tasas de mercado. Aunque esta integración hacia el sistema financiero nacional resuelve en parte el problema de la inseguridad de su fondeo, ello se logra a cambio de una drástica reducción en su margen financiero. Una vez logrado este paso, naturalmente la ONG enfocará su atención sobre la movilización del ahorro en forma directa ya que de esta forma podrá reducir el costo financiero de sus recursos. El hecho de que ya existen varios casos en la región que han cursado estas etapas es una demostración de que en efecto, con un apoyo decidido y cuidando de diseñar proyectos con incentivos institucionales apropiados, estas organizaciones pueden llegar a ser bastante eficientes en su gestión. Dada la falta de un mercado competitivo para los servicios financieros para la microempresa, la disciplina que ejerce la competencia en el mercado debe ser sustituida por un diseño cuidadoso del contrato entre la ONG y sus donantes para así incentivar mayor eficiencia operativa. Si bien el Programa de Pequeños Proyectos se ha venido transformando a través del tiempo en reconocimiento de estos problemas, modificaciones adicionales deberán considerarse para mejorar la eficiencia del Programa.”

---



---

## **LA ECONOMIA PRESIDENCIAL, Pidiendo Empresarios Creadores de Empresarios.- Gabriel Zaid.**

“El sector avanzado produce más por hombre, pero menos por unidad de capital.. En vez de que los medios de producción baratos fluyan al sector pobre (donde aumentar la productividad cuesta menos), la población pobre fluye (si puede) a donde se concentran los medios de producción costosos. Destruir a un pequeño productor independiente para crearle un empleo moderno, con todas las inversiones necesarias (máquinas, edificios, medios de transporte, urbanización) cuesta muchas veces más que equiparlo mejor para aumentar su productividad independiente, donde está. Por eso la destrucción va tan despacio, y en eso está la oportunidad social.”

“En vez de alimentar el gigantismo, para subdividirlo después, hay que favorecer desde ahora las pequeñas empresas. En 1977, murió Fritz Schumacher; el famoso autor de *Small is beautiful* (traducido al español como “Lo pequeño es hermoso). Aunque el libro se publicó en 1973, Schumacher alcanzó a ver su extraordinaria resonancia. Además de las muchas virtudes del libro (claridad, originalidad, sentido común), apareció cuando el gigantismo empezaba a mostrar sus deseconomías, al menos en ciertos medios.”

“¿Por qué no en México? Abundan los negocios pequeños pero muy lucrativos que se arruinan al quedar en manos de una administración profesional (privada o pública); esa administración que trabaja por cuenta de terceros con derechos laborales y de categoría social, con métodos avanzados y recursos costosos, bajo políticas, normas, sistemas y procedimientos, que obligan a documentar los actos, fundamentar las solicitudes, consultar las decisiones y dar cuenta de los resultados. Tanto progreso ahoga a los negocios pequeños: más que los créditos agiotistas.”

“Por eso fallan tanto los créditos de fomento que se ofrecen a los pequeños productores. Los más necesitados de crédito siguen yendo con los agiotistas, y los verdaderos beneficiarios de los fondos de fomento suelen ser los productores ya no tan pequeños ni tan primitivos: los que tienen capacidad para moverse en los laberintos burocráticos. Esta capacidad implica un mínimo de cultura moderna, de relaciones de dinero y de tiempo.”  
Cuando se considera el costo enorme que tiene la tramitación de un crédito barato, la incertidumbre burocrática del resultado, el costo desastroso que puede tener un retraso, ya no digamos las mordidas, se comprende perfectamente que los pequeños empresarios usen más los créditos agiotistas: son más baratos. No hay crédito más costoso que el que, en la práctica no se puede tener, o no se sabe cuando va a llegar, si va a llegar, o llega cuando todo se arruinó.”

“El crédito que necesitan los pequeños empresarios no es un crédito supuestamente barato: es ante todo un crédito del cual se tenga seguridad, un crédito con el cual se pueda verdaderamente contar: efectivo, rápido, oportuno y sin mayores trámites, en cantidades pequeñas y a tasas superiores a las bancarias. Este crédito haría posible que el país aprovechara más oportunidades de desarrollo: éas que las grandes administraciones pueden arruinar, pero no realizar directamente. Esas que sólo existen para los topos de la economía subterránea, que saben rescatar para el país oportunidades de vida, metiéndose donde los grandotes y avanzados, con toda su ciencia no pueden entrar.”

## **LECCIONES EN EL FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA RURAL, FINCA.**

“El programa de FINCA/Costa Rica es un ejemplo entre numerosos y variados mecanismos locales para la provisión de servicios financieros a pequeños productores y microempresas rurales. Aunque pertenece al sistema de FINCA Internacional, el programa costarricense no

ha seguido al pie de la letra la metodología utilizada en otros países. Por el contrario, el sistema ha sido adaptado a las particularidades del entorno nacional y ha buscado con especial ahínco la viabilidad financiera. Entre otras cosas, esto ha llevado a préstamos de un tamaño mayor y a plazos más largos que en otros países, que son ofrecidos básicamente a asociados con capacidad de pago.”

“La experiencia de FINCA corrobora que una organización privada de desarrollo que busque alcanzar con sus servicios un número significativo de productores debe partir de una preocupación central por su propia viabilidad financiera y por la viabilidad financiera de las organizaciones afiliadas, en este caso las bancomunales. Esta es la única manera como tal organización podrá programar sus actividades con base en un horizonte suficientemente largo y menos incierto. Tal visión de permanencia en el largo plazo es indispensable, no sólo para permitir el aprendizaje y desarrollo institucional que se requieren, sino también para lograr el apoyo de la clientela misma.”

“Las políticas que se adopten deben reflejar esta preocupación por la viabilidad y deben ser orientadas a ofrecer un servicio financiero de calidad, a costos razonables para el cliente, a tasas de interés que a la vez permitan cubrir los costos de la intermediación de los fondos. Las políticas iniciales de préstamos en especie y de crédito subsidiado no respondían a los requerimientos y, de haberse continuado, hubieran llevado al sistema al fracaso.”

“Un paso igualmente importante fue reconocer que no se trata de un programa de beneficencia, sino de un servicio financiero que requiere de una evaluación estricta de la condición de sujeto de crédito y que debe estar orientado, por lo tanto, a pequeños productores de bajos ingresos con capacidad de pago. La imagen paternalista de los primeros años llevó a dificultades de recuperación, con altos costos para la organización.”

“Según se detalla en el Manual de Crédito de FINCA, las comunidades que aspiran a establecer un bancomunal deberán estar en zonas rurales, cuyos pobladores sean personas de bajos y medianos ingresos y sin acceso a créditos de fuentes formales. La comunidad debe tener, además una población lo suficientemente numerosa como para justificar el esfuerzo que habría que hacer para servirla y una infraestructura adecuada para la buena marcha de los proyectos productivos. Estos criterios son aplicados con flexibilidad, a fin de alcanzar siempre a la población meta.”

“Luego de creados los órganos de decisión, el grupo posee una gran autonomía administrativa. Por sí solos fijan los requisitos para asociarse al bancomunal, así como las condiciones que debe cumplir un asociado para poder solicitar un préstamo a FINCA. Esta libertad para fijar sus propias reglas se refleja en la variabilidad de regulaciones que hay en los grupos. El programa de préstamos de FINCA continúa basándose en el esquema de grupos de crédito. Aunque se otorgan préstamos individuales, únicamente pueden solicitar préstamos las personas que están asociadas a un bancomunal. El bancomunal en realidad funciona como comité de crédito con sus propias reglas, pero el acreedor de cada préstamo individual sigue siendo FINCA.”

“La oportunidad cuando un nuevo asociado puede presentar su solicitud de crédito depende del reglamento de cada bancomunal; en unos lo puede hacer inmediatamente, mientras que en otros debe pasar por un período de prueba. Durante este período al solicitante se le exige ahorrar y asistir a reuniones, todo con el fin de comprobar si tiene o no interés en participar en el bancomunal. Esto refleja, además, el afán de FINCA de minimizar el riesgo al poner a prueba a los miembros de los grupos.”

“De manera equivalente, aún cuando un individuo tuviese la dotación de riqueza o la capacidad de endeudamiento suficiente, podría ser interesante participar en un proyecto

colectivo a fin de diversificar sus inversiones. Esto se logra invirtiendo una proporción menor de su riqueza en una misma actividad, a fin de participar en otras cuyos resultados no estén correlacionados. Esta última ventaja natural de los proyectos colectivos es la diversificación de riesgos.”

“Estas ventajas naturales de la inversión conjunta o de los proyectos colectivos explicarían, entre otras, inversiones tales como la compra de camiones para eliminar a algunos de los intermediarios que hay entre los productores y los consumidores finales (i.e., integración vertical del mercadeo); la adquisición de tractores para trabajar áreas individuales de terreno pequeñas en relación a la capacidad del equipo (i.e., integración vertical e insumos); la comercialización conjunta de productos para proveer a un consumidor que demanda un volumen elevado de un producto homogéneo (e.g., ventas del bancomunal Istarú a Supermercados los Periféricos).”

“Existen, además, ventajas en el establecimiento de proyectos colectivos constituidos para aprovechar las intervenciones y programas de gobiernos y agencias de desarrollo. Los proyectos colectivos pueden, por ejemplo, promover economías de escala en la prestación de servicios de asistencia técnica. Es más fácil brindar y, por lo tanto, obtener servicios de asistencia técnica para grupos que cuentan con algún grado de organización que para productores individuales. Esta sería una causa probable del establecimiento de proyectos colectivos, cuando la asistencia técnica o la transferencia tecnológica representan un insumo importante en la producción de un bien particular, como sería el caso de la siembra o procesamiento de nuevos productos o la adopción de cambios tecnológicos en la producción de un bien tradicional. La formación del proyecto colectivo permitiría aprovechar los subsidios implícitos en la asistencia técnica, reducir el costo de obtenerla o ambas cosas a la vez.”

---

**UNA REFLEXION SOBRE LAS PYME, PROGRAMA BOLIVAR, FORO BOLIVAR DE LA EMPRESA LATINOAMERICANA.- La Pequeña y Mediana empresa: La construcción de la experiencia europea. Patrizio Bianchi, Profesor de economía y finanzas de la Comunidad Europea, Universidad de Bolonia, Italia.**

“Un proceso de apertura implica romper los equilibrios internos de un país, generando nuevas oportunidades para aquellas empresas que tengan ventajas en relación al extranjero. Por otro lado, crea grandísimas dificultades para aquellas y sin embargo forzadas a afrontar la competencia venida del extranjero, sin poder pedir protección al Estado.

“El riesgo de una apertura rápida y unilateral es que las empresas sin ventajas no consignan reorganizarse para el nuevo mercado y por ello deban cerrar, generando un desempleo creciente. Las empresas que podrían tener ventajas tampoco consignan adaptarse a las dimensiones del nuevo mercado; y por lo tanto, al no poder explotar todas las ventajas no sean capaces de generar suficientes nuevos puestos de trabajo para el país. El riesgo por lo tanto, es el de tener que administrar una fase de excepcional transformación y creciente desempleo, durante un período en el cual se reduce el papel activo y autónomo del Estado en la economía.”

“La transición en Europa Oriental demuestra de modo suficientemente claro lo largo que puede resultar el camino para llegar al ajuste estructural e institucional después de una fase de apertura en sí muy rápida. Sin lugar a dudas la experiencia europea demuestra que las empresas pueden cambiar, pero para que esto suceda es necesario que cambien también las instituciones, para que no comporten un obstáculo a la transformación del sistema productivo.”

“La experiencia europea demuestra que es necesario cambiar de las raíces para arriba, pero no cortar las propias raíces. Un proceso de apertura y de integración requiere un fuerte sentido de identidad histórica, precisamente porque se va hacia una transformación de esa identidad..Las PYMEs europeas y en particular las italianas han demostrado poder competir a nivel mundial si- se especializan individualmente; se reúnen en redes de empresas que se complementen entre ellas; se encuentran en un contexto local en el cual el ambiente institucional y social otorga externalidades a las empresas individuales, como por ejemplo educación, personal calificado, etc.”

“Las pequeñas empresas no son <grandes empresas> todavía por crecer, sino piezas de un sistema que puede ser creado a través de una acción colectiva.. Existe sin duda el gran problema del crédito pero también en este caso la experiencia demuestra que los mayores éxitos se obtienen no cuando se dan subsidios, sino cuando se ofrecen servicios y se empujan las empresas a asociarse en consorcios de garantía de confianza.”

“En el pasado las políticas para las PYMEs eran intervenciones del gobierno central para dar subsidios a empresas consideradas como menores y en cierto modo disminuidas, para protegerlas. Hoy en día las políticas para las PYMEs son acciones que intervienen sobre el ambiente, el contexto institucional, las capacidades operativas de las empresas, para acelerar el dinamismo de las fuerzas del mercado.”

“Esta filosofía de una política desde abajo para arriba funciona si se consigue hacer renacer en las personas las ganas de participar, si se estimulan las capacidades individuales y colectivas, si se generan fenómenos de emulación no sólo entre empresas sino también entre comunes, entre regiones. La experiencia europea demuestra que un desarrollo basado sobre el creciente de sistemas de empresarios, que vuelven a encontrar sus raíces en sus comunidades y se orientan hacia el mercado global es difícil, pero es posible. Es posible cuando hay confianza en la capacidad de las personas de volverse a encontrar y de organizarse no sólo en sus intereses individuales, sino que también en sus intereses comunes.”

---



---

#### **THE MICROCREDIT SUMMIT, Declaration and Plan of Action.- February 2-4, 1997.**

“Recent research, however reveals that microbusinesses with one to four employees generated 43 percent of the net new jobs created from 1990 to 1994. While not all microentrepreneurs in the U.S. are poor, many are. In France, 92 percent of the 2.3 million existing enterprises have less than ten employees, and 50 percent of these employ only the owner-operator. In 1994, approximately 40 percent of the enterprises created in France were created by unemployed people.”

“Microcredit is a powerful antipoverty tool that has demonstrated relevance to people on six continents and in nearly every country. It is estimated that microcredit programs now reach something on the order of eight million very poor people in developing countries. The creditworthiness of the poor has been proven irrespective of gender. Although women have often been denied access to credit by legal and traditional barriers, experience has shown that women as a group are consistently better in promptness and reliability of repayment.”

“In spite of ethnic and cultural differences, microcredit programs, using different methodologies, have spread rapidly around the world, in many cases implementing innovations and adaptations that are necessary in different contexts. Grameen Trust has funded project start-ups in nineteen countries in Asia, Africa, and Latin America, Opportunity International has developed 52 microlending partners in 26 countries. The

village banking movement has now grown to more than 68 programs in 32 countries. The ACCION Network now reaches 277,000 clients in thirteen Latin American countries and in the United States. The Women's World Banking Network has forty-five affiliates in thirty-seven countries around the world. The credit union movement in Burkina Faso has created 325 women's associations which in three years have made 26,000 loans averaging US\$41.48 a piece for a total of US\$ 1.11 million. One of Canada's savings and credit cooperative movements, Developpement International Desjardins, has microcredit partners in fourteen developing countries with a total loan portfolio of US\$ 161 million."

"Microcredit programs have reached a significant scale. The Grameen Bank of Bangladesh now serves 2.1 million borrowers and the Bangladesh Rural Advancement Committee (BRAC) now serves one million families with credit. FINCA currently has affiliate programs in fourteen countries, reaching 70,000 borrowers."

"...community development projects that have grown out of the leaderships skills and solidarity spawned by mature peer-lending groups."

"Most successful microcredit programs offer a menu of loans to meet their clients' needs. For example, a borrower who has successfully participated in a program for several years may be able to access leasing loans -allowing her to finance the purchase of large and expensive inputs like a tractor or auto-rickshaw - or larger loans for the improvement or purchase of a home. Any business development services offered by microcredit institutions should provide clear and direct value to the low-income entrepreneur, in ways that make it attractive to the microentrepreneur to pay, at least in part, for these services."

"Added value: The service should have a direct impact on improving the productivity, welfare, and profits of the microentrepreneur and her enterprise."

"Scale: The institutions should have the potential capacity to provide the service to thousands or tens of thousands of clients in developing countries."

"Sustainability: The institutions providing the service should have a clear plan for how these services will be sustained without outside subsidies. As with financial services, this will not happen immediately. A period may be required to test workable program models, and to build to the volume of services that will enable sustainable operations. Sustainability may require strategies to build endowment or capital funds, cross-subsidize services, and build fee-for-service arrangements to cover a significant portion of the cost. In industrialized countries, governmental support and other revenue sources may be needed to support non-financial services."

"Appropriate Technology International has promoted and participated in a range of commercial ventures in which producer organizations develop and control state-of-the-art processing facilities and marketing arrangements. These ventures are geared toward increasing incomes for tens of thousands of producers, and position them as major players within the economic subsector in which they operate."

"Over the last ten years, strong microcredit institutions in developing countries have shown that after five to seven years of operation, they can achieve the size and efficiency levels that enable them to cover their operating and financial costs, without requiring additional subsidies. The path to the Summit's goal will require that microfinance programs become independent of donors and other international organizations, and begin to tap much more plentiful private funding. However, particularly in the early years, these donor agencies have a critical role in supporting the creation and expansion of individual microfinance programs and in preparing them to become independent."

---

**THE DESIGN OF SUCCESSFUL RURAL FINANCIAL INTERMEDIARIES: EVIDENCE FROM INDONESIA.** Rodrigo A. Chaves and Claudio Gonzalez-Vega.- Rural Finance Program, Department of Agricultural Economics and Rural Sociology, The Ohio State University.-. May. 1993.”

“Patten and Rosengard found that the long-term loan loss ratio for the BRI-unit des and the BKK was only 1.35 and 1.98 percent, respectively. (The long-term loss ratio is given by the cumulative arrears plus cumulative write-offs as a proportion of the cumulative amount due, measured over an extended period of time. The figures reported by Patten and Rosengard correspond to 1972). Such loan recovery rates have few, if any, counterparts in rural financial markets in developing countries. Both systems have been profitable.”

“All the steps necessary to complete a financial transaction are undertaken locally. In most cases, the borrower does not have to leave her own village. Further, local decisionmaking and character-based lending (no collateral is required) allow for the rapid disbursement of loans. Most of the time the funds are available when needed, with no particular restrictions on use. These RFIs serve, altogether, over four million people with credit services. In interesting counterpoint, over ten million savers use the depositing services of these RFIs. In the aggregate, the deposit balances (Rp. 2,807 billion, equivalent to US\$ 1.4 billion) are larger than loans outstanding (Rp. 1,967 billion, equivalent to almost one billion in US dollars).”

“This design has provided the economic agents involved in their operation (managers and clients) with both the incentives to behave in a manner conducive to success and the opportunities to do so. Incentives and opportunities are necessary conditions for the success of organizations and, therefore, of the credit programs that they are supposed to carry out. The relevant Indonesian authorities have recognized that it is more useful, in terms of development, to promote organizations that provide financial services at market prices, in a permanent fashion, than to sponsor short-lived, subsidized credit programs that only have a transitory impact.”

“It is widely agreed that the most important non-financial costs for a bank are incurred (and its comparative advantages are developed) while processing information about the likelihood that individual borrowers will pay their loans as promised. In order to accomplish this goal, traditional banks have developed sophisticated techniques of loan analysis. These techniques become prohibitively expensive when banks deal with small loans, because the associated expenses tend to be invariant to loan size. Moreover, some of these techniques could not be utilized, most of the time, when supplying credit to small borrowers, even if the RFIs wanted to do so, simply because they rely on data that are not available in that segment of the market (e.g., audited financial statements).”

“Emphasis on the viability of RFIs has implied that the organizations have been able to provide agile and efficient financial --mostly credit-- services to their clients. The rapid disbursement and low transaction costs of loans and the possibility to pledge non-traditional forms of collateral such as the value of the borrower’s reputation (character reference) have made these RFIs valuable organizations for their clientele. This has further increased, in turn, the value of the borrower’s reputation with respect to a particular unit.”

“There may be other significant costs for the borrowers of falling in arrears and of not repaying their loans. Despite the importance of the bank-client relationship, this may not be an entirely acceptable explanation in the areas where there is strong competition and intermediaries do not share --at least directly-- their borrowers’ credit history. This is particularly important for the *ex post* reductions of loan delinquency (pure enforcement)”

---

## THE UNBANKABILITY OF MICROENTERPRISES.

“The reasons for the incompatibility between microenterprises and formal sector financial institutions are well-known. Even in the most efficient and dynamic banking system, several factors would account for the unwillingness of the banks to finance microenterprises. First, microenterprises do not normally have sufficient collateral to satisfy banking requirements, nor do they maintain financial records that allow for reasoned financial analysis.”

“Two other equally important but generally less understood reasons for incompatibility are the transaction costs and the ‘client treatment’ associated with microenterprises. Formal sector institutions are structured to handle much larger individual transactions or loans than those required by microenterprises. Even at the most efficient bank, this type of lending is prohibitively expensive because of overhead costs too high to be adequately compensated by ‘spreads’ on the small loans of these enterprises. Finally, the ‘client treatment’ given to those microenterprises that venture into a formal sector institution is inevitably marked by abuse and hostility. Microentrepreneurs are especially vulnerable to paying bribes and to the necessity of numerous, costly journeys to transact their business.”

“The 400,000 borrowers who meet weekly to pay loans and deposit savings at the Grameen Bank in Bangladesh are challenging the conventional wisdom of poverty and the informal sector. These borrowers, arguably the poorest of the poor in one of the poorest countries in the world, are proving themselves to be commercially viable clients for a banking institutions. They are also, the surprise of many, proving their ability to save, as witnessed by and accumulated savings of over \$7,000,000 (which, in rural areas, averages out to more than one month of wages per borrower) Grameen demonstrates the powerful impact on the economic lives of the poor that guaranteed, equitable and dependable access to capital can have.

“Key to the long-term success, growth and profitability of a SI in the developed world is its ability, within a particular market segment, to aggregate exponentially-growing numbers of clients who pay for the services rendered to them. In risk-related services such as credit or venture capital, these SIs will often start relatively small, then build their client portfolios in a methodical, step-by-step fashion based on performance. Thus, as they grow, they can carefully verify and fine-tune their methods of analysis, promotion and approval to ensure that the risks (losses) are adequately covered by the level of fee income. Once a successful formula is found, these SIs often grow exponentially.”

“Instead of the much hoped-for but rarely achieved goal of ‘graduating’ microenterprises into the formal-sector financial institutions, it would be more practical to graduate those programmes of projects that achieve high levels of market penetration and recovery. The portfolio of clients developed by a microenterprise programme is an asset whose quality can be objectively measured by recovery performance. Based on this asset, a long-term pragmatic relationship can be negotiated with a bank.”

“An advantage to the bank is that such an arrangement would bring in an important new group of clients with potential for growth. These clients are businesses which -due to risk considerations and, more important, the high transaction costs required to properly carry out this type of lending - are not presently bankable in the commercial system. The SI would assume responsibility for all the selection, appraisal, approval, monitoring and supervision of these clients at no cost to the bank. For its services, the SI would charge a fee to its clients based on a fixed percentage of loans granted.”

“Whether private or public, efficient or technically bankrupt, banks can be among the best suppliers of loan capital to microenterprises if a pragmatic and realistic long-term agreement is carefully negotiated with Sis to cover cost and risk considerations and to provide enforceable safeguards for the bank. The advantage to the SI is that, without becoming a bank, the SI can gain constant and growing access to loan capital, with the discipline that recovery performance will require. The disadvantage is that the cost to the borrower will increase because the extension of loans must be based on the cost of funds to the bank plus a spread to cover administrative costs. Also, the SI will have to charge a service fee, which on the long-term will allow y to be self-sufficient, once a ‘critical mass’ of clients and lending is achieved.”

“For borrowers, the cost implications of this strategy are that they will pay 5-10 per cent more for loans than the ‘best risk’ clients with access to formal-sector financial institutions. But this premium should be accepted as realistic and justified, because in fact it costs substantially more to lend to microenterprises than to large clients. The premium must also be analyzed in relation to what access and at what cost microenterprises borrow in the informal sector. While in a moral sense it may seem extremely unfair to charge less to the rich and more to the poor, in a commercial sense is logical, and ultimately, if it dramatically expands the access to capital in a society, it is also fair.”

“In the simple sense, the proposed strategy is that the formal-sector banks be used solely as administrative entities providing automatic access to loan funds for programmes that perform to and agreed level, and cutting off programmes that do not. These banks should have no role in the selection or approval of microenterprises, and for this reason the strategy is bases on a ‘graduated risk’, whereby initially a time deposit (or similar liquid guarantee) is used to establish an ironclad, 100 per cent guarantee of the principal and interest due to participating bank(s) from borrowers selected and approved by the SI. However, this guarantee will only be provided if the bank accepts, on the long term, to decrease the guarantee requirement based on mutually agreed levels of performance. In this fashion, guarantee funds woul be leveraged 10 times by bank lending in a period of 5-6 years - if the SI is able to maintain the high standards of performance agreed to formally.”

#### **“PRINCIPAL REQUIRED CONDITIONS FOR SUCCESSFUL NEGOTIATION.”**

1. *The interest and spread, as agreed to by both parties, should not be subsidized and should reflect the costs and risks borne by the bank;*
  2. *The graduated risk (leveraging to ten times the amount of guarantees provided over time - 5-6 years based on mutually agreed to performance standards) should be considered reasonable by the bank;*
  3. *The bank must accede to the SI'S authority in the selection and approval of borrowers, under carefully negotiated guidelines; the loans would be granted by the bank directly to the individual borrowers;*
  4. *Once proper documentation had been sent to the SI and the borrower, guarantees provided under the agreement would allow immediate and automatic debiting for any loan (principal and interest) past due for ninety days or more.”*
- 

**HETEROGENEITY IN SMALL SCALE LDC ENTERPRISES: THE MEXICAN CASE, William F. Maloney, University of Illinois, Urbana-Champaign, Wendy V. Cunningham, University of Illinois, Urbana-Champaign. June 3, 1997.**

“Workers often prefer self-employment to salaried jobs. Within this firm-centered view coexist further contradictory hypotheses on firm dynamics and the reasons for small firms being small: satisficing behavior vs. structural constraints to growth; desire to evade formal institutions vs. lack of access to them.”

“Second, as a corollary, the existence of many “stagnant” that is, non-growing firms, is not in itself evidence of any market failure. Many entrepreneurs may have reached their optimal size at one or two persons and given their individual cost structure, they may have no desire to expand. In the absence of unemployment insurance, a laid off middle aged worker unable to find salaried work may invest his severance pay to generate employment, perhaps buy a taxi, even though if the cost of capital were fully imputed, the firm might not be viable. The worker is borrowing against future (past) income to subsidize an unviable firm.”

“Marcouiller, et al (1996) found that Mexican informal sector salaried workers earn more on average than their formal sector counterparts. Recurrent findings of a “life cycle” pattern where workers enter into salaried work, accumulate knowledge, capital, and contacts, and then quit to open their own businesses may represent a natural life progression, but may also reflect credit market imperfections, or even the poor quality of the education system.”

“Informalization is a “process” emerging in both industrialized countries and LDCs where large firms subcontract out to informal firms whose costs are kept low by avoiding labor legislation and union pressures. Formality” are essential for the growth and efficient operation on firms and are something for which firms are willing to pay. The onerous costs of compliance constitute a bureaucratic “paper wall” to formality, though, that forces many entrepreneurs to remain quasi-legal.”

“There is evidence that the sector does serve as a refuge for those unable to get salaried jobs, and this group does earn somewhat less given its human capital. But it is a minority of the population, roughly 20%, and to varying degrees it cuts across all sub-groups of age, education, capital-labor ratio, and earnings. It includes the young, but also older workers who find it hard to be re-hired in salaried jobs if let go. There is little evidence that the sector serves primarily as a way of reducing labor costs for large firms through subcontracting since only a very small minority report larger clients. In fact, it is largely those who previously accessed credit who report problems.”

---

**PAPERS AND PROCEEDINGS OF AN INTERNATIONAL CONFERENCE,  
MICROENTERPRISES IN DEVELOPING COUNTRIES..-Jacob Levitsky,  
Hernando de Soto, Victor E. Tokman, Anand G. Chandavarkar, Hans Dieter Seibel,  
Richard L. Meyer, Henry R. Jackelen, Marilyn Carr, Maria Otero.**

**“Structural Adjustment and the Informal Sector”.- Hernando de Soto**

“I would like to argue that there is a political case to be made for helping microenterprises. It’s not only that microenterprises should be taken into consideration by those people that make structural adjustment, who approve of structural transformation, who are the advocates of policy reform, but that in fact the informal sector is the solution, the missing link that will help policy adjustment to take place. If you actually think about policy adjustment or structural transformation - at least in a country like Peru - it has not had much success. I think that the informal sector is crucial not only to understanding why structural transformation proposals that come from the West are not successful in developing countries, but also to making sure that structural transformation is politically viable.”

“The informal sector is not a marginal sector. It is the majority of the people in many developing countries. It is important if you want to transform your countries democratically to use their will. People from the microenterprise sector must actually be heard.”

#### **“Micro-Level Support for the Informal Sector”.- Victor E. Tokman**

“The different types of interrelationships that a group of activities within the informal sector has with the rest of the economy will determine its share in total income and its evolution. The analysis suggests three main subgroups of informal activities. The first operates at the base of concentrated markets where cost differentials can be significant. This is the case of manufacturing industries which account for around 20 per cent of informal employment. A second subgroup operates in markets where product differentiation and location are important, but operative costs are similar (mostly retail commerce, repair shops and semi-skilled services, accounting for around 30 per cent of informal employment). The rest of informal activities, mostly constituted by personal and domestic services, operate in competitive markets. In all these cases only normal profits can be expected in most informal activities, while a diminishing trend of the share of the informal sector’s output in the total can be envisaged in the long run.”

“One of the main constraints of the informal sector is its restricted access to productive resources (capital and skills) and to more dynamic markets. Because of this, the first priority is to set up mechanisms to permit access to these markets and to eliminate the discrimination which this sector suffers in practice by being excluded. This implies the design of at least three types of measures. The first is to improve access to product markets. This can be done by overhauling the systems whereby the state invites bids from suppliers and by eliminating the restrictions that prevent informal enterprises from participation. Subcontracting arrangements could also be promoted to ensure expanded markets as well as technological upgrading of informal activities. In addition, their competitive capability will be reinforced by measures, which may also result in an increased share in both public and private markets. The second is to facilitate access to both investment and working capital in order to reduce the high interest rates facing the informal producers when, because of their exclusion, they have to resort to parallel credit channels. This necessarily leads to the conception of collateral mechanisms not linked to individual assets, for example by the introduction of insurance schemes or trusts to serve this purpose. A third measure would be to train the informal producers in the use of accounting and managerial procedures. They and their dependants would benefit from improved expertise in production matters, which at the same time could become suitable vehicles for the introduction of new technologies.”

“The degree of state intervention cannot be determined *a priori*, since it could be discussed at different levels. When state intervention, such as inadequate regulation or heavy bureaucracy, hinders possibilities of expansion procedures might be revised and simplified. This does not ensure that the objectives will be automatically reached and could well require more intervention, not necessarily by the government. A case which clearly illustrates this aspect is credit for the poor producers. Successful ventures in this field have created a new institutionality, since access to the conventional financial outlets is restricted by many constraints. Indeed, an important one is the need for collateral which can be solved by solid guarantees or other means; there are more affecting the whole procedure. Only when the new way has been successfully implemented can it be transferred to other conventional institutions. The several cases available of this kind of intervention are mostly operated on private basis.”

“Informal Credit Markets in Support of Microbusiness”.- Anand g. Chandavarkar.

“The experience of the Grameen Bank, Bangladesh, which has successfully replicated and improved upon the better features of ICMs is amply supportive of the feasibility and desirability of combining savings and credit facilities for the landless poor. In this Bank, in addition to weekly personal savings of 1 taka per person. (30-32 takas = \$ 1 US) each borrower is required to pay a group tax of 5 per cent of the loan received. The weekly savings and the Group Tax constitute Group Funds which individual members can borrow for consumption and investment purposes without the consent of the remaining members of the group. The resultant high marginal rates of savings (25-50 per cent of the additional income generated by the Bank credit) are additional evidence of the high productivity of credit with rates of return ranging from 10-40 per cent on the invested capital.”

**“Cost and conditions of informal credit: interest and collateral”.**- Its is well known that effective rates of interest in ICMs are generally much higher than in the formal sector and exceed the ceilings under usury laws which are notoriously difficult to monitor and enforce. However, even these high rates of interest, which largely reflect the monopoly and monopsony power of money-lending merchant middlemen and the high risk premium consequent upon the absence of collateral, do not clear the credit markets, which strongly suggests that credit rationing is an ever present factor in the ICMs. Consequently, availability is more important than the cost of credit for the typical borrower like the MBs.”

“By and large, informal lenders concern themselves with the overall credit standing and financial position of the borrower rather than with the end purpose of credit. Nor do they supervise the end use of credit being generally content with surveillance of the borrower’s overall activity, including even his social conduct which is only possible in a close face to face society based on multiple-interest borrower rather than asset protection or any of the standard banking ratios.”

“Despite the absence of collateral, the bad debt experience of lenders to Mbs in the urban ICMs in India is said to be roughly comparable to that of similar credit to commercial banks, which suggests that collateral requirements of the latter do not make a material difference to the quality of credit. This is also borne out by the remarkable experience of the Grameen Bank of Bangladesh, which extends collateral-free credit to landless customers and yet boasts of a loan recovery rate of about 98 per cent, although the rate of interest (16 per cent) is about the same as charged by FI. The high recovery rate reflects cumulative effects of: the group liability which provides a substitute for collateral; the intensive supervision of credit; and the innovative device of weekly repayments of credit installments spread over a 50-week period, irrespective of the maturity cycle of the end-use of credit. The bank, like de ICMs, uses a net worth criterion rather than income or cash flow.”

**“Linkages of informal and formal credit”.** In all developing countries, ICMs have lines of credit with FIs. ICMs cater not only to the Mbs and the informal real sector but also supply those credit requirements of the organized sector which cannot be met by FIs.”

**“Financial Services for Microenterprises: Programmes or Markets?”.-Richard L. Meyer**

“Access is directly related to proximity. Banks with a widespread branch network or a nationwide system of unit banks reduce borrower transaction costs through their proximity to entrepreneurs. A PVO or a cooperative working in just a few villages or a government programme with only one office located in the capital city cannot provide access to many people, particularly for small loans where noninterest costs (including travel time and expense) represent a large share of total borrowing costs.”

“Banks perceive that transaction costs and the risk of lending to small enterprises is greater than making larger loans to other sectors, so they either will not lend to the small scale sector or will pass on to borrowers a greater share of the risks and costs through noninterest charges. Low interest ceilings and fixed interest spreads have tended to benefit larger borrowers with collateral in Asia at the expense of smaller borrowers with little collateral but profitable projects.”

“There are obvious limits to the level of interest rates that borrowers can pay. If little capital is used in an enterprise, the implication is that the marginal return on its use must be high and the marginal return from borrowing should also be high, at least for small, incremental loans. Small entrepreneurs frequently complain about lack of credit, but not about high interest rates. They put higher priority on speed of loan disbursement, availability of second loans and simplicity of procedures. The large amount of lending to the poor that occurs in the Indonesian BKK programme with rates of 5-10 per cent month, in the Grameen Bank with effective rates approaching 25 per cent per year and in a Bangladesh Rural Finance Experimental Project with rates up to 36 per cent per year support this observation.”

“Credit guarantee schemes have been used in several cases to overcome lender resistance to small enterprise lending. These schemes aim to encourage financial institutions to lend to small businesses that have viable projects, but are unable to provide adequate collateral or prove they are creditworthy. These schemes have frequently not lived up to expectations because they are costly, complex to design and manage, and it is doubtful that they really contribute to much additionally in lending.”

“The level of interest charged and the spread between lending rate and the cost of funds is crucial to determining institutional viability. Although interest expense is usually a small component of a borrower’s total operating expense, interest income is the most important source of revenue for a bank and may also be important for a nonbank programme. Interest rate regulations must be relaxed so the operating spread is more favourable. Cheap government and donor funds are not necessarily a substitute because of the costs of reporting and documenting their use and impact. The Grameen Bank requires an established record of weekly savings before a group is considered for a loan, and other programmes have similar requirements.”

“Many special programmes propose to graduate participants once they can obtain loans from regular financial institutions. The rationale for this idea recognizes that, as enterprises grow, they pass through different stages of financial sophistication and the financing options widen as they build up their assets and their reputation. It has also been recognized that programmes should disburse small amounts as a first loan to a client. This will test repayment ability, but it will also avoid overburdening the business with more money than it can invest wisely.”

“The graduation problem suggests that a better approach may be for the programme not to lend directly but to become and advocate to help the participant obtain loans from financial institutions. Graduation to larger loans will then occur naturally as repeat loans are made to valued customers. Important performance incentives can be given to the programme by providing operating subsidies in direct proportion to the number of participants it successfully helps obtain loans. The programmes are also relieved of the costs of developing expertise to efficiently manage loan accounts and can concentrate resources instead on providing those nonfinancial services they can best provide.”

**“Banking on the Informal Sector”.-Henry C. Jackelen**

“The ‘unbankability’ of microenterprises.- “The reasons for the incompatibility between microenterprises and formal sector financial institutions are well-known. Even in the most efficient and dynamic banking system, several factors would account for the unwillingness of the banks to finance microenterprises.”

“First microenterprises do not normally have sufficient collateral to satisfy banking requirements, nor do they maintain financial records that allow for reasoned financial analysis. Two other equally important but generally less understood reasons for incompatibility are the transaction costs and the ‘client treatment’ associated with microenterprises. Formal sector institutions are structured to handle much larger individual transactions or loans than those required by microenterprises. Even at the most efficient bank, this type of lending is prohibitively expensive because of overhead costs too high to be adequately compensated by ‘spreads’ on the small loans of these enterprises.”

“Given the general state of formal-sector financial institutions in the developing world, it is unrealistic to expect the massive reforms that would enable and encourage them to lend to microenterprises. Nor would such an expansion of purview be advisable; these institutions have enough to do in carrying out their functions properly in the formal sector.”

***“Microenterprises as bankable clients: successes and failures”.***- The 400,000 borrowers who meet weekly to pay loans and deposit savings at the Grameen Bank in Bangladesh are challenging the conventional wisdom on poverty and the informal sector. These borrowers, arguably the poorest of the poor in one of the poorest countries in the world, are proving themselves to be commercially viable clients for a banking institutions. They are also, to the surprise of many, proving their ability to save, as witnessed by an accumulated savings of over \$7,000,000 (which, in rural areas, averages out to more than one month of wages per borrower). Grameen demonstrates the powerful impact on the economic lives of the poor that guaranteed, equitable and dependable access to capital can have. “That Grameen should be increasingly considered the rule rather than the exception is evidenced by a number of other experiences in the developing world.”

***“Building a bridge between the formal and informal sectors: the role of specialized intermediaries”.***- Key to the long-term success, growth and profitability of a SI in the developed world is its ability, within a particular market segment, to aggregate exponentially-growing numbers of clients who pay for the services rendered to them. In risk-related services such as credit or venture capital, these Sis will often start relatively small, then build their client portfolios in a methodical, step-by-step fashion based on performance. Thus, as they grow, they can carefully verify and fine-tune their methods of analysis, promotion and approval to ensure that the risks (losses) are adequately covered by the level of fee income. Once a successful formula is found, these SIs often grow exponentially.”

***“Microenterprise programmes as specialized intermediaries”.***- Instead of the much hoped-for but rarely achieved goal of ‘graduating’ microenterprises into the formal-sector financial institutions, it would be more practical to graduate those programmes or projects that achieve high levels of market penetration and recovery. The portfolio of clients developed by a microenterprise programme is an asset whose quality can be objectively measured by recovery performance. Based on this asset, a long-term pragmatic relationship can be negotiated with a bank.”

“An advantage to the bank is that such an arrangement would bring in an important new group of clients with potential for growth. These clients are businesses which - due to risk considerations and, more important, the high transaction costs required to properly carry out this type of lending - are not presently bankable in the commercial system. The SI would assume responsibility for all the selection, appraisal, approval, monitoring and

supervision of these clients at not cost to the bank. For its services, the SI would charge a fee to its clients based on a fixed percentage of loans granted.”

**“Microenterprise programmes as a bridge between banks and borrowers”.**- “Whether private or public, efficient or technically bankrupt, banks can be among the best suppliers of loan capital to microenterprises if a pragmatic and realistic long-term agreement is carefully negotiated with Sis to cover cost and risk considerations and to provide enforceable safeguards for the bank. The advantage to the SI is that, without becoming a bank, the SI can gain constant and growing access to loan capital, with the discipline that recovery performance will require. The disadvantage is that the cost to the borrower will increase because the extension of loans must be based on the cost of funds to the bank plus a spread to cover administrative costs. Also, the SI will have to charge a service fee, which on the long-term will allow it to be self-sufficient, once a ‘critical mass’ of clients and lending is achieved.”

“For borrowers, the cost implications of this strategy are that they will pay 5-10 per cent more for loans than the ‘best risk’ clients with access to formal-sector financial institutions. But this premium should be accepted as realistic and justified, because in fact it costs substantially more to lend to microenterprises than to large clients. The premium must also be analyzed in relation to what access and at what cost microenterprise borrow in the informal sector. While in a moral sense it may seem extremely unfair to charge less to the rich and more to the poor, in a commercial sense it is logical, and ultimately, if it dramatically expands the access to capital in a society, it is also fair.”

“In the simplest sense, the proposed strategy is that the formal-sector banks be used solely as administrative entities providing automatic access to loan funds for programmes that perform to an agreed level, and cutting off programmes that do not. These banks should have no role in the selection or approval of microenterprises, and for this reason the strategy is based on a ‘graduated risk’, whereby initially a time deposit (or similar liquid guarantee) is used to establish an ironclad, 100 per cent guarantee of the principal and interest due to participating bank(s) from borrowers selected and approved by the SI. However, this guarantee will only be provided if the bank accepts, on the long term, to decrease the guarantee requirement based on mutually agreed levels of performance. In this fashion, guarantee funds would be leveraged 10 times by bank lending in a period of 5-6 years - if the SI is able to maintain the high standards of performance agreed to formally.”

#### **“Principal required conditions for successful negotiation”.**-

- 1      The interest and spread, as agreed to by both parties, should not be subsidized and should reflect the
  - costs and risks borne by the bank;
- 2      the graduated risk (leveraging to ten times the amount guarantees provided over time - 5-6 years -
  - based on mutually agreed to performance standards) should be considered reasonable by the bank;
- 3      the bank must accede to the SI’s authority in the selection and approval of borrowers, under carefully negotiated guidelines; the loans would be granted by the bank directly to the individual borrowers;
- 4      once proper documentation had been sent to the SI and the borrower, guarantees provided under the agreement would allow immediate and automatic debiting for any loan (principal and interest) past due for ninety days or more.”

#### **“Institutional Aspects of Microenterprise Promotion”- Marilyn Carr**

“As most microenterprises operate in the informal sector without being officially registered, documenting their numbers, needs and constraints is a virtually impossible task. What we do know is that they tend to be very small, often consisting only of family members. The people involved are usually very poor indeed - often being landless and assetless and turning to petty manufacturing or trade as the only way of scraping a living. In most countries, women account for a high proportion of the owners and workers in the sector: most of these women come from the poorest households which are dependent on the women’s earnings for survival.”

“Given the difficulty and magnitude of the task in hand, it is hardly surprising that the attention of assistance agencies has, until recently, been focused on relatively easier target groups such as modern small-scale industry and small farmers and even those agencies which have attempted to start working with microenterprises have tended to concentrate on the relatively easier segments within it. Thus, they tend to be biased towards urban rather than rural enterprises, retail and service rather than manufacturing enterprises, better off clients rather than poorer and male entrepreneurs rather than women.”

“The single input approach is obviously the simpler one to contemplate, and there is now considerable evidence to suggest that valuable assistance can be delivered relatively quickly in situations where a group of microentrepreneurs have a common, identified problem which can be addressed by an external assistance agency. By contrast, assistance programmes which seek to provide a whole package of inputs to a diversity of enterprises tend to be costly and incapable of reaching large numbers of people.”

“Generally, a whole range of institutions would need to be involved in some way, at some time during an assistance programme. They include: microentrepreneurs’ own organizations and cooperatives; local NGOs; research institutions, training institutions and technology centres; large commercial companies and business associations; commercial banks and other financing institutions; government departments and agencies; international NGOs; bilateral and multilateral donor agencies.”

“Microentrepreneurs themselves have much knowledge and skills to contribute to their own development. All too often, however, they have not been consulted or enabled to participate because of the top-down methods of many implementing agencies and because of factors (such as lack of transport or inability of male extension workers to reach women entrepreneurs) which inhibit effective communication. One way of drawing on this otherwise wasted resource is to assist microentrepreneurs to form their own organizations which provide a channel between their members and assistance agencies seeking to help them.”

“There are many types of research and training institutions and technology centres ranging from those in the formal sector with no interest in or capacity to do anything about microenterprise, to those which have been established by government, universities or NGOs with the specific purpose of working with such sectors. Generally, they tend to be distanced from the clients they are supposed to be assisting. Thus training is done in a centre rather than on-the-job and often involves the use of inappropriate equipment or materials. Technologies are designed in a vacuum without the necessary involvement of the microentrepreneurs who are supposed to use them.”

“Commercial companies and financing institutions can play a number of roles in microenterprise development including research and development, subcontracting to microenterprise, and provision of credit. Obviously, such institutions only become involved if they can see some financial advantage in doing so and there is usually the need for an NGO or public sector agency to work as a catalyst in bringing this situation into being.”

“Generally speaking, while government institutions have tended to be the focus agency for small industry promotion, evidence suggests that they are less well-suited to playing a lead role in offering direct support services to microenterprises. NGOs, starting with their understanding of and commitment to poor communities, are much more likely to be able to coordinate effective support programmes in this sector, providing they can be persuaded to move away from their normal resource-intensive, comprehensive approach to assistance and start acting more as a catalyst and lobbying force.”

“The programmes show a good understanding of the nature and location of training needed to support microenterprise. In the Kenya stoves programme, great care was given to choosing and providing the most appropriate type of training for artisanal producers, this being given on the spot through a mobile training unit. In the South India boats programme, provision is made for training of village youths in boatmaking and engine maintenance and repair, as well as training of fishermen in use and preventative care of engines. Again training is given at the village level. In the microhydro programme in Nepal, extensive formal and informal training is available for owners and operators of turbine-powered mills as well as for agency and bank personnel involved in site selection and mill installation. In Ghana, TCC provides on-the-job training in its campus production units to the workers to be employed by entrepreneurs adopting its technologies. These are all thought to have contributed to the success of the programmes concerned.”

“The experiences show how important it is to think in terms of integrated systems of support which rely on a range of different agencies for a range of different purposes. At the micro level, more thought needs to be given to ways in which these various agencies can be enabled and encouraged to collaborate on support programmes. Proper attention also needs to be given to the fact that a high proportion of people involved in the sector are women and that they usually face even more constraints than men in running enterprises. Evidence suggests that agencies with significant numbers of women extension staff are best able to reach women microentrepreneurs. At the macro level, strategies are needed which encourage and enable governments and donors to introduce policies which make it easier rather than more difficult to assist microenterprises.”

### **“Benefits, Costs and Sustainability of Microenterprise Assistance Programmes”.- Maria Otero**

“Two areas of benefit commonly are considered: the generation of additional income for the micro-producer and his family, and the creation or the maintenance of productive employment. The former, changes in income, involves a close study of the microenterprise itself, its performance as measured by changes in production, sales and net profit. Since most microenterprise programmes maintain that the infusion of working capital and technical assistance should enable a micro-producer to either improve the overall efficiency of his operation by lowering his costs, or to increase production, then changes in firm activity will probably lead to changes in family income.”

“Distinguishing between full-time, part-time and seasonal positions in the microenterprise is also essential since we find that many jobs in this sector are first created as part-time positions and later upgraded to full-time as production and demand allows. Also, during peak months of production, these firms generate thousands of person months of employment which often are ignored when one calculates jobs created.”

“The successful implementation of programmes designed to assist microenterprises depends more than anything else on the existence of capable local institutions that view as their priority goal the promotion of self-sustained development.”

“The process of implementing a microenterprise assistance programme is in itself a learning experience that contributes to the creation of a cadre of competent local institutions with the capacity to manage and expand these programmes. One cannot emphasize enough the importance that building a human and institutional resource base holds for future assistance to the informal sector. Nevertheless, this key benefit derived from the implementation of programmes often is overlooked in benefit derived from the implementation of programmes often is overlooked in benefit analysis.”

---

**PROMOTING ANCILLARY INDUSTRIES IN DEVELOPING COUNTRIES, TILMAN ALTBURG, is a staff member of the German Development Institute, Berlin, and currently directs a research project on “The promotion of ancillary industries in Mexico”, “Small Enterprise Development”, An International Journal, June 97.**

“This suggests that partnerships between firms at both ends of the industrial structure may serve as a mechanism for promoting technology transfer. If SMEs manage to develop the managerial and technical capabilities to meet the stringent price, quality and delivery reliability requirements of large firms, they will possibly be able to open up other competitive markets as well. Furthermore, the international best-practice organization of industrial production is shifting towards an ever-more intense specialization and inter-firm co-operation, including new forms of subcontracting relationships between SMEs and large firms.”

“The deverticalization and downsizing of large firms opens new windows of opportunity for SMEs as manufacturers of parts and components or as providers of customized goods and services. As a result of both tendencies, SMEs in developing countries will have to adapt themselves to a new role as specialized agents in an interlinked industrial structure. Mutual specialization leads to economies of scale and lower unit costs. A specialized parts manufacturer may supply various large firms and thus produce larger quantities.”

“Small supplier firms often pay lower wages than large companies, partly because their work-force tends not to be unionized. In some cases, breaking the power of trade unions is the main reason to shift from own production to subcontracting. Small firms can cut wages even further if they employ illegal workers or evade the payment of welfare charges, circumventing the relevant legal regulations.”

“Sometimes large firms only use subcontractors temporarily as their own production capacity reaches a bottleneck. In this case, the subcontractor produces goods which are usually manufactured by the parent firm. In cases of irregular demand, the contractor can accept almost every order and guarantee an optimal utilization of his own production capacity, subcontracting all eventual excess demand. Supplier firms may also be hired in case of unexpected losses of production, caused by machinery defects, strikes and so on.”

---

**DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA EN LATINOAMÉRICA: ENFOQUE DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO.- Marguerite Berger y Bernardo Guillamón, Marguerite Berger es Jefa de la Unidad de Microempresa del Banco Interamericano de Desarrollo, y Bernardo Guillamón es especialista en**

**microempresa del Departamento Operacional Regional III del BID de Uruguay,  
“Desarrollo de la Pequeña Empresa”, Volumen 7, Número 3, Septiembre 1996.**

“En la actualidad, lo que solía llamarse “economía informal” ya no es un área marginal en la economía de Latinoamérica y el Caribe. Ya no es un área de espera por donde la fuerza laboral pasa hacia el sector formal y comercial. Ahora la microempresa da cuenta de gran parte de la fuerza laboral, convirtiéndose ella misma en el centro de la actividad económica.”

“Cerca del 80% de las empresas en Latinoamérica y el Caribe tienen 10 empleados o menos (que es la definición de microempresa del BID). Si bien existen pocos datos confiables y las condiciones varían mucho de acuerdo a los países, los estudios muestran que las microempresas emplean un porcentaje significativo de la fuerza laboral: de un tercio en la Argentina a casi el 80% en el Perú. Según la OIT, a mediados de los noventas la microempresa representaba aproximadamente la mitad del empleo de la región.”

“En total, existen más de 50 millones de microempresas en la región, que generan empleo para más de 120 millones de personas. Su porcentaje en el producto nacional varía de menos del 10% hasta casi el 50%, dependiendo del país. “Las empresas de propiedad de mujeres constituyen uno de los segmentos que más rápidamente crecen en el sector de la microempresa. Con una variación muy grande en cada uno de los países de la región, un promedio del 45% de todas las microempresas de Latinoamérica y el Caribe pertenecen a mujeres y están manejadas por ellas.”

---

**“LINKING INFORMAL AND FORMAL FINANCIAL INSTITUTIONS IN AFRICA AND ASIA” Hans Dieter Seibel**

“Financial programmes for microenterprises should be developed by banks along commercial lines. Existing programmes in which market interest rates are charged have proven to be economically viable, to reach large numbers of small enterprises and to be capable of self-financing their own growth. Well known examples, are KUPEDES of Bank Rakyat Indonesia, with 3.6 m loans since 1984 and a long term recovery rate of 97.8 per cent (7/1987); and BKK in Central Java with 4.8 m loans since 1972 and a recovery rate of 97.3 per cent (12/1986).”

“Utilizing these resources, a financial intermediation system is to be built, linking informal and formal financial institutions. Non-governmental and governmental self-help promotion institutions (SHPI) may be included for additional supporting services. Institutional linkages: linking informal and formal financial institutions and self-help promotion institutions. Transaction costs with regard to depositing savings, credit delivery and repayment collection are too high to permit a substantial expansion of the services of existing formal institutions to microenterprises, particularly among the poorer sections of the population. Financial institutions of the formal and informal sector are largely unrelated. As a result, their potential is vastly underutilized, the financial needs of the microentrepreneurs are not adequately satisfied and the financial system remains underdeveloped. Substantial improvements require financial innovations based on an intermediation system built around IFIs and SHOs, which usually exist in many varieties and large numbers. The proposed intermediation system is to optimize the utilization of all institutions in the formal, semiformal and informal sectors involved in savings mobilization and credit delivery. It is also to include supporting technical and consultancy services.”

“There are five principal messages to policy makers to be derived from the linkage experience:

- 1 include both formal and informal sector microenterprises in your target group;
- 2 develop financial programmes for microenterprises along commercial lines;
- 3 utilize the existing organizational and institutional resources;
- 4 build a financial intermediation system, linking microentrepreneurs' IFIs/SHOs to banks;
- 5 include combined savings mobilization and credit delivery schemes in the programme."

"In the implementation, international and national programming and steering units may be instrumental and deserve particular support."

---

**BANCOS COMERCIALES Y MUJERES MICROEMPRESARIAS EN LATINOAMÉRICA.-** Gloria Almeyda Stemper, es consultora del Depto. de Programas Sociales y Desarrollo Sostenible, Unidad de Mujeres en Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), "Desarrollo de la Pequeña Empresa", Volumen 7, Número 3, Septiembre 1996.

"La falta de un conocimiento adecuado del sector microempresarial impide que los intermediarios financieros formales evalúen de manera adecuada los riesgos que se les presentan. Para las instituciones financieras formales (IFF), el riesgo percibido de financiar a la microempresa es particularmente alto debido a la falta de garantía de los microempresarios y a la ausencia de sustitutos aceptables. La falta de garantía es uno de los principales obstáculos que las microempresarias encuentran para acceder al crédito formal."

"El ahorro es posible entre comunidades de bajos ingresos si se utilizan mecanismos apropiados para el efecto. Investigaciones anteriores indican que las mujeres están más inclinadas al ahorro que los hombres. El estatus social y la condición general de las mujeres determinan su demanda de servicios financieros. Además de factores institucionales y de los obstáculos que los microempresarios en general (hombres y mujeres) enfrentan, existen factores sociales y culturales (como su relativa exclusión de la vida pública) que en particular afectan a las mujeres. Con frecuencia las microempresarias ven sus negocios como modalidades de supervivencia."

"Si bien cobrar tasas de interés más elevadas podía haberles permitido incrementar sus ganancias a partir de los préstamos, los ejecutivos bancarios por lo general temen la publicidad negativa que podría resultar por cobrarles a los empresarios menos favorecidos tasas que excedan sus tasas comerciales vigentes. "Ninguno de los bancos estudiados requeriría garantías reales para otorgar pequeños préstamos para capital de trabajo. Los consignatarios constituyán la forma más generalizada de garantía. Muchos de estos préstamos están clasificados más como préstamos personales que como comerciales. Para estos bancos, la naturaleza informal de la microempresa hace que los antecedentes de ahorro y crédito personal de cada propietario sean tan importantes como sus estados de cuenta financieros."

"Las demás sucursales de la Caja Social prestan a microempresarios mediante una "banca masiva", sistema manejado mediante un centro de procesamiento de créditos que emplea tecnología computarizada para hacer más expeditivo el análisis de la información. La sucursal que recibe la solicitud de préstamo de un microempresario se responsabiliza de reunir todos los datos relevantes de conformidad con cada línea de crédito y segmento del mercado. La sucursal pasa estos datos al centro de procesamiento de créditos. El informe de crédito es revisado por un grupo de analistas especializado en crédito a la microempresa. Este grupo evalúa las cuentas y recomienda la aprobación o negación del préstamo. Este

sistema ha permitido que las sucursales locales se concentren en aproximarse a los microempresarios y a reunir datos relevantes, lo que hace posible un análisis de riesgos más eficiente.”

“En resumen, la experiencia de la Caja Social, el Banco del Pacífico y Bandes indica que las instituciones financieras que deseen mejorar el acceso de la mujer a sus servicios podrían adoptar las siguientes medidas:

□

Identificar a los microempresarios como clientes en la misión institucional del banco.

Considerar los préstamos a la microempresa como una “inversión” en futuros clientes.

Asignar fondos bancarios (crédito y recursos humanos y físicos) a este sector.

Acelerar y descentralizar la toma de decisiones mediante la nueva tecnología electrónica.”

“Uno de los cuellos de botella a la hora de ampliar la cobertura del sector de la microempresa es la relativa falta de confianza entre los bancos y las ONG involucradas en el desarrollo de la microempresa. Sólo en unos pocos casos los bancos han aceptado a las ONG como clientes.”

“Algunas instituciones declaran que ellas no discriminan entre hombres y mujeres, confundiendo prácticas “no discriminatorias” con la no comprensión de las distintas prácticas culturales, sociales y económicas que afectan la demanda de servicios financieros por parte de personas de ambos性.”

---



---

**HOME-BASED WORK: Self-Employment and Small Business.-Sheila Allen, Carole Truman and Carol Wolkowitz, Sheila Allen is Professor of Sociology and Director of the Work and Gender Research Unit at the University of Bradford, UK.,**

“Considerable theoretical debate has been devoted to the causes of gender segregation in paid work, and the extent to which it results from rational free choice or from structural constraints on women (Walby, 1988). Most of this has been focused on women’s employment outside the home. Studies of women designed to examine the choices and structures that women face going into business on their own are much scarcer. There is relatively little material on the choices and constraints surrounding self-employment among women. Where the work activities are home-based the tendency is to assume that women locate themselves and their paid work at home for obvious domestic reasons and that market factors are ignored.”

---



---

**THE DISTINCTIVE PATTERN OF NON-AGRICULTURAL SELF-EMPLOYMENT IN ITALY.- Aurelio Parisotto, is an Economist in the Industrial Relations and Labour Administration Department of the International Labour Office, Geneve, Switzerland, “The New Entrepreneurs: SELF-EMPLOYMENT AND SMALL BUSINESS IN EUROPE”, 1992.**

“Originally in a subordinate position with respect to large and medium contractors, some artisan firms have been able to specialize, gain autonomy, enlarge the number of customers, develop capacity to innovate and maintain stable links with the national and sometimes the international market. They may well represent a new, highly dynamic form of self-employment, one closely bordering on the category of small industrial enterprises, but still centred on the direct contribution to production of the owner. Not all the artisan firms share these ‘progressive’ features. The evolution has acquired the most original features in the north-eastern and central regions of the country, with the development of the so-called

industrial districts, clusters of micro and small enterprises concentrated in the same locality and active in the same industrial branch of activity.”

“But the main example of institutional support was perhaps represented by the institutional and *de facto* concessions which were granted to the vast number of small and micro enterprises in the sudden build-up of a modern ‘Fordist-welfare’ regulatory system in the 1970s, with particular regard to labour market regulations.”

“Encouragement and State assistance did not derive from a firm belief that small and micro-enterprises, as such, could play a major role in economic growth and development. Until recently, the debate on development in Italy concentrated on economic dualism and has been dominated by the idea - originally broadly corresponding to reality - that small firms were labour-intensive but inefficient and technologically backward, non-unionised, with low wages and long working hours, and characterized by labour-and self-exploitation.”

“An important role in the development of small business in Italy has been played by the associations of the self-employed. The associations largely cover and represent the various categories of self-employed. In the service sector, for example, the major association - the *Confcommercio* - has over 600,000 associates; it draws together 108 national associations of self-employed in distributive trades, restaurants, tourism and many other services, and has over 1000 local offices. The second largest association - the *Confesercenti* - coordinates another 200,000 associates. Among the artisans, the *Confederazione Nazionale Artigiani* (CNA) and the *Confartigianato* are the two largest associations. Each contains about 400,000 artisans. A third association accounts for another 200,000 artisans, and several other minor associations raise the coverage of the category.”

---

**THE SMALL FIRM: Some West German Evidence.-Josef Hilbert and Hans Joachim Sperling, Josef Hilbert is a Research Officer at the Institute of Work and Technology Gelsenkirchen, Germany and Hans Joachim Sperling is a Research Fellow at the University of Paderborn, Germany, “The New Entrepreneurs: SELF-EMPLOYMENT AND SMALL BUSINESS IN EUROPE”, 1992.**

“it has to be said that almost 60 per cent of employees in the economy work in firms which employ a workforce of less than 100. On world markets, as well as on domestic ones, the demand for customized and high-quality products has increased. This structural change in demand patterns - a move away from mass production to small batch or even one-of-a-kind production - requires highly flexible manufacturing systems. Here, small firms often are equipped with a better starting base than their larger competitors. As a rule small units are easier to coordinate and find it also easier to adapt to changing environmental conditions than larger ones.”

“What holds true for the labour market also applies to technological and social perspectives of small and medium-sized firms. Simplified analysis may suggest that there can be one best way for the development and performance of these firms. Such views are corrected by reality as our research showed. Empirical research unveils a large variety of different ‘paths of development’. By implementing and pursuing a whole range of different strategies small and medium-sized firms attempt to bear the pressure put on them by their environment - some succeed, others do not. Our interviews showed that more than 50 per cent of all small and medium-sized firms in the Paderborn region managed to steer through the difficult early 1980s without major reductions in production or their labour force. Half stabilized their position while the other half even managed to step up their economic activities, that is they expanded. However, 40 per cent of the industrial small and medium sized firms had to cut back output and their labour force.”

“This strategy of ‘flexible specialization’ - according to our findings about one-third of all industrial small and medium-sized firms use it - requires flexible responses to changing demands from the markets, flexible adapted technology and qualification-oriented human resources policy. Together these features combine to produce an offensive production concept.”

“In public debate, flexibility is generally regarded as a production advantage in small and medium-sized firms. However, quite often ‘flexibility’ is used as a commonplace expression, applied in an undifferentiated way to many different things like deregulation of labour markets, industrial relations as well as innovative organization of production and firms. Flexibility of production and manpower is well developed in firms using the offensive production concept. Their flexibility is secured by: the direct involvement of the owner, who is usually the founder of the firm; the high level of qualification of the employees, who very often undertake further training of their own accord; little formalized organizational structure.”

“Along with that there is comparatively little division of labour and manpower specialization. The opposite is the case in firms applying the defensive production concept. Although they have got job rotation, changes in work placements hardly ever mean a qualitative job enrichment.”

---

**FLEXIBILITY AND SMALL FIRMS: Prospects for the 1990s.-Al Rainnie, is a Research Fellow in and Co-director of the Local Economy Research Unit at Hatfield Polytechnic, UK, “The New Entrepreneurs: SELF-EMPLOYMENT AND SMALL BUSINESS IN EUROPE”, 1992.**

“The proposition that the success, or failure of future economies rests on the extent to which they are based on clusters of small craft-based firms producing for customized markets, known as ‘flexible specialization’, is not simply of academic interest. Policy prescriptions based on this paradigm are acquiring support and influencing public debate.”

Good local networks in which local councilors and local government officials, local economic policy specialists, business people and representatives of labour can fruitfully interact are crucial...the aim of such local strategies ought to be to sustain or recreate thriving ‘regional economies’ based on manufacturing districts with networks of small and medium firms in a mutually supporting but diversified cluster of industrial lines...Local authority interventions should put industrial success first, and other policy goals should be adapted to whatever interventions that primary goal requires.”

“The new industrial districts (a geographically confined group of small, flexible, collaborative and interdependent firms) will not necessarily arise spontaneously and herein lies the importance of the local authority. Sabel (1989) argues that local authorities can provide the structures of the social regulation necessary for the new micro capitalism. The local government function is slowly transformed from welfare dispensation to job creation and planners now see the region. In Fordist times, small firms find themselves in a position of competitive dependency. Under a regime of flexible specialization they are involved in ‘symbiotic cooperation’ with others.”

“The new world, it is argued, is going to be based on two interrelated elements:

Economic development will be based on new Marshallian industrial districts with the local State having an important role to play in the formation of these structures.

Within these articulated systems there will be networks of small businesses and quasi-small businesses within which capital/labour antagonisms will be overcome.”

“Flexible specialization assumes that two inherent antagonisms within capitalism - the capital/capital and capital/labour relations - can be ameliorated, if not actually abolished. In the new world inter-firm coordination, it is argued, cannot be explained in terms of the traditional hierarchy or market dichotomy, rather we must look for consultative coordination or cooperation among mutually interdependent firms each of which specializes in a distinct phase of the same production chain (Best, 1990: 15). Subcontracting in this model changes from a win: lose situation with the large firm being dominant, to a more long-term, inter-dependent, high-trust relationship, supposedly a win: win situation.”

“The new flexibility depends not only on collaboration between firms, but also on collaboration within them. Indeed, as Wood (1989: 14) points out, it is assumed in the Piore and Sabel model that workers and management have shared interests with the new paradigm being ‘predicated on collaboration’ (Piore and Sabel, 1984: 278).”

“All but truly strategic decision making authority is decentralized to operating units. Specialized bureaucracies within the operating units are reintegrated into the normal chain of command. The workers and subcontractors are treated not as programmable automata but as (junior) partners in production. “artists are left to themselves because they produce better art that way. The same is true of the inventor or designer... A degree of control is ceded so as to improve the quality of what is produced. Loose structures of this kind work better at encouraging risk and innovation and at spreading knowledge...Within the firm, ethos, self-esteem and peer pressure are emphasized. Corporate ideology takes on a new significance, demanding loyalty and devotion from the worker, so that discipline is internalized within the worker’s own conscience.”

---

**FRANCHISING, SELF-EMPLOYMENT AND THE ENTERPRISE CULTURE: A UK Perspective** *Alan Felstead, Alan Felstead is a Research Officer at Nuffield College, Oxford, UK, “The New Entrepreneurs: SELF-EMPLOYMENT AND SMALL BUSINESS IN EUROPE”, 1992.*

“The fact that more than one in eight of the working population are now officially registered as self-employed in the UK (*Employment Gazette*, April 1991) is taken as an important piece of evidence supporting the belief that an entrepreneurial renaissance has taken place during the 1980s. The statistics are striking - the number of self-employed people in the UK has almost doubled over the last decade, and currently stands at around 3.5 million.”

---

**TOWARDS FULL-SCALE BUSINESS INTEGRATION? THE DEVELOPMENT OF BUSINESS COOPERATION IN DUTCH RETAILING.-Frans Pleijster, is a member of the research staff at the Dutch Institute for Small and Medium-sized Enterprises, Zoetermeer, Netherlands, “The New Entrepreneurs: SELF-EMPLOYMENT AND SMALL BUSINESS IN EUROPE”, 1992.**

“In 1990 approximately 44,000 small and medium-sized enterprises were associated with a business cooperative, which meant that 43 per cent of all SME outlets were associated in one way or another. The 44,000 firms associated with a business cooperative in 1990 made up 61 per cent of the total turnover generated by SMEs. On average, cooperating firms were slightly more than double the size of non-cooperating SMEs. Associated firms made

up about 40 per cent of the entire turnover of SMEs in 1980. Then estimates indicated that the average size of a cooperating firm was only one and a half times larger than that of a non-cooperating firm. This is one way of clearly illustrating the success of cooperation."

"This term refers to horizontal cooperation between firms of either the same or different sector(s). This type of cooperation aims to promote popularity and corporate identity by combined sales-promoting activities (such as collective advertising campaigns, corporate logos and identical services)."

---

**SMALL FIRMS AND SUBCONTRACTING: WHAT IS IT AND WHERE?.**-*Robert A Blackburn, is Midland Bank Research Fellow, Senior Researcher at the ESRC Centre for Research on Small Enterprises in the Service Sector and Senior Lecturer in Industrial Relations at Kingston Polytechnic, UK, "The New Entrepreneurs: SELF-EMPLOYMENT AND SMALL BUSINESS IN EUROPE", 1992.*

"there is a tendency in the literature to stereotype subcontracting relations in terms of conceptualising the small firm as a passive partner in the relationship.".- PSS is a situation whereby corporations give preferential treatment to a specific group of contractors and attempt to develop a long term relationship with them on a basis of trust. the existence of a moral contract, the importance of loyalty and the need for mutual trust. This language reflects a growing perception of the mutual dependency that exists between client and subcontractor."

"Small firms are not the only subcontractors in the economy and they themselves subcontract work to large firms. Because much evidence has focused exclusively on the 'dependency' variant of subcontracting, it has been implied that employment conditions in small subcontractors are inferior to those putting-out work. It is argued that this need not be the case because of the variety of reasons for contracting out, and because there need not be a direct relationship between a firm's external market position and its internal employment conditions."

---

**THE COOPERATIVE SPIRIT: SOME UK EVIDENCE.**-*Roger Spear, is Chair of the Cooperatives Research Unit and Lecturer in Systems at the Open University, UK, "The New Entrepreneurs: SELF-EMPLOYMENT AND SMALL BUSINESS IN EUROPE", 1992.*

"During the 1980s the UK saw one of the most rapid growth rates of any cooperative movement in Europe. Most cooperatives are also very small - averaging five workers - and operate in sectors of the economy which have low capital entry costs (54 per cent in services, 20 per cent in retail/wholesale, and only 18 per cent in manufacturing (Hobbs, 1989). Most cooperative workers were recruited from the ranks of the unemployed and a relatively high proportion are women and from ethnic minorities - partly due to the targeting of such groups in inner city areas where many cooperative support organizations (CSOs) are located."

"Having differentiated cooperatives by their different goals or ideology, it is evident that the amount of control that they can actually exercise to achieve these goals varies according to factors such as: the market, technology, levels of managerial and productive skills, access to financial markets and the capital structure of different cooperatives; also ideological/cultural factors such as the extent to which capitalist managerial and work-organization practices continue to exert a hegemonic influence on workers (Spear and Thomas, 1986)."

“All types of cooperative can attract new members on the basis of providing employment, or providing work in a particular sector. Idealistic cooperatives also attract people because they believe in the product or service the cooperative is offering and/or in cooperative principles. In any cooperative some members will have or acquire control orientations, or their organizations will not get managed. If the responsibilities of control are shared while avoiding overload on any one individual, members are more likely to acquire moral orientations towards cooperation.”

“Most CSOs are strongly committed to a bottom-up strategy - encouraging a group of people to develop their own business plan and start up their own cooperative business themselves. This strategy has been highly effective in setting up new start cooperatives (the main work of CSOs), but it has clear limitations in other areas of development work - notably work with rescues and existing cooperatives.”

“Finance has become an increasingly important issue within the cooperative movement. Many of the development workers in CSOs are activists in the movement and are committed to a collectivist form of cooperative where workers have only a nominal £1 shareholding and the assets are collectively owned by all the members (workers). This contrasts with many European cooperatives outside the UK where significant individual capital stakes may be held (eg, in Italy up to £15,000 of shares). About 70 per cent of cooperatives in the UK are of the collectivist type, consequently most of the start-up capital is in the form of loans either from members or from banks or cooperative organizations. This means they are very highly geared and there have been continual attempts to reduce the burden of debt on young cooperatives by setting up loan funds (with low interest loans), and by exploring ways of levering in capitalist finance at low cost.”

“Their weaknesses are that they do not have the capacity to build a strong cooperative movement by informing their development work with a strategic view of the local economy and doing a number of other things that are becoming increasingly important - like having the resources and specialist skills to assist rescues and large and established cooperatives.”

---

#### **EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS SERVICIOS PROVISTOS A MICROEMPRESAS.-**

*Miguel Navarro.*

“La Organización de Desarrollo Empresarial Femenino (Honduras), nació en 1985 y actualmente tiene 13 años de trabajar en microcrédito, aunque quizás, su orientación más fuerte en el sector comenzó en 1992. Hasta el mes de febrero de 1998, la ODEF tenía unos 8,200 clientes distribuidos entre clientes de Bancos Comunales, —que son aproximadamente 310—, 250 grupos solidarios y más o menos 600 clientes individuales. La ODEF tiene actualmente una cartera de \$19.7 millones de lempiras que equivalen a \$1.5 millones de dólares aproximadamente; eso es, una cartera bastante grande en Honduras, puesto que las ONGs más grandes tienen más o menos \$52 millones de dólares y quizás, solo hay unas tres de ese tamaño.”

“Asimismo, la ODEF pasó de tener una cartera de más o menos 300,000 lempiras a \$19 millones de dólares entre 1993 y 1998. Actualmente, ha alcanzado un ritmo de colocación de unos \$215 mil dólares mensuales, lo cual también ha sido un logro bastante grande, en el sentido de que ésta genera las colocaciones apenas comenzó a trabajar las de un semestre o a veces de un año al inicio. El ritmo de colocación puede ser muy grande aunque también la morosidad. Nosotros la calculamos en 5.7% sobre saldo o en 6% la cartera en riesgo, por lo que tenemos una morosidad de 5.7% en cartera de riesgo. ODEF tiene 6 oficinas y 39

empleados, 18 de los cuales son asesores de crédito, y está ubicada en la zona nor-occidente del país y estamos trabajando en tres departamentos de unas cinco ciudades principalmente.”

“Un dato interesante es que ODEF tiene un 104% de autosuficiencia económica, o sea, ya cubre los costos, más el costo de inflación“En los aspectos sociales, escogí dos indicadores interesantes porque ODEF es una organización que trabaja principalmente con mujeres (92%, de un total de 8,200), un aspecto importante es analizar la ocupación y autoestima de las mujeres. Hay una mayor autoestima de las mujeres que cuentan con créditos, es decir, aquellas mujeres entrevistadas que tienen crédito, tienen un sentido de apropiación del programa y de satisfacción y percepción de las mejoras económicas y de participación en la comunidad, mayor que las personas que no han recibido crédito ni asistencia.”

---



---

**BANK-NGO LINKAGES AND THE TRANSACTION COSTS OF LENDING TO THE POOR THROUGH GROUPS.- *Paul B. McGuire and John D. Conroy. - Paul Mc Guire is the Program Officer, and John Conroy the Executive Director of the Foundation for Development Cooperation, Brisbane, Australia, Small Enterprise Development, Vol. 8, N° 1, March 97.***

“the importance of linkages between commercial banks on the one hand, and non-government organizations (NGOs) and self-help groups of the poor on a sustainable basis. “The Indian study compared the transaction costs incurred by banks when lending to the poor through various channels, and found that transaction costs were much lower where banks used NGOs and SHGs as intermediaries. Transaction costs facing borrowers were also significantly lower. This suggests an important role fore NGOs in the intermediation process.”

“Nevertheless, the small loans and short maturities inherent in lending to the poor inevitably led to transaction costs being relatively high compared to the value of loans outstanding at any one point in time. Lenders typically incur a range of costs in making loans, as do borrowers in receiving them. For smaller loans, these ‘transaction’ costs can be burdensome in relation to the value of the loan itself, from the perspective of either lender or borrower. This is even more the case for micro-loans needed by the very poor, where the transaction costs typically associated with loans from orthodox financial institutions will also inevitably prevent any such lending from occurring, in the absence of subsidies.”

“Details of the project, and the major findings, are outlined in the Foundation’s publications Banking with the poor (1992) and Best practice of banking with the poor (1995). recognizing the importance of transaction costs, the Foundation subsequently commissioned two case studies. These were conducted during 1994 with the financial support of UNDP under its Asia-Pacific Regional Poverty Alleviation Programme, and involved BWTP Network members and other institutions, in India and the Philippines. Both studies attempted to quantify the transaction costs of microfinance institutions: specifically, commercial banks and NGOs. Those selected were providing microfinance using a number of variants of the ‘linkage’ approach, with the SHG as the last link in the credit chain.”

“as the key financial institutions in most developing countries, commercial banks have a critical role to play in making, available some of their resources for providing credit to the poor. the use of group-lending strategies, through organizing poor borrowers into small SHGs, to provide borrowers with a mutual support network and to ensure high repayment rates. Generally speaking, the poorer the borrowers, the more important is the potential role of such SHGs as a means of accessing them and serving their needs.”

“community-based NGOs generally have a comparative advantage over commercial banks in actually reaching the poor, reflecting factors such as proximity, trust, commitment, flexibility and responsiveness. Hence, NGOs have a vital role to play in lending to the poor, whether as financial intermediaries which borrow from banks and on lend to SHGs, or as non-financial intermediaries which identify borrower and establish and train SHGs.”

“A set of Guiding Principles for Selecting and Supporting Intermediaries, adopted by major donor agencies in June 1995 (Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development and Donors’ Working Group on Financial Sector Development, 1995). Using equity capital or members’ deposits as leverage to obtain commercial funds also enables programmes to expand their outreach beyond the limits of their own resources.”

“It enables each institution in the bank-NGO-SHG chain to concentrate on what it does best, in line with its comparative advantage. NGOs and SHGs are able to exercise their comparative advantage in reaching the poor, while commercial banks are able to exercise their comparative advantage in financial management.”

“It makes use of existing institutions as far as possible. Most developing countries have well-established networks of commercial banks, providing services to a greater or lesser extent throughout the country, including provincial and rural areas. Linkages take advantage of these networks and enable NGOs and SHGs to complement the existing banking system where it is weak.”

“The approach helps to mainstream lending to the poor by integrating it into the overall banking system, reducing the risk that it will be seen as merely an ‘add-on’, a public relations exercise, or a sop to political pressures.”

“the costs of inadequate financial management are high. Many credit unions, for instance, have suffered losses where depositors have not been protected. For these reasons, governments generally require high standards of financial management for deposit taking institutions, standards, which may be difficult for small, locally-based organizations to attain.”

“Linkages with commercial banks may enable programmers to expand their lending more rapidly without diverting undue resources to other activities such as mobilizing diving’s, which can be costly at the margin.”

“By financing their lending through commercials banks, NGOs and SHGs also subject themselves to market-based quality-control. Commercial banks are in a good position to monitor the programmes of NGOs and SHGs to which they lend, imposing valuable disciplines on them.”

“Whiten the sample, the average repayment rate for borrowers receiving credit through direct lending (Model I) was only 34.65 per cent. The involvement of NGOs and SHGs led to dramatic improvements in repayment performance, ranging from 81.32 per cent under Model II to 97.16 per cent under Models III and IV, although it should be noted that the sample was relatively small and the study covered only one financial year.”

“This confirms the findings of previous studies that the poor are willing to borrow from banks even at relatively high interest rates, as such interest rates are still much lower than those charged by alternative lenders such as moneylenders. Not surprisingly, intermediation by NGOs/SRGs also reduced borrower transaction costs, and was significant at the 1 per cent level.”

“intermediation by NGOs and SHGs leads to significant reductions in transaction costs facing banks in lending to the rural poor. In turn, these savings can be used for widening the reach of credit to the poor. Hence identifying strong and effective NGOs and SHGs to act as intermediaries between banks and final borrowers is likely to yield considerable benefits in an appropriately supportive regulatory environment.”

“the results support the central premise of Banking with the poor that linkages with NGOs and SHGs can enable banks to provide credit to the poor on a commercial basis.”

“Most importantly, the results of the two studies also emphasize the importance of linkages between banks, NGOs and SHGs as a means of channeling credit to the poor. There remain a large number of impediments to the spread of linkages, and overcoming these will require active support from governments and central banks in the form of persuasion, directives and changes to inappropriate regulations. While other aspects of microfinance have been at the fore in recent times, it is also important that donor agencies do not lose sight of the importance of fostering linkages. This will require them to support institutional strengthening for banks, NGOs and SHGs slake, and to encourage policy reform where appropriate. Such measures are entirely consistent with the *Guiding principles for selecting and supporting intermediaries* published by the major donor agencies in June 1995, and with the recent *Project funding announcement* by the Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP).

---

#### **EL FUTURO DEL MICROCREDITO.-*Robert Peck Christen.***

“Se ha consolidado un modelo de ONG, que es rentable, con una altísima recuperación de créditos, que ha tenido a un cierto nivel de impacto, puesto que se tiene, ya no de programa de 2 ó 3 mil clientes, sino de 20, 30, 40, 70 mil clientes. Segundo, hemos logrado una credibilidad en el sistema en países como Bolivia o Perú, los cuales han adoptado incluso marcos regulatorios para las entidades dedicadas a esto, pero en definitiva, uno de nuestros objetivos principales, era lograr que la banca interesara. Sin embargo, ésta no se ha involucrado en el tema. Por eso, quizás, las ONGs pioneras se han visto entonces en la situación de ellos llenar este vacío, de convertirse o transformarse en entidades financieras reguladas.”

---

#### **BRIDGING THE TECHNOLOGY GAP, *Leon V. Chico* is Program Development Director for Asia at Appropriate Technology International in Washington, DC, and was Formerly Executive Director at Both Technoner Asia, in Singapore, and Approtech Asia, in Manila**

“At the international level, for example, appropriate technology international (ATI, which has been operating in Washington, USA, since 1976) has been facilitating the replication and adaptation of technologies that have proven to be commercially viable. Through its demonstration projects for commercializing technologies in the marketplace.”

---

#### **COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y MOVILIZACIÓN DEL AHORRO INTERNO.- Marguerite Berger.- Unidad de Microempresa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).**

“El programa de pequeños proyectos, que financia a organizaciones sin fines de lucro que trabajan con la microempresa; los programas globales de la microempresa, iniciativa lanzada en 1990 con el fin de crear líneas de crédito o líneas de redescuento para

instituciones financieras formales y, en algunos casos, para las mismas ONG que financiaba con otros instrumentos; y el Fondo Multilateral de Inversiones, FOMIN, creado en 1991 con el propósito de fortalecer al sector privado.”

“En el BID existía una tendencia a formular proyectos que tenían más o menos la misma estructura, independientemente del tipo de microempresa a que se quería llegar; ahora, se considera que la estructura de los proyectos debe adecuarse al segmento de la microempresa que se pretende promocionar.”

“Las microempresas requieren fuentes permanentes de financiamiento y no solo de un crédito, que a veces se otorga como si se tratara de una dosis que se toma un día y se pretende que los problemas desaparecieron.” “Asimismo, existen ONG que, cuando operan con principios sólidos de administración y financiamiento, pueden ser intermediarios financieros eficaces.” “en todas ellas el elemento crítico es el servicio no financiero. A veces olvidamos que para la microempresa el ahorro puede ser más importante que el crédito: el tener la posibilidad de ahorrar es lo que permite la capitalización inicial de las empresas.” “Se considera que una persona que ahorra en forma regular es una persona de menor riesgo.” “Estimamos que menos del 5% de los microempresarios tienen acceso al crédito formal.”

“Un estudio que realizó el BID en 1991: se partió de 44 ONG que daban crédito a la microempresa y de ahí se extrajeron 16 casos para analizarlos, 6 pertenecían al grupo minimalista, y el resto a los programas integrales de las ONG. Los primeros están llegando a un promedio de crédito de 222 dólares, que es bastante bajo; los segundos muestran montos un poco mayores, con un promedio de 559 dólares.”

“Las tasas de interés que cobran tienen un rango enorme, pero para los grupos urbanos minimalistas, el promedio real es de 88% anual (el más alto fue de 160% y el más bajo de 46%); en cambio, en las ONG las tasas son mucho más bajas, 15% como promedio. Quiero mencionar al Banco del Pacífico, en el Ecuador, que tiene una larga historia de trabajo con microempresa, al Banco de Desarrollo de Chile, a la Caja Social en Colombia, a las cooperativas de ahorro y crédito, a las cajas de ahorro, a las cajas municipales de Perú, y a las compañías financieras como la Financiera Familiar, en Paraguay, que trabaja con la línea de crédito del BID.”

“Quizás lo más interesante entre los diferentes modelos institucionales, modelos que yo llamaría asociativos, son las posibilidades de enlace entre el sector comercial y las ONG. Esto se da por dos caminos. Primero por lo que en Inglés llamamos el upgrading, que es el proceso que apoya, por ejemplo PROFUND; allí tenemos el caso de BANCOSOL, de CALPIA en el Salvador y de Caja de Los Andes en Bolivia. Segundo, por la vía del downscaling, o sea, bajar de bancos u organizaciones formales a microempresarios; el Banco de Desarrollo, por ejemplo, o la Caja Social. Estas instituciones tienen diferentes razones para buscar su clientela; algunos manifiestan un sentido de responsabilidad social (los bancos que son propiedad de la iglesia), otros los hacen por relaciones públicas (esta es una manera de mostrar que están haciendo algo por la gente de menores recursos) y finalmente, otros buscan nuevas fuentes de ganancia frente al aumento de la competencia.”

“Otro modelo asocia organizaciones mediante la intervención de ONG especializadas en microfinanzas y servicios de los bancos; esto se da generalmente con los programas de microempresas de las ONG cuyos clientes depositan en el banco; en la ONG se contemplan los registros de contabilidad, tarea que es facilitada por la relación de cobro de cheques e información que intercambian ONG y bancos. También las ONG de microfinanzas toman créditos de los bancos y los represtan a la microempresa. Aunque esto, obviamente encarece los recursos, representa una fuente de financiamiento más continuo, y es necesaria

para dar un servicio más efectivo. Generalmente se da cuando existen relaciones entre el directorio de la ONG y el banco, o cuando hay una garantía que facilita el acceso de la ONG a los recursos del banco.”

“Otro ejemplo se da cuando las ONG brindan capacitación, asistencia técnica u otros servicios a los microclientes de los bancos. Finalmente, tenemos el servicio de intermediación: cuando las ONG u organizaciones privadas o comerciales hacen el trabajo de buscar al cliente de servicios financieros, constituir grupos solidarios, etc., y los llevan al banco. Hacen esto como agentes del mismo banco o como agentes de asociaciones de microempresas.”

“El sistema financiero generalmente ha sido muy tradicional y no muy competitivo, y por lo tanto no ha tenido que buscar nuevos tipos de clientes ni ha enfrentado la falta de información sobre los deudores. Por otro lado, viendo las relaciones de las ONG con los donantes –una larga tradición de relaciones dependientes- encontramos una mentalidad que todavía persiste, más notoria en el Estado que en las mismas instituciones que trabajan con este sector, y que hace más difícil la integración del sector financiero con la microempresa.”

“Nuestros esfuerzos deben servir para mejorar el acceso a los servicios financieros, especialmente de los grupos microempresariales de bajos ingresos (u otros grupos que tienen mayores dificultades como las mujeres microempresarias) y, deberíamos tratar de apoyar flujos de inversión comerciales permanentes a las instituciones que trabajan con el sector.”

---

**“MICRO-CREDIT – THE BENIGN PARADOX.- Malcolm Harper, Professor of Enterprise Development, “Cranfield School of Management”, Cranfield, Bedford, MK43 OAL, England.- February, 1993.**

“There are in the poorer parts of the world, and in some of the richer ones too, large numbers of men, and even more women, who are presently working very hard indeed for tiny rewards, or not working at all because the returns available barely cover the cost of renewing the energy they might expend. These people can enormously improve their lot if they have access to relatively tiny amounts of capital, which is presently denied them.”

“The returns that can be earned on these tiny sums would themselves be the envy of the world’s financiers; this is not because the sums of money are large, but because small amounts of capital can enable poor people to earn something closer to a decent return for their labour. The capital is tiny, and the returns are also tiny in absolute terms, but they are often astronomic when expressed as a percentage of the capital. Sadly, the opportunity cost of these people’s labour is low or even non-existent, so that the whole of the increase can be expressed as a return on the sum invested; it is very rare indeed to find a micro-enterprise where the annual return on the capital invested is less than one hundred per cent, in real rather than nominal terms, and figures of several thousand are not uncommon. It is important to stress again that the sums involved are so small that the returns are still miserable in absolute terms, but relatively they are enormous. In this lies the opportunity.”

“The following table gives a few real-life examples from various countries; readers will be able to add similar cases from their own experience. It is self-evident that the returns, in percentage terms, are in inverse proportion to the amounts involved. It is all too well-known that the poor pay more than the rich for most services, such as water, staple foods and even education and health care, but they also earn more, proportionate, on the meager amounts

of capital they need for petty income-generating activities; this suggests that they can pay more their capital, and indeed they do.”

“The high returns on capital earned by the poor mean that they can afford to pay the very high rates of interest demanded by moneylenders, even though these rates often reduce their own earnings to a pitifully low level; if the only way genuinely to satisfy the capital needs of the poor is through the kind of service provided by moneylenders, then viable lending to the poor must be extortionate, and their high returns must be shared with their informal bankers. Is there any way in which the poor can have access to credit at more reasonable rates, which are still sufficiently remunerative to the lender to allow the business to be viable and thus to expand beyond the modest scale permitted by subsidy or charity?.”

“There are in fact some institutions which are taking advantage of this benign paradox, and thus enabling poor people to take control over their own lives. The best known example is probably the Grameen Bank, which is lending small sums of around sixty dollars, and recovering about 98% of them, to over one and a half million people, of whom around 95% are women, in the rural villages of Bangladesh, one of the poorest countries in the world. In neighbouring India, a number of commercial banks are also lending small sums to the poor, using community groups and voluntary organizations as intermediaries to enable them to reach out to far more people than they could economically reach through their own branch network.”

“It is hardly surprising that most bankers regard services to the poor as a public relations or social responsibility exercise, which must of necessity be subsidized by mainline business, and must therefore be limited in scope. High charges are clearly inconsistent with this view, and few bankers are willing to introduce a form of business which deliberately excludes any but the poorest customers, and then requires that they should be charged an apparently extortionate price. It would seem bound to be at the same time a repayment and a public relations disaster. Banks also have few links with traditional systems, and are perceived by most poor people as alien institutions, whose services are mainly for the rich. Their role has often been to take savings from the rural poor and to lend them to the urban rich; some poor people have savings accounts with banks, but current accounts, overdrafts and loans are as unfamiliar to them as the idea of lending them money is to the bankers.”

“It may be that the most commercial banks, although they are in the business of serving the financial needs of ordinary people, will never overcome the institutional constraints which prevent them from identifying this new mass market, so that the poor will have to, until new organizations come up to satisfy their special needs.”

“The main constraint lies in the attitudes and organizational culture of existing financial institutions, and these can only be changed through education and training, and perhaps by competitive pressure. Banks to the poor, perhaps paradoxically, have to learn to respect their clients more than they may respect their traditional middle-class customers, because successful micro-credit requires the bankers to empower their clients, to increase their confidence in themselves and their ability to enter into equitable business relationships which are not dependent on charity or exploitation.”

“Junior branch level banking staff have traditionally been office-bound clerks, who have been lucky or clever enough to distance themselves from poverty; in order to serve the poor effectively and profitably they must learn to take the bank to the people, rather than wait for the people to come humbly to them, and they must learn that ‘field visits’ are not occasional trips in prestigious cars but are the daily routine, usually by bicycle or on foot.”

“Poverty-oriented banking should be regarded not as a welfare service but as a profitable business opportunity; it may seem indecent to suggest that there is money to be made by competing with and learning from money lenders, the traditional exploiters of the poor, but we must recognize that affordable financial services, like cola drinks and sewing machines, will never be marketed effectively unless there are profits to be made in the process.”

---

**DOCENTES EMPRENDEDORES PARA ALUMNOS EMPRENDEDORES: LOS PROGRAMAS Y CAMPAÑAS DE MARKETING Y LA EDUCACIÓN, Dr. Alberto D.R. Salinas Goytía archivo microempresa@sipromicro.-, 27 de Septiembre del 2000.**

“Los Programas y campañas exitosas de marketing comienzan y terminan con el cliente. Y, sobre todo, se basan y sustentan en la ventaja comparativa que la empresa o emprendimiento deriva de las fortalezas, únicas y bien diferenciadas, de su propia organización.. De igual forma, los esfuerzos educativos, se refieren o no al marketing y al desarrollo competitivo de las empresas, también comienzan y terminan con su cliente: el estudiante. El éxito de cualquier programa se mide, por lo tanto, en los grados de aprovechamiento y satisfacción que con el mismo tienen, manifiestan y evidencian sus clientes.”

“Para que esto sea posible, para que los objetivos de nuestros programas puedan lograrse, tenemos que respondernos, antes que nada, al menos a las preguntas siguientes:

¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cuál es nuestro producto o servicio? ¿Cómo describiríamos el valor de este producto o servicio en una página o menos? ¿Cuál es nuestra principal diferenciación competitiva? ¿Cuál es nuestra estrategia de precio o valorización? ¿Qué herramientas utilizamos para comunicar a nuestros clientes el valor único de nuestro producto o servicio? ¿Cómo escuchamos a nuestros clientes (o a nuestros estudiantes)? (La opinión de nuestros clientes o estudiantes es importante como punto focal para nuestras futuras acciones de marketing) ¿Cómo distribuimos nuestro producto o servicio? ¿Cómo obtenemos utilidades? ¿Cuál es nuestro modelo o enfoque para generar utilidades? ¿Cómo generamos utilidades en el producto o servicio?

¿Cómo cambiamos continuamente para siempre mejorar? ¿Cómo está incorporada la creatividad en el mismo proceso de nuestro accionar cotidiano? ¿Por qué necesitamos de educadores emprendedores, para desarrollar estudiantes que así también lo sean?”

“He aquí la enunciación de algunos principios o conceptos básicos a tener en cuenta para los programas de educación en marketing, y para respondernos a la pregunta arriba planteada.” “Compromiso de docentes y estudiantes con un proceso conjunto de enseñanza-aprendizaje, en el que todos enfatizan el “aprender haciendo.” “Creación, mantenimiento y utilización continua de un Medio y Clima de Enseñanza-Aprendizaje lo más próximo o igual al medio y clima en el que los educandos y educadores habrán de desempeñarse para lograr el éxito que esperan tener.” “Reconocimiento que Enseñamos más y mejor con el ejemplo de lo que hacemos que con la fuerza de lo que decimos (“Lo que hacemos habla tan alto, que lo que decimos no se escucha”).” “Compromiso del educador con identificar y desarrollar lo que el educando ya sabe y tiene como potencial (La “educación” consiste en “sacar de” y no en “poner en” el educando).” “Búsqueda proactiva y comprometida de la Interacción entre los FODA de educadores y educandos.” “Pleno reconocimiento de que El educador es un “facilitador” y no un “enseñador” dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.” “Compromiso con Construir y educar a partir del desarrollo y ampliación de las fortalezas combinadas de los educandos y educadores, y no a partir de la eliminación de sus respectivas debilidades (focos de atención, las energías que generan, y sus efectos sobre resultados, positivos o negativos).” “Compromiso con Construir y educar a partir de la realización de oportunidades, y no a partir de la eliminación de amenazas.” “Conveniencia de Focalizar en la transformación de debilidades

en fortalezas, y de las amenazas en oportunidades realizadas, y no en la preocupación por eliminar cualquiera de estas.” “Reconocimiento y compromiso con Las ventajas comparativas más deseables y difíciles de imitar o copiar; esto es, con las ventajas comparativas basadas en nuestras fortalezas que, siempre mejorando y en sintonía creciente con nuestro entorno, transforman, deliberadamente, debilidades en fortalezas, amenazas en oportunidades, y oportunidades en realizaciones.” “Reconocimiento y compromiso con el hecho de que El aprendizaje es más rápido y efectivo cuando el educando percibe que la utilización del mismo será más inmediata y focalizada.” “Realización de que Especialmente en los adultos, el aprendizaje se afianza y fructifica más rápida y sólidamente, cuando el mismo responde a preguntas que el mismo educando se hace, y no cuando el educando tiene que preguntarse ¿Cómo aprovecho lo que aprendí?. Esto por esto, que, por lo general, el adulto aprende más rápidamente que el niño cuando aprende como respuesta a lo que está buscando, y no a lo que le dicen que tal vez vaya a servirle en el futuro.”

---

**MICROFINANCIAMIENTO PARA EL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES:  
UN ENFOQUE DE APRENDIZAJE, GESTIÓN Y ACCIÓN PARTICIPATIVOS.-  
Linda Mayoux.- UNIFEM/Open University.- Milton Keines, Gran Bretaña.- July, 2000**

El paradigma del alivio de la pobreza está en la base de muchos programas de desarrollo comunitario. En este caso, el alivio de la pobreza se define en términos que van más allá de los ingresos comerciales para abarcar mayores capacidades y opciones, y reducir la vulnerabilidad de las personas pobres. En general, el principal enfoque de los programas está en el desarrollo de medios de vida sustentables, en el desarrollo comunitario y en el suministro de servicios sociales como alfabetización, la atención en salud y el desarrollo de la infraestructura. La preocupación no está sólo en beneficiar a los pobres sino a los más pobres. En particular, los debates se han centrado en la importancia de los pequeños ahorros y en la facilitación de préstamos para el consumo así como para la producción, la formación de grupos y la posible justificación para el consumo así como para la producción, la formación de grupos y la posible justificación para algún nivel de subvención para los programas que trabajan con grupos de clientes particulares o de contextos específicos. Algunos programas han desarrollado metodologías eficaces para enfocar la pobreza u operar en áreas remotas.

En este caso los cabildeos de género se han manifestado a favor de enfocar a las mujeres debido a los altos niveles de pobreza entre la población femenina y a la responsabilidad que tienen éstas por el bienestar del hogar. Sin embargo, aunque la desigualdad de género se reconoce como un tema de importancia, el enfoque está en la asistencia a los hogares y existe la tendencia a ver los temas de género como culturales y, por ende, no sujetos a intervención externa. Mientras el término “empoderamiento” se utiliza con frecuencia en términos generales, a menudo como sinónimo de la definición multidimensional del alivio de la pobreza, el término “empoderamiento de las mujeres” se considera como uno que es mejor evitar por ser demasiado controvertido y político. El alivio de la pobreza y el empoderamiento de las mujeres son inherentemente sinérgicos. Lo que se supone es que al aumentar el acceso de las mujeres al microfinanciamiento les permitirá a éstas contribuir más al ingreso del hogar y que esto, junto con otras intervenciones para incrementar el bienestar en el hogar, se traducirá en un mejor bienestar para las mujeres y les permitirá lograr cambios más amplios en la desigualdad de género.

El paradigma feminista del empoderamiento está en la base de las políticas de género de muchos ONG y las perspectivas de algunos de los consultores e investigadores que analizan el impacto de género de los programas de microfinanciamiento (como Johnson, 1997). Este paradigma no se originó como una imposición del Norte, pero está firmemente

enraizado en el desarrollo de algunos de los primeros programas de microfinanciamiento en el Sur, incluyendo SEWA y WWF en la India. En este caso las preocupaciones subyacentes son la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres. El microfinanciamiento se promueve como un punto de entrada en el contexto de una estrategia más amplia para el empoderamiento económico y sociopolítico de las mujeres que se centra en la sensibilidad de género y la organización feminista. Como lo desarrollara Chen en sus propuestas para un enfoque de subsector hacia el micro crédito, basado en parte en la estrategia de SEWA y promovido por UNIFEM, el microfinanciamiento debe:

Ser parte de una estrategia sectorial para el cambio que identifica oportunidades, limitaciones, y cuellos de botella en las industrias, los que si se abordan pueden elevar los ingresos y las perspectivas para grandes cantidades de mujeres. Posibles estrategias incluyen la vinculación de las mujeres a los servicios e infraestructura existentes, el desarrollo de nuevas tecnologías que ahorran trabajo como el procesamiento de los alimentos, la contrucción de redes de información, el cambio a nuevos mercados, cambios en las políticas para superar las barreras legislativas y la sindicalización.

Basarse en principios participativos para fortalecer el conocimiento progresivo de las industrias y permitir a las mujeres desarrollar sus estrategias para el cambio. (Chen, 1996)

Muchas organizaciones van más allá de las intervenciones en las industrias e incluyen estrategias específicas de género para empoderamiento social y político. Algunos programas han desarrollado medios muy eficaces de integrar la sensibilidad de género a los programas y de organizar a las mujeres y los hombres para desafiar y cambiar la discriminación de género. Algunos también ofrecen apoyo legal para las mujeres y practican la incidencia de género. Estas intervenciones para incrementar el empoderamiento social y político se consideran requisitos previos esenciales para el empoderamiento económico, el que se define en algo más que términos individualistas para incluir temas como derechos de propiedad, cambios en las relaciones intradomésticas y la transformación del contexto macroeconómico. Recientemente también se ha prestado más atención al papel del hombre en el cuestionamiento de la desigualdad de género.

La realización de todo el potencial de los programas de microfinanciamiento con respecto al empoderamiento de las mujeres requerirá nuevas ideas y el desarrollo de metodologías y estructuras de programa que sean eficaces con relación al costo. Aunque existen iniciativas prometedoras e innovadoras actualmente no se sabe lo suficiente sobre la diversidad de maneras en que se podría incrementar la participación en diferentes modelos y contextos de programas. En particular, existe la necesidad de replantearse la ortodoxia actual sobre la separación del microfinanciamiento de las otras intervenciones. Esta separación se ha basado en percepciones de un conflicto de funciones para en percepciones un conflicto de funciones para el personal entre la “dureza” del cobro de las deudas y la “suavidad” de las funciones de desarrollo social, y la necesidad de separar estas funciones para calcular el índice de sustentabilidad financiera que requiere el CGAP. Sin embargo, donde los incentivos de amortización están incorporados en el suministro del crédito, hay una útil complementariedad del microfinanciamiento y de otras intervenciones de desarrollo humano y empoderamiento. Esta fue la experiencia de CODEC y CIPCRE donde hubiera sido más costoso y hubiera tenido menos impacto separar el suministro del crédito y el ahorro de las actividades de desarrollo humano, al menos en las etapas iniciales de desarrollo del grupo es por lo tanto discutible si se debe sacrificar la eficacia en función del costo para facilitar la contabilidad, y de todas maneras, es posible llevar una contabilidad separada sin separación de las funciones. Es preciso desarrollar formas de fortalecer esta complementariedad y no de minarla como está sucediendo en muchos programas actualmente. Esto requerirá un reconocimiento explícito de que ciertas estrategias de

empoderamiento y servicios necesitarán tratarse como costos aceptables que no están incluidos en la ecuación de la sustentabilidad financiera.

**A BRIEFING PAPER FOR THE MICRO CREDITO SUMMIT.- Linda Mayoux  
Washington, February, 1977**

Microfinance programmes targeting women have been a welcome corrective to previous neglect of women's productive role. For some women in some contexts microfinance programmes have indeed set in motion a process of empowerment where all the above elements have been mutually reinforcing. There are many anecdotal case studies in NGO reports of women who have shown considerable initiative, increasing their income and improving their status in the family and community, particularly after a series of loans.

Many programmes have had negative as well as positive impacts on women. Where women have set up enterprises this has often led to small increases in access to income at the cost of heavier work loads and repayment pressures. In many cases the loans have been used by men to set up enterprises over which women have little control. In some cases they have been employed as unpaid family workers with little benefit. In others there have been indirect benefits and improvements in various aspects of women's well-being as a result of greater recognition of their role in the household and community. In some cases women's increased autonomy has been temporary and led to withdrawal of male support (see Box 1). In some programmes there are increasing fears that women's small increases in income are leading to a decrease in male contribution to certain types of household expenditure.

Within schemes, impacts often vary significantly between women. There are differences between women in different productive activities and between women from different backgrounds. In some contexts schemes mainly benefit women who are already better off. In others poorer women are freer and more motivated to use credit for production. In most cases the poorest women are by-passed in both individual and group-lending programmes or are least able to benefit because of their initial low resource base, lack of skills and market contacts. There are also individual differences between women from similar background and within the same industries.

Positive impact on non-participants cannot be assumed, even where women participants are able to benefit. Women micro-entrepreneurs are frequently in competition with each other and the poorest micro-entrepreneurs may be disadvantaged if programmes do not include them. Where women employ labourers it cannot be assumed that they give better wages and conditions of work than men (Mayoux 1995a). Benefits for women's families cannot be assumed. Women may employ daughters and daughters-in-law as unpaid family labourers increasing their workload. Although increased family income channelled through women often benefits children considerably, anecdotal evidence suggests they may often still prioritise the interests of boy children. Negative impacts are even more likely where women do not control the loans.

Moreover, increased funding has been accompanied by pressures from donors to adopt a financial systems approach which prioritises cost efficiency and financial sustainability. These emphases have been a reaction to inefficiency, low repayments and lack of impact of many previous microfinance programmes. This approach takes demand for credit and repayment levels as indicators of success, requires microfinance programmes to be ultimately self-sustaining and preferably making a profit. These emphases favour large organisations in order to benefit from economies of scale and group lending where groups take much of the responsibility for savings and loan repayment (Otero and Rhyne 1994). Targeting women is being increasingly advocated because of evidence of their higher

repayment rates. However, evidence suggests that the prioritisation of cost efficiency and financial sustainability may further dilute the potential contribution of microfinance programmes to women's empowerment. This is particularly the case where there is an implicit (and in some cases explicit) prioritisation of donor interests.

Impact on empowerment cannot be inferred from take-up of financial services or repayment levels. Women may repay through taking loans elsewhere and getting into serious debt. As noted above, loans may be controlled by men. Some researchers have expressed concerns that women's microfinance programmes may be merely using women as unpaid debt collectors mediating between development agencies and male family members, increasing their dependency on men and/or conflicts between women to fulfil repayment targets (eg Goetz and Sen Gupta 1996; Noponen 1990)

The overriding concern with repayment rates puts further pressures on groups to exclude those likely to experience greatest problems ie the poorest (Hulme and Mosley 1996; Montgomery 1996; Noponen 1990) In some cases increased funding for large organisations has led to the squeezing out of smaller organisations in the same area who may have been challenging gender subordination on a wider basis (Arn and Lily 1992; Ebdon 1994). The degree to which this is a result of women's own decision to switch allegiance because of better credit terms, or because of pressure from men to get access to credit while maintaining their own power, is unclear. In some cases adoption of this approach has led to cutbacks in support services. There are dangers that the concern with short-term cost-efficiency may jeopardise long term organizational and client sustainability. Long-term sustainability requires both attention to developing the skills, earning capacity and empowerment of clients and institutional learning which may entail substantial costs in the short term (Johnson and Rogaly 1996).

---

#### **LA MICROEMPRESA EN ESPAÑA.- Maitren Casanova.- Presidente del Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad.-**

En España, únicamente el 1 % de las empresas tienen más de 50 trabajadores. El 95 % de las unidades productivas son microempresas, que generan el 70 % del empleo nacional, el 64 % de las ventas totales y efectúan el 44 % del comercio exterior.

---

#### **A STRATEGY FOR POVERTY REDUCTION.- This strategy (GN-1894-5) was formally considered by the Board of Executive Directors and the management of the IDB on February 24, 1997**

It should be noted at the outset that given the diversity of conditions in the region, no single set of policies can be applied to all countries. This paper spells out a general approach to the poverty problem. But the specific details of how this approach can be applied in key sectors (such as rural development, microenterprise, indigenous people, social investment funds and gender) will be discussed in sector strategy papers. Country papers and poverty assessments will show how the approach can be applied under differing local needs and conditions.

To think clearly about the poverty problem, it is necessary to first agree on what is meant by poverty. The basic definition of poverty is a lack of access to or command over the basic requirements for a minimally acceptable standard of living. That is, a person is poor if he or she has insufficient food or a lack of access to some combination of basic education, adequate health services, clean water, safe sanitation systems and even a safe area in which to live. Economists typically use income as a proxy measure for poverty since income provides the means to guarantee adequate levels of all the other basic necessities. That is

why most poverty strate gies, including this one, devote so much attention to income generation as the main solution to the poverty problem.

From the income perspective, the basic strategy for eliminating poverty is to help the poor earn their way out of poverty. To do that the economy has to expand the number of jobs available to the poor and increase the productivity or earning power of the poor in those jobs. Most such jobs will be created in the private sector. The role of government is to choose policies which will induce the private sector to create better paying jobs for the poor.

---

#### **TO OUR CREDIT, Part One: A Two-Part Series for PBS on microcredit and microenterprise development.-Bootstrap Banking and the World.- Ford Foundation**

Over 100,000 people enter the global workforce every day. Only 20,000 find jobs. The remaining 80,000 must survive through self-employment. Starting or expanding a business requires capital. Yet, as TO OUR CREDIT demonstrates, many people are unable to gain access to the working capital they need, simply because they're poor and have no collateral. This "credit gap" is a key reason why 1.3 billion people worldwide are forced to live on less than \$1 a day, and why over 2 billion are malnourished.

Among the stories that TO OUR CREDIT tells is that of Mursheda Begum, a woman from a rural Bangladesh village. She made beautiful scarves and had no trouble selling them; yet she and her children would often go hungry. To buy raw materials, she was forced to borrow money from local moneylenders, who could guage her desperation and charge such high rates that the interest payments consumed her profits.

It was less than two decades ago that a few *microcredit* pioneers in Asia and Latin America first addressed the need for working capital. Today, over fifteen million people, including Mursheda, will receive *microloans*. Access to microcredit is especially important to women; four out of five borrowers worldwide are women.

The field continues to grow. The Microcredit Summit, a nonprofit campaign composed of virtually all microcredit organizations worldwide, has set the goal of reaching 100 million of the world's poorest families by the year 2005.

Since many *microborrowers* lack conventional collateral, they are often asked to form small groups to guarantee each other's loans. If a member defaults, the group remains responsible for her payments. Repayment rates for most microcredit programs range from 95 to 100 percent. Well-run microcredit programs are proving to be remarkably effective. Among the facts now available are the results of a recent study of Grameen Bank members in Bangladesh. As many as half of members studied escaped poverty within a ten year period.

Some programs are able to pay for their costs through the interest they collect. This has allowed them to attract commercial investments, a breakthrough which offers new hope to hundreds of millions. Microcredit differs from most other development efforts in the way it links freedom (in deciding how to use the money) and responsibility (in paying the money back). It is also unique in the way it promotes development one person at a time

## E. CONVENIOS MARCO DE COLABORACIÓN

**E. 1) PROYECTO ENTRE EL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS  
PARA EL DESARROLLO (PNUD) Y NACIONAL FINANCIERA, S.N.C.  
(NAFIN)**

**“ASISTENCIA PARA LA EJECUCION DEL PROGRAMA GLOBAL PARA EL  
DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA”**

**PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO  
PROYECTO DEL GOBIERNO DE MÉXICO**

**DOCUMENTO DE PROYECTO**

**Número:** MEX/98/005/A/01/99

**Título:** ASISTENCIA PARA LA EJECUCIÓN  
DEL PROGRAMA GLOBAL DE  
NACIONAL FINANCIERA PARA EL  
DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA.

**Título corto:** Asistencia al Programa de  
Microempresa

**Fecha estimada de inicio:** 30 Julio 1998

**Fecha estimada de terminación:** 30 Julio 1999

**Agencia de ejecución:** Nacional Financiera

**Lugar sede del proyecto:** México, D.F.

**Resumen de contribuciones**

<b>PNUD:</b>	
ARB:	US\$15,000
<b>Costo compartido:</b>	
NAFIN	US\$68,000

**Total Presupuesto Principal:** US\$83,000

**Costos administrativos y operativos:**

Costos de administración: US\$ 2,040  
3%

**TOTAL APORTACIONES:** US\$85,040

Sector y subsector del CAC/PNUD: 072- Servicios de Apoyo a la Industria.

Sector y subsector del ICD/PNUD: 010900-Industrias de pequeña escala.

Sector y subsector del Gobierno: Desarrollo industrial

Tipo de beneficiarios directos: Microempresas

**Breve descripción:**

El PNUD apoyará a Nacional Financiera en la administración y ejecución de su Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa

**PROYECTO ENTRE EL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL  
DESARROLLO (PNUD) Y NACIONAL FINANCIERA, S.N.C. (NAFIN)  
“ASISTENCIA PARA LA EJECUCION DEL PROGRAMA GLOBAL PARA EL  
DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA”**

El presente Proyecto se firma en la Cd. de México el 30 de julio de 1998

PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS NACIONAL FINANCIERA, S.N.C.  
PARA EL DESARROLLO

SR. BRUNO GUANDALINI  
Representante Residente

LIC. CARLOS SALES GUTIERREZ  
Director General

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES

EMBAJADOR ALFREDO PEREZ BRAVO  
Director General de Cooperación Técnica y Científica

**ORIGINAL FIRMADO**

**PROYECTO ENTRE EL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO  
(PNUD) Y NACIONAL FINANCIERA, S.N.C. (NAFIN)  
“ASISTENCIA PARA LA EJECUCION DEL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE  
LA MICROEMPRESA”**

**I. JUSTIFICACION**

Nacional Financiera y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo comparten el mandato de impulsar el desarrollo de la microempresa mexicana, principal generadora de ingresos y trabajo en el país. Asimismo, ambas instituciones tienen una visión común sobre las grandes líneas estratégicas para alcanzar un desarrollo sostenido de este sector empresarial (fomentar la integración productiva del microempresario, abandonar el esquema tradicional de subsidios por uno de reconocimientos, involucrar al empresario en su propio desarrollo, proporcionar servicios comunes que aporten valor e ingreso adicional sin duplicar esfuerzos, fortalecer la participación de estructuras descentralizadas de apoyo al microempresario, etc.).

Esta visión compartida es la que ha motivado al PNUD y a Nacional Financiera a trabajar conjuntamente en un programa de apoyo al microempresario mexicano, aportando cada una sus propias capacidades técnicas al esfuerzo común. Así, el PNUD se incorpora al Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa, en lo sucesivo Programa, impulsado por Nacional Financiera, cuyo funcionamiento se explica más adelante, apoyándolo en aquellas cuestiones en las que el PNUD tiene una reconocida competencia: administración de recursos, apoyo técnico específico en programas microempresariales y sociales, capacidad gerencial y acercamiento de experiencias internacionales.

Teniendo en cuenta que el Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa se encuentra en su etapa de lanzamiento, es necesario que el esquema de colaboración entre Nacional Financiera y el PNUD se mantenga siempre flexible y abierto a nuevas áreas concretas de cooperación. En esta fase inicial, ambas instituciones han detectado un área concreta de colaboración en la que comenzar el trabajo conjunto: la administración de los recursos destinados al fortalecimiento del programa (Componente “C” de los Fondos de Contingencia y Desarrollo).

**II OBJETIVO**

Al final de la primera fase del proyecto (primer año), se habrán desarrollado satisfactoriamente las iniciativas de fortalecimiento del Programa y de incremento de la capacidad de competencia colectiva, que se concerten con las Organizaciones de Fomento constituidas, dentro del Componente “C” de sus correspondientes Fondos de Contingencia y Desarrollo.

**III PROCEDIMIENTO PARA LA APROBACION DE GASTOS Y ADMINISTRACION DEL COMPONENTE “C”**

Cada una de las iniciativas que presenten las ODF’s para ser financiadas con los recursos del Componente “C” de los Fondos de Contingencia y Desarrollo tendrán el siguiente procedimiento de aprobación y, en su caso, administración:

Presentación por el promotor de negocios de la ODF, o por un grupo de promotores de varias ODF’s, de una propuesta de proyecto de fortalecimiento para su aprobación por su respectivo o respectivos Comités Directivos.

Las propuestas aprobadas a nivel de ODF serán presentadas a su vez a un Comité de Selección, formado por dos representantes de Nacional Financiera y dos del Programa de

las Naciones Unidas para el Desarrollo, quienes decidirán sobre su aprobación definitiva, reelaboración o rechazo.

Una vez que una propuesta haya sido aprobada por el Comité de Selección, el PNUD abrirá una línea específica en el presupuesto de este proyecto a la que serán transferidos los recursos necesarios para su ejecución de los diferentes Fondos de Contingencia y Desarrollo que vayan a ser afectados.

Un consultor, encargado de apoyar y supervisar la ejecución de cada una de las actividades aprobadas, preparará conjuntamente con las ODF's participantes un plan de trabajo y calendario de desembolsos para cada una de dichas actividades. Los planes de trabajo y calendarios así acordados serán presentados a Nacional Financiera para su aprobación.

Sobre la base de los avances reales en la ejecución de dichos planes de trabajo y el calendario de desembolsos acordado, el PNUD irá desembolsando a las ODF's los fondos asignados a cada actividad.

Una vez completada cada una de las actividades financiadas, se preparará un breve informe de evaluación, a fin de determinar impactos reales, deficiencias, posible repetición, etc. Estos informes serán presentados tanto al Comité de Selección como a los Comités Directivos de las ODF's participantes.

#### **IV FUNCIONES DEL CONSULTOR/COORDINADOR DEL COMPONENTE “C”**

El Consultor será el responsable de apoyar la buena ejecución de las acciones de fortalecimiento aprobadas dentro del Componente “C”. El consultor será seleccionado conjuntamente de acuerdo con los procedimientos de contratación del PNUD, con la opinión favorable de Nacional Financiera. Sus funciones principales serán:

1. Asesorar a los promotores de negocios de las ODF's en la preparación y seguimiento de planes de trabajo. Para ello, el consultor será entrenado por el PNUD en el uso de herramientas informáticas para el diseño y desarrollo de planes de trabajo (Microsoft project o Sure track).
2. Dar seguimiento a la ejecución de los planes de trabajo y calendarios de pagos acordados para cada iniciativa. A fin de garantizar la mayor flexibilidad en la ejecución de estos planes de trabajo, el consultor velará, conjuntamente con los promotores de negocios de las ODF's participantes, por que los planes de trabajo estén convenientemente actualizados y, en caso necesario, modificados a fin de cumplir con las necesidades de fortalecimiento inicialmente detectadas.
3. Supervisar el uso adecuado de los recursos desembolsados por el PNUD. El Consultor velará, a través del análisis de los gastos ejercidos por los promotores de negocios de las ODF's en la ejecución de las acciones de fortalecimiento acordadas, para que los fondos sean utilizados en las actividades acordadas en los planes de trabajo. El Consultor será responsable de autorizar y solicitar al PNUD los desembolsos que se vayan haciendo necesarios en la ejecución de dichas iniciativas.
4. Proponer a los promotores de negocios de las ODF's iniciativas y acciones colectivas de fortalecimiento del Programa Global que puedan contribuir al desarrollo de todas o varias de las ODF's constituidas por el Programa.

5. Mantener un registro de metodologías de respaldo empresarial así como de casos exitosos nacionales e internacionales para su propagación y capitalización por el conjunto de ODF's participantes en el Programa.
6. Mantener un directorio de gerentes, especialistas e instituciones especializadas en respaldo empresarial para microempresa a fin de que esté a disposición de los promotores de negocios de las ODF's en condiciones accesibles, adecuadas y competitivas.

## V SERVICIOS PRESTADOS POR EL PNUD AL PROYECTO

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo prestará al proyecto los siguientes servicios:

1. Servicios de administración de recursos: La oficina del PNUD en México llevará a cabo los desembolsos solicitados por el Consultor en pesos mexicanos, en forma de adelantos o de pagos directos, según se solicite. Por este servicio, el PNUD cargará el tres por ciento (3%) por costos de administración de los montos depositados. Los fondos correspondientes a cada una de las actividades serán depositados en dólares en la UNDP Contribution Account 015-002284 del Chase Manhattan Bank de Nueva York.
2. Servicios de capacitación: El PNUD pondrá a disposición tanto del Consultor como del personal de las ODF's y de Nacional Financiera que lo soliciten, su centro de capacitación (CECNU), donde se imparten cursos sobre diseño y gerencia de proyectos, elaboración de planes de trabajo por computadora, seguimiento y evaluación, etc.
3. Asistencia técnica: El PNUD asignará a un oficial especialista en el área de micro crédito y desarrollo empresarial y a otro oficial en el área de programas sociales (mujer, indígenas, infancia) para que apoyen técnicamente en el diseño y ejecución del proyecto. Estos oficiales participarán representando al PNUD en el Comité de Selección.
4. Servicios especializados de otras agencias de las Naciones Unidas: El PNUD pondrá a disposición del Programa y de las ODF's que lo soliciten los servicios especializados de otras agencias del sistema de las Naciones Unidas.
5. Servicios de adquisiciones y compras: El PNUD pondrá a disposición del proyecto su unidad de compras para que, cuando se solicite, se puedan llevar a cabo adquisición de materiales y equipo siguiendo los procedimientos de licitación del PNUD, para garantizar adquisiciones operadas de forma transparente, rápida y en condiciones competitivas.
6. Servicios de contratación de personal: El PNUD pondrá a disposición del proyecto sus servicios de contratación de personal, a fin de facilitar el reclutamiento de expertos y especialistas de corto y largo plazo. Dentro de este servicio, el PNUD llevará a cabo la contratación del consultor encargado de supervisar las acciones de fortalecimiento.
7. Adicionalmente a los servicios arriba enumerados, el PNUD hará una contribución especial de quince mil dólares (15,000 dólares) al presupuesto del proyecto a fin de que sirvan de apoyo en la elaboración de las primeras propuestas de asistencia técnica que sean presentadas al Comité de Selección por las primeras ODFs constituidas. Estos fondos se asignarán por el Comité de Selección a aquellas propuestas que por su interés particular y complejidad requieran de asistencia técnica adicional para poder ser

desarrolladas. De esta forma se pretende estimular a las primeras ODFs a acelerar la presentación de propuestas y mejorar la calidad de las mismas.

## **VI APORTACIONES DE NACIONAL FINANCIERA AL PROYECTO**

Nacional Financiera, como impulsora del Programa para el Desarrollo de la Microempresa, será la responsable última de la ejecución de este proyecto. El Coordinador del Programa Global actuará responsable último de la ejecución del proyecto, y tendrá la facultad de solicitar aquellos servicios ofrecidos por el PNUD que desea utilizar durante la ejecución del proyecto.

Las Organizaciones de Fomento (ODF's) que operen el Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa serán las responsables de aportar los recursos de contrapartida que se requieran para la ejecución del Proyecto; sin embargo, tomando en consideración que las ODF's se encuentran en proceso de formación, Nacional Financiera efectuará una aportación temporal al Proyecto durante el primer año por la cantidad de \$ 70,040.00 dls. (setenta mil cuarenta dólares) como recursos de contrapartida, en ministraciones trimestrales que entregará oportunamente el PNUD, y facilitará también el equipo de cómputo y espacio de oficina requerido, como aportación en especie al Proyecto. A partir del segundo año, conforme las ODF's vayan efectuando sus aportaciones para cubrir los costos del Proyecto, el PNUD hará la retención de un determinado porcentaje, que definirá conjuntamente con Nacional Financiera, para retribuir gradualmente a la propia Nacional Financiera el importe de la aportación temporal efectuada

## **VII PRESUPUESTO (en dólares de los EU):**

Ver anexo a carátula del proyecto

## **VIII.- PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA**

Las principales características, alcance y enfoque conceptual de este programa son los siguientes:

Se encuentra en etapa avanzada el diseño de un programa global a través del cual Nacional Financiera (NAFIN) pretende impulsar con un alcance masivo y un enfoque empresarial el desarrollo integral de la microempresa y de los microproyectos en México. Las principales características, alcance y enfoque conceptual de este programa son los siguientes:

**A. UN ENFOQUE DE DESARROLLO EMPRESARIAL.--** El Programa reconoce la importancia significativa de carácter social que tiene la microempresa en un propósito de redistribución de oportunidades, pero se rechaza cualquier criterio de orden asistencialista que considere al microproyecto como incapaz de transformar por él mismo su propia realidad y perspectiva.

El Programa Global mantiene un enfoque de desarrollo empresarial en su acción de fomento, partiendo de la convicción de que un porcentaje significativo de microempresas de hombres y mujeres, puede alcanzar los niveles de competencia que exige una economía globalizada, y de la certeza de que los niveles de eficiencia y competitividad no son condición intrínseca del género de los administradores, ni de las dimensiones de los establecimientos productivos.

En el planteamiento conceptual del Programa, se conjuga el sentido social y el enfoque económico-empresarial y se pretende demostrar que de ninguna manera tienen por qué ser contradictorios y excluyentes. Se afirma que la mayor repercusión social de un nuevo empleo se da cuando adquiere su carácter de permanente y autosustentable.

**La acción de fomento del Programa mantiene como propósito específico impulsar el desarrollo de la microempresa para que, de manera gradual pero efectiva, logre superar las limitaciones estructurales que le impiden un efectivo acceso a la formalidad y participar activamente en la economía formal sin mayor protección que su propia capacidad de competencia. Se crean opciones temporales de apoyo y, en paralelo, se propicia una apertura y una extensión de los servicios de respaldo empresarial, buscando que a través de su propio esfuerzo las microempresas y los microproyectos se conviertan en sujetos de confianza y objeto de atención prioritaria de las instituciones formales que proporcionan regularmente tales servicios.**

Se parte del convencimiento de que en México no se requiere en realidad de empresas grandes o pequeñas, sino de empresas eficientes y capaces de evolucionar con sustento en su respectiva competitividad.

**B. EL UNIVERSO MICROEMPRESARIAL DE ATENCIÓN.-** No se pretende excluir de los beneficios y atención del Programa a quienes llevan a cabo actividades de autoempleo ni a las microempresas que actualmente operan en la informalidad, por el contrario constituyen el centro mismo del universo de atención, pero el respaldo se otorgará precisamente para que las microempresas evolucionen y accedan a la actividad formal, aseverando que no es posible para una unidad productiva evolucionar, desarrollando su capacidad de competencia y permanecer indefinidamente en la informalidad. Se reconoce que un número importante de microempresas o de personas que realizan una actividad de autoempleo, no tiene éxito en su propósito, tienen éxito en sus propósitos, básicamente por carecer de aptitudes, habilidades y capacidades empresariales. La alternativa empresarial en la mayoría de los casos, no surgió lamentablemente como una iniciativa emprendedora, sino como una opción ante el desempleo. En otros casos, se trata de trabajadores exitosos que decidieron independizarse, sin considerar, en buena medida, que una es la actividad laboral del trabajador y otra muy distinta la de empresario, aun cuando se trate de una muy pequeña unidad productiva. Muchos serán los que no concretarán su propósito, pero no por incapacidad directa y total de los programas de respaldo, sino porque simplemente no todos los que han emprendido son hombres o mujeres de empresa. Los criterios en que podrá sustentarse la definición de cada universo microempresarial específico, puede derivarse de la intención particular de los Agentes Locales por atender a las microempresas localizadas en una cierta región, entidad, municipio o comunidad; del propósito de mantener una especialización en una cierta rama de actividad económica, o bien de una intención específica, como pudiera ser el desarrollo de microempresas proveedores o la formación de una red de pequeños distribuidores de una determinada empresa.

El universo podría derivarse también de una combinación de criterios y propósitos. La decisión recaerá en los Agentes Locales o en las microempresas que decidan agruparse para participar en el Programa. El universo objetivo del Programa Global estará integrado por la suma de los universos particulares de atención. De esta manera, el programa se irá conformando de abajo hacia arriba, con un carácter iterativo y como una respuesta flexible a una realidad específica y heterogénea.

En una región, estado o municipio podrán identificarse y establecerse diversos universos microempresariales de alcance sectorial, tomando en consideración que la especialidad

productiva tiene ventajas operativas relevantes al presentarse un proceso acumulativo de experiencia y profundización que contribuye sin duda a una mayor eficacia y rentabilidad de la acción de fomento. También podrá suceder que la iniciativa de formar una ODF surge del propósito de atender a microempresas de una misma actividad productiva y que posteriormente se extiende la atención y el respaldo a las microempresas de otras actividades localizadas en la misma región.

El universo de atención es el conjunto de microempresas o microproductores cuyo desarrollo los Agentes Locales pretenden impulsar a través de la instrumentación del Programa, pero tan sólo aquellos microempresarios y/o microproductores que deciden participar en el Programa, y así lo ratifican por escrito aceptando cumplir con los compromisos que del mismo se deriven, serán los que integren la Comunidad Microempresarial del Proyecto.

Los productores y microempresas obtienen su registro como participantes y beneficiarios del Proyecto asumiendo los siguiente compromisos:

- i. Concertar con su Organización de Fomento (ODF) planes de negocio, individuales o globales, con el propósito específico de obtener utilidades incrementales, y compartir las con la propia ODF en los términos que define el Programa Global.
- ii. Cumplir oportunamente con sus obligaciones financieras y efectuar las aportaciones al Fondo de Contingencia y Desarrollo, de acuerdo con las disposiciones del Programa Global.
- iii. Compartir experiencias y proporcionar respaldo técnico y de capacitación a las demás productoras y microempresas que integren la Comunidad Microempresarial del Proyecto.
- iv. Participar activamente en las iniciativas conjuntas que tengan como propósito particular el incrementar la competitividad colectiva.

**C. UN SENTIDO INDUCTOR, CATALIZADOR Y COMPLEMENTARIO.-** El Programa pretende complementar y no duplicar o desplazar mecanismos de respaldo a la microempresa que operan ya en diversas instituciones públicas, privadas y sociales del país, tanto a nivel nacional como en ámbitos regionales o estatales. Se buscará complementar el esfuerzo local que los agentes locales acepten llevar a cabo para impulsar el desarrollo de la microempresa en sus respectivas comunidades, municipios o estados; y su compromiso efectivo será considerado como un requisito "sine-qua-non" para activar el Programa en una determinada localidad. Se acompañará pero no se sustituirá la iniciativa local. Se tiene el firme propósito de no desplazar la acción emprendedora de los directamente responsables de transformar su propia realidad.

Los Agentes Locales, que se espera participen comprometidamente en la instrumentación del Programa son, entre otros, los gobiernos estatales y municipales; las delegaciones de dependencias federales; los principales empresarios industriales, comerciantes y prestadores de servicios, las universidades e instituciones de educación media y superior; los institutos de capacitación para el trabajo; los centros de investigación, las agrupaciones gremiales y, en general, todas aquellas entidades y organizaciones interesadas en la solución de los problemas sociales y económicos de su ámbito respectivo.

**Los Agentes Locales podrán participar en el Programa a través de diversas vertientes:**  
**a) aportando recursos al Fondo de Contingencia y Desarrollo, cuyo funcionamiento se explica más adelante;** **b) efectuando depósitos permanentes o temporales en los Fondos de Contingencia y Desarrollo para respaldar, en calidad de garantía, el acceso**

de las microempresas al financiamiento; c) asumiendo colocaciones privadas de instrumentos de mediano y/o largo plazo de bajo costo con el propósito específico de reciclar los recursos preferenciales a través de créditos para las microempresas de la respectiva localidad; d) canalizando la demanda de ciertos productos hacia el suministro competitivo de las microempresas de la localidad que participen comprometidamente en el Programa; e) cuando se trate de fabricantes proveedores de insumos, aceptando otorgar un trato directo, sin intermediarios mayoristas, a las microempresas de su localidad, independientemente de los importes individuales de consumo; f) instrumentando programas para el desarrollo de proveedores o sistemas de distribución entre las microempresas de su localidad participantes en el Programa; g) proporcionando cierto número de horas-respaldo de su personal técnico para fines de asesoría técnica y capacitación a las microempresas de la localidad que participen en el Programa; h) realizando estudios e investigaciones de interés y utilidad para las microempresas de la localidad; i) facilitando en calidad de préstamo instalaciones, mobiliario y equipo de cómputo, copiado y comunicación a las ODF's de la localidad durante las primeras etapas de operación, etc..

**D. LA INFRAESTRUCTURA DE RESPALDO INTEGRAL A LA MICROEMPRESA:** El Programa acepta, por otra parte, que la microempresa requiere de un impulso profesional y de un respaldo integral verdaderamente accesible y competitivo para evolucionar y trascender a la formalidad. Por supuesto, no basta señalar que la microempresa es elegible de los programas de apoyo empresarial, cuando en la realidad persisten barreras infranqueables que colocan a la gran mayoría sin posibilidades de acceso real a tales servicios. Para evolucionar, la microempresa y los microproyectos requieren de un efectivo acceso al financiamiento, pero también es cierto que no basta el crédito y que resulta indispensable un impulso promocional, un apoyo organizacional y un respaldo de carácter integral, en materia de información, capacitación, asesoría técnica y soporte tecnológico, que incida estructuralmente en todos los aspectos que conforman la actividad empresarial.

En el diseño e instrumentación del Programa no se hace abstracción de las limitaciones y obstáculos estructurales que afronta la microempresa para acceder a los instrumentos de respaldo empresarial, por el contrario se pretende actuar en dos vertientes: los cambios que requiere efectuar la propia microempresa para convertirse en sujeto de respaldo efectivamente elegible, y los cambios que necesitan adoptar las instituciones formales para incorporar a la microempresa entre sus prioridades de negocio.

**El programa responde así a la evidencia de que la infraestructura de respaldo empresarial existente en el país, no ha incorporado seriamente a la microempresa entre sus prioridades de atención y, por lo tanto, tampoco ha considerado sus limitaciones y capacidades particulares. La acción de fomento del Programa se orienta hacia el impulso de iniciativas y al otorgamiento de un respaldo integral a las microempresas para que además de eliminar las barreras que obstaculizan su desarrollo, superen las limitaciones que le impiden un efectivo acceso a la formalidad.**

**E. LA PERSPECTIVA AMBIENTAL:** El Programa contempla una perspectiva ambiental, por lo que en todas y cada una de las acciones, esquemas e instrumentos del Programa, se identifican con toda precisión los efectos que puede tener cada iniciativa en el medio ambiente y se adoptan y promueven las medidas concretas para evitarlo. Aun más, en cada Proyecto se incluye un capítulo ambiental en el que se incorporan también las acciones para contribuir a la protección ecológica. El personal de las Organizaciones de Fomento (ODF's), cuyo funcionamiento se explica más adelante, se capacitan y actúan como agentes promotores y asesores del mejoramiento ambiental.

**F. LA PERSPECTIVA DE GÉNERO:** El Programa Global incorpora una perspectiva de género y, por lo tanto, en el diseño e instrumentación de su acción de fomento, se establece como requisito *-sine-qua-non-* la identificación de las limitaciones, obstáculos y dificultades estructurales que afronta en su localidad la mujer para participar en la actividad productiva, así como la adopción de medidas concretas para superarlos.

Este enfoque de género se traduce también en una directriz especial del Programa, que busca precisar y desarrollar, a nivel de cada proyecto y de cada comunidad, las ventajas competitivas que se derivan de su condición de mujer, y que, conforme a la experiencia la conforman como una microproductora o microempresaria eficiente, responsable y competitiva.

**G. LAS ORGANIZACIONES DE FOMENTO (ODF'S).-** Para instrumentar la iniciativa de los agentes locales y operar el Programa con un alcance masivo y un enfoque especializado en beneficio de universos microempresariales determinados, se formarán Organizaciones de Fomento (ODF's), cuya estructura directiva, organizacional y funcional se apegará al modelo franquiable proporcionado por NAFIN, así como a las reglas de operación particulares del Programa. La acción promocional y de vinculación de respaldo integral que realice la ODF se apoyará también, de manera flexible, en las guías e instructivos correspondientes. Este marco normativo será dinámico y se irá enriqueciendo con la experiencia y las recomendaciones específicas de las propias ODF's.

La Organización de Fomento será y actuará como una empresa de servicios con enfoque de negocio y el objeto único de instrumentar el Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa en beneficio de un determinado número de microempresas que formarán la Comunidad Empresarial del Proyecto.

La ODF no proporcionará directamente los servicios de respaldo empresarial, en materia de información, asesoría técnica, financiamiento, capacitación y soporte tecnológico, pero si asumirá la responsabilidad de asegurarse que las empresas que integran la Comunidad Microempresarial del Proyecto que requieran de tales respaldos para instrumentar sus Planes de Negocio, ya sean individuales o colectivos lo reciban en términos y condiciones accesibles, adecuados, oportunos y competitivos.

**i. La ODF como Agente de Interlocución y Enlace.-** La ODF actuará también como un instrumento de interlocución y enlace, que buscará no sólo que los servicios sean adecuados a los requerimientos particulares de las empresas de la Comunidad Microempresarial del Proyecto, sino que además tratará de contribuir a que estos servicios sean también rentables y atractivos para las instituciones formales de respaldo empresarial, a fin de que los incorporen entre sus prioridades de atención y negocio.

**ii. La Constitución de la ODF.-** La ODF se constituirá como Sociedad Anónima de Capital Variable, con base en los estatutos que proporciona el Programa Global. La Comunidad Microempresarial del Proyecto suscribirá un mínimo de 70% del capital social de la ODF, por conducto de su Fondo de Contingencia y Desarrollo; hasta un máximo de 20% podrá ser suscrito por alguna Institución, organización o entidad de los sectores privado o social, que no registre vínculo alguno de carácter religioso, político o partidista, y si mantenga entre sus propósitos principales el impulso al desarrollo económico y social. Hasta el 10% restante se ofrecerá a tres prestigiados hombres de empresa de la región, con experiencia demostrada de éxito en los negocios y el compromiso de aportar su experiencia y su trabajo de auténtico consejero para el mejor desempeño de la ODF y el cumplimiento de los objetivos del Programa Global.

Como un reconocimiento a la efectividad y un estímulo a la eficiencia y creatividad, la Comunidad Microempresarial aceptará transferir íntegramente el importe total de los dividendos que reciba como propietarios del 70 % del capital accionario de la ODF, al personal de la propia ODF, cuyos integrantes lo recibirán de acuerdo a los criterios convencionales de distribución que se aplican para el reparto de utilidades de los trabajadores

**Los Esquemas de respaldo.-** En función del propósito de inculcar y fortalecer en las microempresas el sentido de la rentabilidad y la eficiencia, y a partir del principio de que sólo se puede predicar con el ejemplo, las ODF's deberán actuar como empresas de servicio privadas con un enfoque conjugado de negocio y desarrollo económico, y trabajar conjuntamente con las microempresas en el diseño e instrumentación de sus planes de negocio.

Las ODF's podrán adoptar dos modalidades de funcionamiento para canalizar su acción de fomento, de acuerdo con los requerimientos particulares de cada microempresa:

**Esquema de respaldo individual:** Mediante el cual cada productor o productora realiza directamente la totalidad de las cuatro siguientes funciones básicas de la administración empresarial:

- Adquisición y administración de insumos y materias primas,
- Contratación y administración de créditos para la ejecución del Plan de Negocio,
- Promoción y comercialización y
- Producción de bienes o prestación de servicios.

Por supuesto estas funciones las realiza el productor y/o microempresa con el respaldo y la participación comprometida de su ODF, y en un esfuerzo conjunto con otras microempresas para aumentar la capacidad de negociación y la competitividad colectiva.

**Esquema de Soporte Funcional:** **Mediante el cual la microempresa y/o el productor encomiendan a la ODF la realización de alguna o incluso todas las funciones siguientes:**

- Adquisición y administración de insumos y materias primas.
- Contratación y administración de créditos para la ejecución del Plan de Negocio Global.
- Promoción y comercialización.

Bajo este esquema, los productores y microempresas, con el respaldo de la ODF, podrán concentrar todo su esfuerzo y su tiempo laboral en el ejercicio de su verdadera especialidad: la producción de bienes o la prestación de servicios.

Por supuesto, la encomienda conjunta de tareas de interés común en la ODF no significa una asociación o una fusión entre productores o microempresas, quienes conservarán su operación individual, por lo que el nivel de ingresos correspondiente variará y dependerá directamente de la calidad y de la cantidad del trabajo respectivo.

Bajo este esquema, el productor independiente o la microempresa delegan en su ODF alguna o todas las funciones empresariales básicas, distintas a la de producción de un bien o prestación de un servicio, respondiendo al principio de la empresa moderna que señala que una unidad productiva debe realizar directamente, en integración vertical, todas aquellas

tareas para las que no exista otro que pueda hacerlo mejor que ella. Si otra unidad productiva puede realizar una fase del proceso en términos y condiciones más favorables, ésta debe invariablemente subcontratarse, como requisito “sine-qua-non” para alcanzar o mantener el nivel de competitividad que tarde o temprano le exigirá el mercado.

Para el caso de los artesanos, la preferencia por la alternativa de soporte funcional se sustenta además en la experiencia, ampliamente reconocida, de que un artesano es un artista, y los artistas nunca han sido eficientes en la comercialización de sus obras de arte, como tampoco lo han sido para adquirir los materiales de sus obras en términos y condiciones adecuados. Por supuesto, los artistas han resultado todavía más ineficientes en la contratación y administración de créditos para financiar su actividad artística. Podría agregarse que aun cuando estas funciones no las realizaran del todo mal, resultaría sin duda improductivo el que los artistas dedicaran a estas tareas el tiempo que debieran destinar íntegramente a su actividad creativa.

Bajo este esquema, el productor y la ODF trabajan en un proyecto conjunto de complementación y de división racional del trabajo. La ODF promueve los productos y levanta los pedidos, con base en los cuales obtiene los créditos de NAFIN, con el respaldo de garantía del Fondo de Contingencia y Desarrollo, (propiedad de la Comunidad del Proyecto) y adquiere las materias primas e insumos necesarios para proveerlos a los productores, con quienes concierta compromisos de elaboración y entrega. La ODF, en consecuencia, hace acopio de materias primas y de productos terminados, y se hace cargo de la entrega; de la cobranza; del depósito previsto al Fondo de Contingencia y Desarrollo; de la liquidación de los créditos; de la retención y cumplimiento de obligaciones tributarias del productor, a quien le efectúa el pago acordado por su trabajo. La ODF retiene también el importe previsto para cubrir los gastos de gestión en la adquisición y administración de insumos y en la promoción de ventas; así como el costo financiero de los créditos de respaldo. Cuando se justifica, la ODF participa también, y hace las retenciones del caso, en las ganancias adicionales, conforme al procedimiento que define el Programa Global

**iii. El respaldo de NAFIN a las ODF's.-** NAFIN habrá de inducir, financiar, facilitar y complementar el esfuerzo de las ODF's pero no habrá de sustituirlas en la responsabilidad de impulsar y respaldar a las microempresas que integran su universo de atención. Sí realizará en cambio un esfuerzo continuo para proporcionar respaldo a las ODF's a través de la siguientes vertientes de acción:

- a. Proporcionará los manuales de operación y guías de orientación para el mejor desempeño de las tareas y funciones de las ODF's, así como las propuestas metodológicas para los diferentes Reportes y documentos previstos en el Programa Global. Además, NAFIN suministrará en forma continua artículos y documentos, así como bibliografía sobre temas relacionados con el fomento y desarrollo de la microempresa y sobre el funcionamiento de instituciones que en otros países proporcionan respaldo empresarial a la microempresa.
- b. Diseñará e instrumentará un programa continuo de formación y superación profesional de los Directores Generales, Coordinadores Generales y Promotores de Negocio de las ODF's, tanto en materia de administración empresarial como de formación de empresarios
- c. Promoverá acuerdos de cooperación entre las ODF's y las instituciones públicas, privadas y sociales con capacidad de proporcionar respaldo empresarial a las microempresas que integran su Comunidad Microempresarial de atención.

- d. Difundirá entre las ODF's, por diversos medios, los resultados particulares de la acción de fomento de cada una de las propias ODF's, además de que organizará encuentros para fortalecer la intercomunicación y el intercambio de experiencias y recomendaciones.**
- e. Llevará a cabo una labor de monitoreo permanente, con la finalidad de asegurar que cada ODF cumple de manera estricta con las disposiciones normativas que regularán su funcionamiento, y periódicamente emitirá una calificación de la eficiencia y la eficacia de su acción de fomento.

**H. LA GANANCIA INCREMENTAL COMO OBJETIVO DE LA ACCION DE FOMENTO.**- En el Programa, el aumento de la competitividad no tiene un sentido abstracto, significa concretamente generar utilidades incrementales para una microempresa y obtener ingresos adicionales para un productor individual e independiente, con respecto, en ambos casos, al nivel que se había previsto alcanzar sin participar en el Programa Global. Por supuesto, la ganancia adicional debe obtenerse no sólo sin afectar, sino incluso fortaleciendo, el desarrollo integral de la empresa y de la actividad productiva en una perspectiva de largo plazo. Se parte del principio de que si el cambio en la acción empresarial no contribuye a obtener resultados concretos en tal dirección, tal cambio carece de sentido; de la misma manera que si las iniciativas de respaldo técnico y financiero no contribuyen a que la empresa obtenga ganancias adicionales a las previstas sin tal respaldo, entonces tales iniciativas resultan inútiles e injustificables.

En el mismo sentido, las ODF's deberán operar también sobre bases de rentabilidad y autosuficiencia, y obtendrán sus ingresos única y exclusivamente compartiendo los ingresos adicionales que contribuyan a generar en las microempresas y micropuestores a los que proporcionen su respaldo, en una proporción minoritaria que será determinada por las reglas del Programa. De esta manera, las ODF's sólo podrán sobrevivir y hacer negocio en la medida en que su respaldo técnico y promocional tengan verdadero éxito y éste se confirme con el registro de mayores utilidades por parte de las microempresas. De esta manera, las ODF's sólo podrán sobrevivir y hacer negocio en la medida en que su respaldo técnico y su acción promocional tengan verdadero éxito y éste se confirme con el registro de mayores ganancias por parte de microempresas y productores. Si el microempresario o el productor no reciben más ingresos que los que tenían previsto obtener sin el respaldo de la ODF, esta última no recibirá ingreso ni retribución alguna por su esfuerzo y participación. Por supuesto los mecanismos de medición deberán ser lo suficientemente claros y sencillos como para facilitar y fortalecer la relación entre las microempresas y sus ODF's.

Ahora bien, en términos conceptuales puede comprenderse claramente el sentido de generar y compartir ganancias adicionales, sin embargo, en su aplicación práctica podrían surgir dificultades si se aplicaran criterios convencionales de medición, ya que una buena parte de las microempresas y productores individuales, y bien podría decirse que la gran mayoría, no dispone de registros y documentación contable que permita identificar las utilidades o ingresos adicionales en su apreciación tradicional.

**Debe destacarse, sin embargo, que en el Programa Global, el planteamiento conceptual es el importante. El acuerdo entre la ODF y la microempresa o micropuestor para diseñar e instrumentar conjuntamente un plan de negocio para obtener ganancias adicionales a las previstas, y la decisión de compartir no sólo esfuerzos, contactos, experiencias, capacidades e imaginaciones para lograrlo, sino también las propias ganancias adicionales, es lo verdaderamente relevante.**

En efecto, lo significativo y necesario es que la ODF y la microempresa o productor coincidan en sus estimaciones sobre ingresos anteriores y futuros probables; sobre costos y gastos; y sobre un concepto elemental pero real de utilidades y ganancias. Son ellos los que determinan la fórmula para medir las ganancias adicionales y la forma de compartirlas. El Programa Global propone ciertos procedimientos de medición que tratan de ser lo suficientemente claros y sencillos como para facilitar y fortalecer la relación entre las microempresas y productores individuales y sus respectivas ODF's.

**I. LA ACCION PROMOCIONAL Y LOS PLANES DE NEGOCIO, COMO AGENTES DE CAMBIO Y EVOLUCION EMPRESARIAL-** Para impulsar un proceso gradual de culturización empresarial, el Programa Global otorga una importancia significativa a los "Planes de Negocio", que las microempresas y microproductores habrán de diseñar e instrumentar conjuntamente con sus ODF's, para obtener metas específicas de ingreso adicional a través de la identificación y superación de las limitaciones y obstáculos estructurales que frenan su desarrollo, y mediante el adecuado aprovechamiento de sus ventajas competitivas.

Por supuesto este instrumento no se refiere a los planes de negocio que responden a técnicas y criterios tradicionales y que son generalmente diseñados para empresas de otras dimensiones, se trata de planes de acción acordes con la realidad de las microempresas, se sustentan en una metodología simple para identificar con orden aquellas acciones que con el menor cambio, costo, tiempo y esfuerzo, permitirán a las microempresas obtener sus metas de ingresos adicionales.

El Programa reconoce también que las microempresas en México encuentran una de sus principales dificultades para evolucionar, en las deficiencias estructurales de su vinculación comercial con compradores y proveedores, las que se derivan no sólo de una reducida capacidad de negociación individual, sino de la carencia de técnicas elementales de comercialización y de políticas y procedimientos adecuados de adquisición. En buena parte de los casos, la limitación estructural más importante se localiza en la selección equivocada de un mercado o de una fuente de suministro, y lo que es más grave, la experiencia confirma que sólo en muy pocos casos las microempresas han seleccionado correctamente los productos o servicios que manufacturan y proporcionan, en función de las ventajas competitivas que les otorga su condición de pequeñas. La acción promocional de las ODF's deberá orientarse en buena medida a la corrección de estas limitaciones estructurales de la microempresa y promover la capitalización de las correspondientes ventajas competitivas.

En este sentido, una de las más importantes tareas de la acción de fomento de las ODF's será la de actuar como instrumento de enlace para inducir, impulsar y respaldar a las microempresas, a fin de que logren una vinculación formal y estable con mercados idóneos, estables y permanentes; así como una eficaz y perdurable articulación con las fuentes eficientes y perdurables de proveeduría de insumos, materias primas y servicios, con el fin de alcanzar y consolidar su efectiva incorporación al encadenamiento productivo de la economía formal.

De manera particular, las ODF's habrán de promover y respaldar la concertación de compromisos formales de relación productiva entre las microempresas, por una parte, y las pequeñas, medianas y grandes empresas de su localidad, por la otra, a través de mecanismos de subcontratación y mediante la instrumentación de programas de respaldo integral para el desarrollo de proveedores y de sistemas distributivos.

El Programa parte también del reconocimiento de que la principal limitación y desventaja de la microempresa no se deriva de su condición de pequeña, sino de que actúa sola y de

que participa de manera aislada en un contexto de actividad económica de cada vez más profunda y compleja interdependencia. Es una realidad, que para muchas microempresas mexicanas, la única posibilidad de desarrollarse, e incluso de sobrevivir, dependerá de su capacidad y decisión de conjugar esfuerzos con otras microempresas en actividades e inversiones diversas de beneficio común, para incrementar colectivamente su capacidad de competencia.

La acción conjunta no se concibe como la formación de una organización con carácter cooperativo o con sentido de fusión, sino como un instrumento activo de cooperación empresarial, como una alianza estratégica que, respetando el principio de la individualidad, propicia y facilita el esfuerzo conjunto para acrecentar la capacidad de negociación colectiva, pero una alianza en la que el ingreso de cada microempresa, dependerá directamente de la calidad y de la cantidad de su propio esfuerzo.

#### **J. LOS FONDOS DE CONTINGENCIA Y DESARROLLO COMO INSTRUMENTOS DE NEGOCIACION Y COMPETITIVIDAD COLECTIVA.**

Los Fondos de Contingencia y Desarrollo han sido diseñados como instrumentos para facilitar el acceso al financiamiento e impulsar el desarrollo de los propios productores microempresariales, quienes como únicos propietarios y beneficiarios serán los responsables directos de cuidar y acrecentar los recursos correspondientes.

Estos fondos no son propiedad ni responsabilidad de los Gobiernos Estatales o Municipales, ni tampoco de Nacional Financiera o de los Agentes Locales. Los constituyen y fortalecen los propios microempresarios y microempresarias para respaldar su acceso al financiamiento cuando carecen de garantías reales y para cubrir gastos e inversiones de interés y beneficio común.

Si bien, para activar de inmediato la constitución y el funcionamiento de estos fondos, los Agentes Locales, en especial los gobiernos estatales y municipales, efectuarán donaciones a las microempresas para que realicen los depósitos iniciales, estos recursos, como los que vayan aportando posteriormente, conforman un patrimonio de todas y cada uno de los integrantes de la respectiva Comunidad Microempresarial, quienes deberán asumir la responsabilidad colectiva de protegerlo y ampliarlo.

De acuerdo con las reglas de operación de NAFIN y en forma paralela a la amortización de sus créditos, los propios microempresarios harán depósitos para acrecentar gradualmente sus Fondos de Contingencia y Desarrollo, cuyos recursos serán administrados básicamente por las ODF's y permitirán respaldar, a través de un primer componente de garantía ("A"), el acceso de las microempresas al financiamiento formal. Por conducto del segundo componente ("B") se realizará la aportación accionaria a la sociedad mercantil que constituye la ODF, y se podrán cubrir, de manera decreciente, los gastos operacionales de las respectivas ODF's, las que dispondrán de un plazo determinado para alcanzar gradualmente su autosuficiencia. Con el 20 % restante se integrará un componente adicional ("C"), que administrarán globalmente NAFIN y PNUD, conforme a los términos que se precisan en el presente documento, para cubrir gastos e inversiones que contribuyan tanto al fortalecimiento del propio Programa, como al incremento de la competitividad colectiva de las microempresas participantes, como son los siguientes:

- a) Asesoría técnica, capacitación permanente y fortalecimiento institucional a las ODF's;
- b) Cofinanciamiento de programas y proyectos de respaldo especializado a la microempresa, con instituciones formales de respaldo empresarial;

- c) Capitalización de experiencias de microcrédito y respaldo técnico a la microempresa en México y en el exterior;
- d) Registro audiovisual y documental de casos exitosos;
- e) Desarrollo y/o adquisición de proyectos franquiables de inversión especializados en la capitalización de ventajas competitivas de microempresas;
- f) identificación, adquisición y transferencia de diseños, prototipos e innovaciones tecnológicas para las microempresas;
- g) Establecimiento de centros de exhibición y participación en ferias y exposiciones;
- h) Establecimiento de centros de almacenaje, distribución y venta de productos de las microempresas en México y en el exterior;
  - i) Desarrollo de un sistema de información especializada para microempresas y vinculación con centros de información y bancos de datos;
- j) Estudios e investigaciones de mercado de interés colectivo, etc.
- k) Otros gastos e inversiones que aprueben los Consejos Directivos de las ODF's y el Comité de Respaldo respectivo.

**K. EL ESQUEMA DE MICROFINANCIAMIENTO:** Es claro que las ODF's no actuarán como intermediarios financieros, sino que establecerán alianzas estratégicas con instituciones de intermediación, para complementar responsabilidades y compartir tareas, con el fin de convertir en rentable el crédito a la microempresa. Es intención de NAFIN demostrar con resultados concretos a los intermediarios financieros que cuando se dispone de los esquemas y metodologías adecuados, la atención crediticia de la microempresa puede figurar entre las prioridades de negocio de una institución de financiamiento formal.

En una etapa inicial NAFIN asumirá el papel de los intermediarios formales para transferírselos de manera gradual, en la medida en que las microempresas se vayan convirtiendo en efectivos sujetos de crédito, en tanto que las ODF's, con base en la normatividad y la metodología de microcrédito proporcionadas por el Programa, administrarán el otorgamiento y el monitoreo de los créditos otorgados por NAFIN, y posteriormente por los intermediarios financieros formales, tareas por las que no podrán recibir comisión, margen o ingreso alguno. En realidad, las ODF's obtendrán beneficios del otorgamiento de créditos a las microempresas únicamente si el financiamiento contribuye efectivamente a la generación de utilidades incrementales.

El Programa no se sustenta en créditos subsidiados, sobre todo porque la experiencia, no sólo nacional sino a nivel mundial, demuestra que, el subsidio en las tasas de interés, al menos en el caso de las microempresas, no sólo es contraproducente sino también innecesario. Es incuestionable que existe una relación inversamente proporcional entre las dimensiones de empresa y proyectos y la tasa interna de retorno financiero, por lo que paradójicamente las empresas entre más pequeñas están en condiciones de asumir tasas de interés relativamente superiores. El esquema de financiamiento del Programa, sin embargo, no aplica tasas de interés particularmente elevadas como sucede con tantas otros programas que se presentan como ejemplo en México y en América Latina; el esquema se sustenta en tasa reales positivas, y permite que las propias microempresas cubran ellas mismas sus relativamente elevados costos operativos y la percepción inicial de alto riesgo, mediante el funcionamiento de las ODF's y los Fondos de Contingencia y Desarrollo.

En este Programa, a diferencia de los casos citados, cuando las microempresas cumplen sus obligaciones de pago, conservan la propiedad de los recursos que cubrieron el costo de la garantía.

El respaldo financiero de NAFIN será dinámico y su funcionamiento actuará como un reconocimiento directo al comportamiento de los acreditados y de sus ODF's. NAFIN abrirá líneas de crédito en beneficio de las comunidades microempresariales. El importe de cada línea de exposición de riesgo de NAFIN será en un inicio equivalente al doble de los recursos depositados por los Agentes Locales en el Fondo de Contingencia y Desarrollo y su comportamiento será dinámico, incrementándose o disminuyéndose en función del comportamiento de la ODF y de las microempresas que integren la respectiva comunidad microempresarial de atención. Si durante un semestre la eventual afectación del Fondo de Contingencia para cumplir incumplimientos de las microempresas acreditadas no rebasa el 5 % del importe total, la línea de exposición de riesgo, y en consecuencia el fondeo de NAFIN, se duplicará semestralmente hasta representar 64 veces el depósito inicial en el Fondo de Contingencia y Desarrollo. Si en cambio, la afectación fluctúa entre 5.1% y 10 % la relación de apalancamiento de la línea no se modifica en el siguiente semestre, y en el caso extremo de que el nivel de afectación para cubrir incumplimientos supere el 10 % del importe del Fondo, el monto de la línea de exposición de riesgo de NAFIN se reducirá a la mitad durante el siguiente período.

El grado de respaldo del Programa lo determinarán, de hecho, las propias microempresas, quienes podrán acceder a financiamientos de cuantía creciente en la medida en que se vayan confirmando como sujetos de crédito confiables a través del oportuno cumplimiento de sus compromisos de pago y del cumplimiento gradual y efectivo de sus obligaciones empresariales, para trascender de manera gradual pero efectiva a la economía formal.

Para acceder al financiamiento, la microempresa que participe en el Programa no sólo deberá concertar con su ODF un Plan de Negocio para alcanzar una meta convenida de utilidades incrementales, sino que deberán cumplir además con los requisitos previstos en la metodología de análisis paramétrico proporcionada por NAFIN, y en su momento por el banco comercial, y contar además con la carta de soporte de tres integrantes de la comunidad microempresarial respectiva, en la que ratifican su opinión favorable sobre acreditado y proyecto, proporcionan su aval técnico y de solvencia moral y autorizan la afectación del Fondo de Contingencia para respaldar la operación de crédito de la microempresa solicitante, en calidad de garantía automática. En la medida en que las microempresas dispongan de garantías reales para respaldar su acceso al crédito dejarán de recurrir al apoyo de su Fondo de Contingencia y Desarrollo.

Las microempresas podrán acceder a financiamientos de cuantía creciente en la medida en que se vayan confirmando como sujetos de crédito confiables a través del oportuno cumplimiento de sus compromisos de pago y el cumplimiento gradual y efectivo de sus obligaciones empresariales, en materia laboral, fiscal y ambiental.

## L. EL RESPALDO INTEGRAL DE LA ACCIÓN DE FOMENTO

El Programa Global no es un programa de microcrédito; es un programa que busca un objetivo más importante que el de simplemente endeudar a las microempresas. El Programa Global pretende impulsar y respaldar el desarrollo integral de la microempresa, y aunque acepta la importancia de que esta acceda al respaldo financiero, también reconoce que no basta el crédito, y que la microempresa requiere, para efectivamente desarrollarse, de un respaldo complementario igualmente importante en materia de información, asesoría técnica, capacitación y soporte tecnológico.

- a) El desarrollo empresarial y la información: NAFIN apoyará a las ODF's en su vinculación con centros de información y bancos de datos, tanto nacionales como del exterior. En ciertos casos, de evidente demanda, NAFIN organizará la realización conjunta de investigaciones y estudios, para obtener información específica de interés para la microempresas.

NAFIN y PNUD destinarán buena parte de los recursos del Componente "C" (Fortalecimiento del Programa) del Fondo de Contingencia y Desarrollo a la construcción de un verdadero sistema de información especializado en la microempresa, que considere, por una parte, el equipamiento de unidades de información en las ODF's (equipo de cómputo, comunicación e impresión) y por otra, las encuestas para identificar las principales interrogantes que se formulan las microempresas, así como las investigaciones y estudios para obtener las correspondientes respuestas las que deberán estar redactadas de manera tal que se asegure una efectiva comunicación con los microempresarios.

- b) El desarrollo empresarial y la capacitación: Las ODF's apoyarán a las microempresas en la identificación de los requerimientos específicos de capacitación, así como en la negociación y contratación de estos servicios, tanto con los expertos independientes, como con las instituciones que conformen la infraestructura de respaldo especializado, y de manera muy especial con los programas oficiales de capacitación para el trabajo y superación profesional empresarial de la Secretaría de Educación Pública, así como de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través del Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO).

NAFIN, por su parte, podrá financiar en forma directa los programas conjuntos, así como promover la vinculación con universidades y centros de capacitación para el trabajo y, en su caso, financiar los programas de acción conjunta. En particular, la participación de NAFIN buscará ser decisiva en la organización de programas de cooperación para la contratación compartida de instructores y la transferencia y elaboración de materiales didácticos.

Se pondrá un énfasis especial en los temas relacionados con la gestión empresarial, ya que en un sinnúmero de casos, el propietario de la microempresa domina su oficio, pero desconoce elementos fundamentales de administración. Se impulsará con similar importancia la capacitación técnico-productiva de los trabajadores de la microempresa.

El respaldo en materia de capacitación será activo y habrá de darse en la realidad y con la flexibilidad en que se desenvuelve la microempresa, por lo que los programas se realizarán en los talleres y planteles más cercanos e incluso en los propios centros de trabajo, con base en metodologías de aprendizaje pragmáticas, sencillas y especializadas.

Se impulsará asimismo la formación de Organizaciones de Fomento (ODF's) especializadas en la promoción de microempresas de estudiantes y egresados de las instituciones de educación media y superior y, en particular, de los centros de capacitación técnica.

Partiendo del reconocimiento de que el mejor instructor de un microempresario es otro microempresario que lo esté haciendo bien y después es un técnico de una empresa pequeña, mediana o grande, las Organizaciones de Fomento desempeñarán una labor importante de enlace y organización para que las empresas más eficientes y exitosas de cada entidad federativa participen de manera activa y comprometida

en el esfuerzo general de capacitación y superación profesional de propietarios y trabajadores de las microempresas de la propia localidad.

- c) El desarrollo empresarial y la asesoría técnica: La ODF habrá de apoyar a las microempresas en la identificación y en la contratación de servicios de asesoría técnica con expertos en lo individual, o bien con despachos de consultoría y/o con universidades e instituciones de educación técnica, con los que buscará concertar acuerdos de cooperación y asistencia recíproca, con la colaboración y el respaldo de NAFIN. También en este caso las ODF's organizarán el respaldo de asesoría técnica que expertos de empresas grandes y medianas puedan canalizar en beneficio de las microempresas de la localidad, en particular el proveniente de los Agentes Locales que vayan comprometiendo el respaldo a la respectiva Comunidad Microempresarial que atiende cada ODF.

NAFIN trabajará en la concertación de acuerdos de cooperación y acción conjunta con las instituciones de los sectores público, privado y social que en todo el País proporciona, o están en condiciones de proporcionar asesoría técnica a las microempresas, y financiará en forma directa proyectos y programas que tengan este propósito, pudiendo en casos importantes de efectos y beneficios amplios y generalizados, absorber parte de los costos correspondientes.

- d) El desarrollo empresarial y el soporte tecnológico: En un esfuerzo conjunto de NAFIN y las ODF's se deberá impulsar la actualización tecnológica colectiva de las microempresas, incentivando y facilitando la transferencia recíproca de innovaciones y mejoras técnicas y concertar iniciativas de investigación y desarrollo con las universidades y centros de investigación de la localidad, en programas especialmente diseñados para las microempresas.

En este campo particular, resultará de la mayor importancia para las ODF's identificar las mejoras técnicas e innovaciones desarrolladas por las propias microempresas de su universo de atención y, a través del programa y mediante la transferencia y el vínculo con las demás ODF's, convertirlas en fuentes adicionales de ingreso y de utilidades incrementales para las microempresas.

## Presupuesto del proyecto

Numero del proyecto: MEX/98/005/A/03/99

Título del proyecto: Asistencia para la ejecución del Programa Global de Nacional Financiera para el Desarrollo de la Microempresa

Código de revisión: "A"

Fuente de fondos: CIP y Costos Compartidos

Agencia de ejecución: Nacional Financiera

Linea	Descripción	Meses	Costo/mes	Total	1998	1999
10	Personal					
1151	Consultor	12	4000	48,000	28,000	20,000
1501	Viajes	12	0	20,000	12,000	8,000
	Subtotal personal			68,000	40,000	28,000
50	Varios					
5304	Contribución PNUD en asistencia técnica			15,000	15,000	-
	Subtotal varios			15,000	15,000	-
99	<b>Total</b>			<b>83,000</b>	<b>55,000</b>	<b>28,000</b>
101	Costos compartidos			68,000	40,000	28,000
999	UNDP Total			15,000	15,000	-

### Presupuesto de Costos Compartidos

Linea	Costo compartido	Contribuyente		Total	1997	1998
101-01	Presupuesto principal	Gobierno		68,000	40,000	28,000
158	Gastos de apoyo (3%)	Gobierno		2,040	1,200	840
199	<b>Total costo compartido</b>			<b>70,040</b>	<b>41,200</b>	<b>28,840</b>

**E. 2) CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN ENTRE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL, (SEDESOL) A TRAVÉS DE SU ORGANO DESCONCENTRADO, DENOMINADO COORDINACION GENERAL DEL PROGRAMA NACIONAL DE APOYO PARA LAS EMPRESAS DE SOLIDARIDAD (FONAES) Y NACIONAL FINANCIERA, S.N.C. (NAFIN)**

CONVENIO MARCO DE COLABORACION QUE CON LA FINALIDAD DE ARTICULAR PROGRAMAS, CONCERTAR ACUERDOS E INSTRUMENTAR ACCIONES CONJUNTAS PARA CONTRIBUIR AL COMBATE DE LA POBREZA Y AL DESARROLLO INTEGRAL DE MICROEMPRESAS Y MICROPRODUCTORES DEL PAÍS, CELEBRAN LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL, EN LO SUCESIVO "SEDESOL" A TRAVÉS DE SU ORGANO DESCONCENTRADO, DENOMINADO COORDINACION GENERAL DEL PROGRAMA NACIONAL DE APOYO PARA LAS EMPRESAS DE SOLIDARIDAD, REPRESENTADO POR EL C. ALBERTO M. WALKER LÓPEZ, EN SU CARÁCTER DE COORDINADOR GENERAL, Y NACIONAL FINANCIERA, SOCIEDAD NACIONAL DE CRÉDITO, REPRESENTADA POR EL C. FEDERICO PATIÑO MÁRQUEZ, EN SU CARÁCTER DE DIRECTOR ADJUNTO DE FOMENTO, A LAS QUE EN LO SUCESIVO SE LES DENOMINARÁ "FONAES" Y "NAFIN", AL TENOR DE LOS SIGUIENTES:

## ANTECEDENTES

EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000, ESTABLECE COMO OBJETIVO ESTRATÉGICO FUNDAMENTAL, PROMOVER EL CRECIMIENTO ECONÓMICO VIGOROSO Y SUSTENTABLE QUE FORTALEZCA LA SOBERANÍA NACIONAL, Y QUE REDUNDE EN EL BIENESTAR SOCIAL DE TODOS LOS MEXICANOS.

EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000, EN SU APARTADO RELATIVO AL DESARROLLO SOCIAL, SEÑALA QUE EL OBJETIVO DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL, CONSISTE EN PROPICIAR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y DE CONDICIONES QUE ASEGUREN A LA POBLACIÓN EL DISFRUTE DE LOS DERECHOS INDIVIDUALES Y SOCIALES CONSAGRADOS EN LA CONSTITUCIÓN; ELEVAR LOS NIVELES DE BIENESTAR Y LA CALIDAD DE VIDA DE LOS MEXICANOS Y, DE MANERA PRIORITARIA, DISMINUIR LA POBREZA Y LA EXCLUSIÓN SOCIAL.

EL PROGRAMA DE POLÍTICA INDUSTRIAL Y COMERCIO EXTERIOR ESTABLECE QUE EL GOBIERNO FEDERAL APOYARÁ LOS ESFUERZOS DE LOS GOBIERNOS ESTATALES Y DE LOS SECTORES PRIVADOS LOCALES, PARA FOMENTAR EL DESARROLLO DE AGRUPAMIENTOS INDUSTRIALES, SECTORIALES Y REGIONALES, QUE PERMITAN INTEGRAR LAS CADENAS PRODUCTIVAS SOBRE BASES REGIONALES SÓLIDAS, ATRAER FACTORES PRODUCTIVOS DE ALTA COMPETITIVIDAD, REALIZAR EFICIENTEMENTE INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y SOCIAL E INCORPORAR A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS A ESTOS AGRUPAMIENTOS.

EL PROGRAMA NACIONAL DE FINANCIAMIENTO DEL DESARROLLO 1997-2000, DESTACA QUE SE BUSCARÁ QUE LAS ORGANIZACIONES FINANCIERAS POPULARES DEL SECTOR FORMAL AUMENTEN LA COMPETENCIA EN EL SECTOR FINANCIERO, FORTALEZCAN EL PAPEL DE LA INTERMEDIACIÓN NO BANCARIA Y PROMUEVAN UNA MAYOR EFICIENCIA Y QUE TAMBIÉN SE TRATARÁ DE INCREMENTAR LA PENETRACIÓN FINANCIERA, AL ATENDER LAS NECESIDADES DE SERVICIOS FINANCIEROS DE PAGOS, CRÉDITO Y AHORRO DE AQUELLOS SEGMENTOS DE LA POBLACIÓN QUE NO HAN

TENIDO ACCESO A ESTOS SERVICIOS EN EL MERCADO FINANCIERO TRADICIONAL.

CON BASE EN EL DECRETO PRESIDENCIAL POR EL QUE SE APRUEBA EL PROGRAMA PARA SUPERAR LA POBREZA 1995-2000, EL GOBIERNO FEDERAL A TRAVÉS DE LA “SEDESOL” Y CONJUNTAMENTE CON LOS GOBIERNOS ESTATALES Y MUNICIPALES, HAN IDENTIFICADO 91 REGIONES PRIORITARIAS A LO LARGO DEL PAÍS. QUE ESTAS REGIONES PRIORITARIAS CORRESPONDEN A LAS ÁREAS RURALES EN LAS QUE SE CONCENTRAN LOS MAYORES ÍNDICES DE MARGINACIÓN Y SU POBLACIÓN REPRESENTA A LOS GRUPOS QUE TIENEN CONDICIONES DE VIDA MÁS VULNERABLES.

## DECLARACIONES

### I. "FONAES" DECLARA:

QUE DE CONFORMIDAD CON LO DISPUESTO EN EL ARTÍCULO 32 DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, A LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL CORRESPONDE LA COORDINACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROGRAMAS ESPECIALES PARA LA ATENCIÓN DE LOS SECTORES SOCIALES MÁS DESPROTEGIDOS, EN ESPECIAL, DE LOS GRUPOS INDÍGENAS Y DE LOS POBLADORES DE LAS ZONAS ÁRIDAS DE LAS ÁREAS RURALES, ASÍ COMO DE LOS COLONOS DE LAS ÁREAS URBANAS, PARA ELEVAR EL NIVEL DE VIDA DE LA POBLACIÓN, CON LA INTERVENCIÓN DE LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL CORRESPONDIENTES Y DE LOS GOBIERNOS ESTATALES Y MUNICIPALES Y CON LA PARTICIPACIÓN DE LOS SECTORES SOCIAL Y PRIVADO.

QUE LA COORDINACION GENERAL DEL PROGRAMA NACIONAL DE APOYO PARA LAS EMPRESAS DE SOLIDARIDAD ES UN ÓRGANO DESCONCENTRADO DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL, A LA QUE CORRESPONDE ENTRE OTRAS ATRIBUCIONES, IDENTIFICAR Y ELABORAR LOS PROYECTOS SUSCEPTIBLES DE SER APOYADOS POR EL PROGRAMA, CELEBRAR LOS CONVENIOS Y CONTRATOS NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FINES Y APLICAR LOS RECURSOS DEL FONDO CREADO PARA EL APOYO DEL PROGRAMA.

QUE CON EL PROPÓSITO DE IMPULSAR EL DESARROLLO DE LAS REGIONES DE ATENCIÓN PRIORITARIAS EN EL PAÍS, A TRAVÉS DE COORDINAR ACCIONES ENTRE VARIAS INSTITUCIONES FEDERALES, LA "SEDESOL" HA CELEBRADO DIVERSOS ACUERDOS, MISMOS QUE PERMITEN VINCULAR DE MANERA INTEGRAL LOS PROGRAMAS DE SERVICIOS BÁSICOS CON LOS DE INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA Y LOS APOYOS PARA EL EMPLEO Y EL INCREMENTO DE INGRESO, SUMÁNDOSE A LAS ESTRATEGIAS SECTORIALES DE ALCANCE GENERAL.

QUE LA COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL ES UNA PREMISA BÁSICA PARA UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS FEDERALES Y PARA LA CREACIÓN DE CONDICIONES ADECUADAS PARA LA INVERSIÓN PRODUCTIVA QUE MULTIPLIQUE LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO, ESPECÍFICAMENTE EN LAS ZONAS DEL TERRITORIO NACIONAL QUE PRESENTAN LAS DESVENTAJAS MÁS ACENTUADAS.

QUE COMPARECE A LA FIRMA DEL PRESENTE CONVENIO DE COLABORACION EL C. ARQ. ALBERTO M. WALKER LOPEZ, EN SU CARÁCTER DE COORDINADOR GENERAL, EN EJERCICIO DE LAS FACULTADES QUE LE CONFIEREN LOS ARTICULOS 6º, 9º, 13º, 14º Y DEMAS RELATIVOS DEL ACUERDO DE ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE LA COORDINACION GENERAL DEL PROGRAMA NACIONAL DE APOYO PARA LAS EMPRESAS DE SOLIDARIDAD, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION EL 14 DE DICIEMBRE DE 1992, EN RELACION CON LOS ARTICULOS 34 Y 35 DEL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL.

QUE SEÑALA COMO DOMICILIO LEGAL EL UBICADO EN AVENIDA PARQUE LIRA Nº. 65, COLONIA SAN MIGUEL CHAPULTEPEC, MEXICO, D.F. C.P. 11850.

### II. "NAFIN" DECLARA:

QUE ES UNA INSTITUCIÓN CONSTITUIDA, MEDIANTE LA ESCRITURA PÚBLICA NUMERO 13,672 DE FECHA 30 DE JUNIO DE 1934, OTORGADA ANTE LA FE DEL LIC. CARLOS GARCÍADIEGO, NOTARIO PÚBLICO NO. 41 DEL DISTRITO FEDERAL, INSCRITA EN EL REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO DEL DISTRITO FEDERAL A FOJAS 59, BAJO EL NO. 135, DEL VOLUMEN 91, LIBRO TERCERO, CON FECHA 8 DE AGOSTO DE 1934.

QUE EN SU CARÁCTER DE INSTITUCIÓN DE BANCA DE DESARROLLO SE RIGE POR SU LEY ORGÁNICA, PÚBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN DEL 26 DE DICIEMBRE DE 1986 Y SU OBJETO ES LA PROMOCIÓN DEL AHORRO Y LA INVERSIÓN, ASI COMO LA CANALIZACIÓN DE APOYOS FINANCIEROS Y TÉCNICOS AL FOMENTO INDUSTRIAL Y EN GENERAL AL DESARROLLO ECONÓMICO NACIONAL Y REGIONAL DEL PAÍS.

QUE CONFORME A LOS LINEAMIENTOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y A LAS DIRECTRICES FIJADAS POR EL EJECUTIVO FEDERAL, SUS ACTIVIDADES DEBEN ENCAMINARSE A LA PROMOCIÓN DE PROYECTOS AUTOFINANCIABLES, GENERADORES DE EMPLEOS, DIVISAS Y DESARROLLO REGIONAL, CON ÉNFASIS EN LOS DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, COMO MOTORES DE LA ECONOMÍA REGIONAL.

QUE PARA INDUCIR UN RESPALDO INTEGRAL E IMPULSAR CON UN ENFOQUE ESPECIALIZADO Y UN CARÁCTER MASIVO EL DESARROLLO INTEGRAL DE MICROEMPRESAS Y MICROPORDUCTORES EN EL PAÍS, HA INCORPORADO, COMO UNO DE LOS PRINCIPALES INSTRUMENTOS DE SU ACCIÓN DE FOMENTO, EL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA.

QUE CON EL PROPÓSITO DE DAR CERTIDUMBRE A LAS MICROEMPRESAS DEL PAÍS, ESTÁ DISPUESTA A PARTICIPAR CONJUNTAMENTE CON "FONAES" EN LA INSTRUMENTACIÓN DE UN ESQUEMA A TASA FIJA Y DE IMPULSO Y FORTALECIMIENTO DE ENTIDADES DE FOMENTO, COMO INTERMEDIARIOS ESPECIALIZADOS EN EL CRÉDITO A LA MICROEMPRESA Y MICROPORDUCTORES.

QUE EL LIC. FEDERICO PATIÑO MÁRQUEZ, EN SU CARÁCTER DE DIRECTOR ADJUNTO DE FOMENTO, CUENTA CON LAS FACULTADES PARA SUSCRIBIR EL PRESENTE CONVENIO Y QUE EL INSTRUMENTO QUE LO FACULTA ES LA ESCRITURA PÚBLICA N°. 70908 DE FECHA 09 DE DICIEMBRE DE 1997, PASADA ANTE LA FE DEL LIC. CECILIO GONZÁLEZ MÁRQUEZ, TITULAR DE LA NOTARÍA PÚBLICA N°. 151 DEL DISTRITO FEDERAL, INSCRITA EN EL REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO EN EL FOLIO MERCANTIL N°. 1275 EL 19 DE DICIEMBRE DE 1997.

QUE SEÑALA COMO DOMICILIO LEGAL EL UBICADO EN INSURGENTES SUR 1971, COLONIA GUADALUPE INN, MEXICO, D.F. C.P. 01020, TORRE IV, PISO 11.

### III. DE LAS PARTES:

QUE ES VOLUNTAD DE LAS PARTES CELEBRAR EL PRESENTE CONVENIO SUJETÁNDOSE EN LOS TERMINOS ESTABLECIDOS EN LAS SIGUIENTES:

#### CLÁUSULAS

**PRIMERA.-** EL OBJETO DEL PRESENTE CONVENIO ES DISEÑAR E INSTRUMENTAR INICIATIVAS DE ACCIÓN CONJUNTA ENTRE LA SEDESOL, A TRAVÉS DE LA COORDINACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA NACIONAL DE APOYO PARA LAS EMPRESAS DE SOLIDARIDAD "FONAES" Y "NAFIN", POR CONDUCTO DE SU DIRECCIÓN ADJUNTA DE FOMENTO, CON LA FINALIDAD ESPECÍFICA DE CONTRIBUIR AL COMBATE DE LA POBREZA Y AL DESARROLLO INTEGRAL DE MICROEMPRESAS Y DE MICROPRODUCTORES, EN REGIONES DEFINIDAS COMO PRIORITARIAS EN EL MARCO DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL.

**SEGUNDA.-** LOS PRIMEROS PROGRAMAS DE FOMENTO EN QUE SE BUSCARÁ CONCERTAR ACUERDOS PARA ASEGURAR UNA EFICAZ VINCULACIÓN Y COMPLEMENTARIEDAD, Y FACILITAR LA INSTRUMENTACIÓN DE INICIATIVAS DE ACCIÓN CONJUNTA, SON LOS SIGUIENTES:

#### **PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA.**

ESTE PROGRAMA DISEÑADO POR "NAFIN" TIENE COMO OBJETIVO FUNDAMENTAL, IMPULSAR EL DESARROLLO INTEGRAL DE MICROEMPRESAS Y MICROPRODUCTORES PARA QUE PARTICIPEN EN LA ECONOMIA FORMAL CON SUSTENTO EN SU PROPIA CAPACIDAD DE COMPETENCIA Y SE CONVIERTAN EN SUJETOS DE APOYO PRIORITARIO PARA RECIBIR RESPALDO TÉCNICO, FINANCIERO Y ORGANIZACIONAL. "FONAES" ANALIZARÁ LA CONVENIENCIA DE COPARTICIPAR EN LOS PROYECTOS DEL PROGRAMA GLOBAL QUE SE VAYAN ACTIVANDO EN COMUNIDADES LOCALIZADAS EN REGIONES DEFINIDAS COMO PRIORITARIAS EN EL MARCO DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL, Y "NAFIN", POR SU PARTE, EVALUARÁ LA CONVENIENCIA DE EXTENDER LA ACCION DEL PROGRAMA A LAS COMUNIDADES QUE SE HAN BENEFICIADO DE LOS PROGRAMAS DE FOMENTO DEL "FONAES".

#### **ESQUEMA DE MICROFINANCIAMIENTO PARA GRUPOS COMUNITARIOS.**

"FONAES" Y "NAFIN" PARTICIPARÁN CONJUNTAMENTE EN EL DISEÑO E INSTRUMENTACIÓN DE UN NUEVO ESQUEMA DE MICROFINANCIAMIENTO PARA GRUPOS COMUNITARIOS, TANTO DE HOMBRES COMO DE MUJERES PRODUCTORAS, QUE PROMUEVA LA ALTERNATIVA DEL AUTOEMPLEO Y QUE CONTRIBUYA EFECTIVAMENTE AL COMBATE DE LA POBREZA, AL GARANTIZAR QUE EL RESPALDO INTEGRAL SE TRADUZCA EN MAYORES NIVELES DE BIENESTAR Y MEJORES PERSPECTIVAS DE DESARROLLO PARA LA POBLACIÓN DE MENORES INGRESOS.

#### **PROGRAMA DE CREDITOS DE SEGUNDO PISO.**

"FONAES" Y "NAFIN" SE COMPROMETEN A REALIZAR ESFUERZOS CONJUNTOS PARA IMPULSAR LA CREACIÓN Y EL FORTALECIMIENTO DE NUEVAS ENTIDADES DE FOMENTO COMO INTERMEDIARIOS ESPECIALIZADOS EN EL FINACIAMIENTO DE LA MICROEMPRESA, Y A DISEÑAR E INSTRUMENTAR UN ESQUEMA DE CRÉDITOS A TASA FIJA CUYO ASPECTO FUNDAMENTAL ES EL ESTABLECIMIENTO DE UN FONDO DE COBERTURA DE TASAS, PARA COMPENSAR LOS DIFERENCIALES ENTRE LAS TASAS DE MERCADO Y LA TASA FIJA QUE SE ESTABLEZCA PARA EL ESQUEMA, BUSCANDO OTORGAR CERTIDUMBRE A LAS MICROEMPRESAS Y PRODUCTORES QUE PARTICIPEN EN EL PROGRAMA GLOBAL PARA EL

DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA Y/O SEAN ACREDITADOS DE LAS ENTIDADES DE FOMENTO INTERMEDIARIAS DE "NAFIN" Y EN LAS QUE "FONAES" PARTICIPA COMO APORTANTE SOLIDARIO.

"FONAES" COMPROMETE LA APORTACIÓN DE HASTA \$ 10'000,000.00 (DIEZ MILLONES DE PESOS), QUE COMPLEMENTARÁN APORTACIONES DE SIMILAR CUANTÍA POR PARTE DE GOBIERNOS ESTATALES, PARA INSTRUMENTAR ESTAS INICIATIVAS CONFORME A LAS ACCIONES ESPECÍFICAS QUE SE DETALLAN EN EL ANEXO ÚNICO, QUE FORMA PARTE INTEGRAL DE ESTE CONVENIO.

**TERCERA.-** EN EL MARCO DEL "PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA", DE "NAFIN" Y DE LOS DIVERSOS PROGRAMAS DE "FONAES", SE BUSCARÁ IDENTIFICAR Y CONCERTAR OTRAS INICIATIVAS ESPECÍFICAS DE COLABORACIÓN QUE PERMITAN FORTALECER LAS CAPACIDADES DE PRODUCCIÓN, ORGANIZACIÓN Y/O COMERCIALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DEFINIDOS COMO OBJETO PRIORITARIO DE ATENCIÓN EN LA ACCIÓN DE FOMENTO DE AMBAS INSTITUCIONES.

**CUARTA.-** "FONAES" Y "NAFIN" FOMENTARÁN LA PARTICIPACIÓN ACTIVA Y COMPROMETIDA DE ORGANIZACIONES, INSTITUCIONES, DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LOS SECTORES PÚBLICO, PRIVADO, SOCIAL TANTO NACIONALES COMO EXTRANJERAS, CUANDO SU INTERVENCIÓN PERMITA ALCANZAR CON MAYOR OPORTUNIDAD Y/O EFECTIVIDAD LOS OBJETIVOS DEL PRESENTE CONVENIO.

**QUINTA.-** EN LAS ACCIONES QUE INSTRUMENTEN "FONAES" Y "NAFIN" PARA CUMPLIR EL OBJETO DEL PRESENTE CONVENIO, PREVALECErá UN ENFOQUE TERITORIAL DE DESARROLLO, DE IMPULSO A LA ACCIÓN EMPRENDEDORA Y DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL PRODUCTIVO AUTOSUSTENTABLE; Y UN ENFOQUE QUE ALIENTE LA INICIATIVA E IMPULSE LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA Y QUE CONSIDERE A LOS MICROEMPRESARIOS Y EN PARTICULAR A LAS MUJERES EMPRESARIAS Y PRODUCTORAS COMO ABSOLUTAMENTE CAPACES DE TRANSFORMAR POR ELLOS MISMOS SU PROPIA REALIDAD.

**SEXTA.-** "FONAES" Y "NAFIN" INTERCAMBIARÁN DE MANERA SISTEMÁTICA INFORMACIÓN, ENFOQUES, METODOLOGÍAS, MATERIALES DE RESPALDO Y RESULTADOS DE SUS RESPECTIVAS EXPERIENCIAS EN MATERIA DE FOMENTO A LAS MÁS PEQUEÑAS UNIDADES PRODUCTIVAS Y DE RESPALDO A LAS MUJERES EMPRESARIAS Y PRODUCTORAS, CON EL OBJETIVO FUNDAMENTAL Y ÚLTIMO DE CONTRIBUIR CON MAYOR EFICIENCIA AL COMBATE DE LA POBREZA Y AL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA POBLACIÓN DE MENORES INGRESOS DEL PAÍS.

**SEPTIMA.-** EN LAS INICIATIVAS QUE "FONAES" Y "NAFIN" LLEVEN A CABO PARA CUMPLIR CON EL OBJETIVO DE ESTE CONVENIO, PREVALECErá UN ENFOQUE EQUITATIVO DE EDAD, QUE NO SÓLO IMPULSE LA PARTICIPACIÓN DINÁMICA DE JÓVENES Y DE ANCIANOS, EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS, SINO QUE ADEMÁS IDENTIFIQUE LOS OBSTÁCULOS Y DIFICULTADES QUE AFRONTAN PARA INTERVENIR EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL Y PRODUCTIVA, Y SOBRE TODO QUE ADOPTE LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA QUE TALES LIMITACIONES PUEDAN SER SUPERADAS.

**OCTAVA.-** PARA DAR SEGUIMIENTO A LOS ACUERDOS DE ESTE CONVENIO Y DEFINIR LAS INICIATIVAS ESPECÍFICAS DE ACCIÓN CONJUNTA Y COLABORACIÓN, SE FORMARÁ UN GRUPO DE TRABAJO CUYOS INTEGRANTES SERÁN DESIGNADOS EN SU OPORTUNIDAD POR LOS TITULARES DE "FONAES" Y "NAFIN".

ESTE GRUPO DE TRABAJO SE REUNIRÁ, POR LO MENOS CADA TRES MESES Y PROMOVERÁ ANTE LAS AUTORIDADES ESTATALES Y MUNICIPALES LA SUSCRIPCIÓN DE ACUERDOS DE COORDINACIÓN, Y DE CONCERTACIÓN CUANDO PARTICIPE EL SECTOR PRIVADO Y/O SOCIAL, DE CONFORMIDAD CON LA LEGISLACIÓN APLICABLE.

**NOVENA.-** LAS PARTES QUE INTERVIENEN EN EL PRESENTE CONVENIO CUENTAN CON EL PERSONAL Y LOS ELEMENTOS PROPIOS Y SUFICIENTES PARA CUMPLIR CON LOS COMPROMISOS QUE SE DERIVEN DEL PRESENTE CONVENIO, POR LO TANTO EL PERSONAL QUE SE CONTRATE O COMISIONE NO TENDRÁ NINGUNA RELACIÓN DE TRABAJO CON LAS OTRAS PARTES DE ESTE CONVENIO Y SÓLO QUIEN DIRECTAMENTE LO CONTRATE ASUMIRÁ LA RESPONSABILIDAD LABORAL QUE EN SU CASO DERIVE, NO EXISTIENDO EN EL PRESENTE CASO LA FIGURA DE PATRONES SOLIDARIOS O SUBSTITUTOS.

**DECIMA.-** CUALQUIERA DE LAS PARTES PODRA DAR POR TERMINADO EL PRESENTE CONVENIO, PREVIO AVISO QUE UNA DE ELLAS DE A LA OTRA, CON TRES MESES DE ANTICIPACIÓN. EN ESTE CASO LAS PARTES PODRAN DETERMINAR, DE COMÚN ACUERDO, LAS OBLIGACIONES Y COMPROMISOS QUE SUBSISTEN PARA LA ÓPTIMA CONCLUSIÓN DEL OBJETO DE ESTE CONVENIO.

LA CONCLUSIÓN ANTICIPADA DEL PRESENTE CONVENIO, SERÁ INDEPENDIENTE DE LA VIGENCIA DE LOS INSTRUMENTOS SEÑALADOS EN LA CLÁUSULA OCTAVA QUE ANTECEDE.

**DÉCIMA PRIMERA.-** LAS PARTES ACUERDAN QUE LA CELEBRACIÓN DE ACTOS ESPECÍFICOS CON EL OBJETO DE ASUMIR DERECHOS Y OBLIGACIONES RELACIONADOS O DERIVADOS DEL PRESENTE CONVENIO DEBERÁN CONSTAR POR ESCRITO DEBIDAMENTE FIRMADO POR LAS PARTES.

**DÉCIMA SEGUNDA.-**EL PRESENTE INSTRUMENTO PODRA SER MODIFICADO O ADICIONADO POR VOLUNTAD DE LAS PARTES SIEMPRE QUE CONSTE POR ESCRITO, LAS MODIFICACIONES O ADICIONES OBLIGARÁN A LOS SIGNATARIOS A PARTIR DE LA FECHA DE SU FIRMA.

**DÉCIMA TERCERA.-** EL PRESENTE INSTRUMENTO ES PRODUCTO DE LA BUENA FE DE LAS PARTES, POR LO QUE LAS DUDAS Y CONTROVERSIAS QUE SE SUSCITEN CON MOTIVO DE SU INTERPRETACIÓN, FORMALIZACIÓN Y CUMPLIMIENTO SERÁN RESUELTA DE COMÚN ACUERDO.

**DÉCIMA CUARTA.-** EL PRESENTE CONVENIO ENTRARÁ EN VIGOR A PARTIR DE LA FECHA DE SU FIRMA, Y TENDRA UNA DURACIÓN INDEFINIDA.

ENTERADAS LAS PARTES DE SU CONTENIDO Y ALCANCE LEGAL, LO FIRMAN POR DUPLICADO EN LA CIUDAD DE MÉXICO, DISTRITO FEDERAL, A LOS

VENTISIETE DÍAS DEL MES DE ABRIL DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y NUEVE.

COORDINACION GENERAL DEL  
FINANCIERA, S.N.C.  
PROGRAMA NACIONAL DE APOYO  
PARA LAS EMPRESAS DE SOLIDARIDAD

C. ALBERTO M. WALKER LÓPEZ  
MÁRQUEZ  
COORDINADOR GENERAL  
DE FOMENTO

TESTIGOS DE HONOR

C. ESTEBAN MOCTEZUMA BARRAGÁN  
GUTIÉRREZ  
SECRETARIO DE DESARROLLO SOCIAL  
GENERAL  
S.N.C.

NACIONAL

C. FEDERICO PATIÑO  
DIRECTOR ADJUNTO

C. CARLOS SALES  
DIRECTOR  
DE NACIONAL FINANCIERA,

**ORIGINAL FIRMADO**

## ANEXO ÚNICO

### PLAN DE ACCIÓN

#### INICIATIVA NO. 1.- VINCULACIÓN DE PROGRAMAS DE FOMENTO

A) EN LOS PROYECTOS ESPECÍFICOS QUE "NAFIN" VAYA ACTIVANDO COMO PARTE DE LA INSTRUMENTACIÓN DEL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA, Y DE MANERA PARTICULAR EN EL PROGRAMA "MUJERES EMPRESARIAS – MUJERES PRODUCTORAS", "FONAES" ANALIZARÁ LA CONVENIENCIA DE PARTICIPAR Y EFECTUAR, EN FORMA PROMOCIONAL Y COMPLEMENTARIA A LA PARTICIPACIÓN DE LOS GOBIERNOS ESTATALES Y MUNICIPALES, UNA APORTACIÓN TEMPORAL O DEFINITIVA DE RECURSOS A LOS FONDOS DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO (FCD'S) RESPECTIVOS, EN LA INTELIGENCIA DE QUE "NAFIN", CONFORME A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA GLOBAL ABRIRÁ UNA LINEA REVOLVENTE DE FINANCIAMIENTO DIRECTO QUE SE PODRÁ INCREMENTAR SEMESTRALMENTE.

B) EN LAS COMUNIDADES QUE SE HAN BENEFICIADO DE LA ACCIÓN DE FOMENTO DEL "FONAES", "NAFIN" EVALUARÁ LA CONVENIENCIA DE IMPULSAR LA EJECUCIÓN DE NUEVOS PROYECTOS DEL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA, Y SOBRE TODO DEL PROGRAMA ESPECÍFICO "MUJERES EMPRESARIAS – MUJERES PRODUCTORAS", ASÍ COMO LA CORRESPONDIENTE FORMACIÓN DE ORGANIZACIONES DE FOMENTO (ODF'S).

C) EL "FONAES" EVALUARÁ LA CONVENIENCIA DE REALIZAR APORTACIONES TEMPORALES O DEFINITIVAS AL COMPONENTE DE COMPETITIVIDAD DE LOS FONDOS DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO (FCD'S) DE LOS CITADOS PROGRAMAS, CON EL DESTINO ESPECÍFICO DE APOYAR ÚNICA Y EXCLUSIVAMENTE LOS GASTOS E INVERSIONES QUE INCREMENTAN LA COMPETITIVIDAD COLECTIVA DE LAS Y LOS INTEGRANTES DE LAS COMUNIDADES DE PROYECTO.

#### INICIATIVA NO. 2.- NUEVO ESQUEMA DE MICROFINACIAMIENTO PARA GRUPOS COMUNITARIOS

"NAFIN" Y "FONAES" PARTICIPARÁN CONJUNTAMENTE EN EL DISEÑO E INSTRUMENTACIÓN DE UN NUEVO ESQUEMA DE MICROFINACIAMIENTO A GRUPOS COMUNITARIOS, QUE PROMUEVA LA ALTERNATIVA DEL AUTOEMPLEO EN HOMBRES Y MUJERES Y QUE CONTRIBUYA EFECTIVAMENTE AL COMBATE DE LA POBREZA, AL GARANTIZAR UN RESPALDO INTEGRAL QUE COMPREnda NO SÓLO EL FINANCIAMIENTO, SINO TAMBIÉN LA CAPACITACIÓN, ASESORÍA TÉCNICA Y ORGANIZACIÓN COMERCIAL, Y QUE SE TRADUZCA EN MAYORES NIVELES DE BIENESTAR Y MEJORES PERSPECTIVAS DE DESARROLLO PARA LOS PARTICIPANTES

EN EL DISEÑO DE ESTE ESQUEMA SE TOMARÁN EN CONSIDERACIÓN LOS SIGUIENTES LINEAMIENTOS:

A) RECONOCIÉNDOSE QUE EL SIMPLE APOYO CREDITICIO PUEDE RESULTAR NO SÓLO INSUFICIENTE, SINO EN ALGUNOS CASOS

CONTRAPRODUCENTE, EL ESQUEMA NO DEBERÁ PERMANECER COMO UNA SIMPLE OPCIÓN DE ACCESO AL MICROCRÉDITO PARA FACILITAR EL AUTOEMPLEO, SINO QUE DEBERÁ CONTEMPLAR UN RESPALDO IGUALMENTE IMPORTANTE EN MATERIA DE COMERCIALIZACIÓN Y ADQUISICIÓN DE INSUMOS, ASÍ COMO DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA PRODUCTIVA.

B) EL ESQUEMA DEBERÁ CONTEMPLAR UNA ALTERNATIVA CLARA Y VIABLE PARA QUIENES DECIDEN AVANZAR HACIA ETAPAS SUBSECUENTES DE PARTICIPACIÓN EN LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA, COMO EMPRESARIOS Y EMPRESARIAS O PRODUCTORAS Y PRODUCTORES.

C) EL ESQUEMA DEBERÁ ESTIMULAR Y RECONOCER EL CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS, ASEGURANDO EL ACCESO AUTOMÁTICO A UN RESPALDO DE MAYOR CUANTÍA A LOS INTEGRANTES DE UN GRUPO COMUNITARIO QUE CUMPLAN OPORTUNAMENTE CON SUS OBLIGACIONES DE PAGO.

D) EL NUEVO ESQUEMA DEBERÁ EVITAR EL PROBLEMA DE QUE AL HACERSE LÍQUIDA LA CAPACIDAD DE AHORRO DE LOS INTEGRANTES DE UNA COMUNIDAD MARGINADA, SIN QUE SE ABRAN MEJORES OPCIONES DE COMERCIALIZACIÓN HACIA FUERA DE LA COMUNIDAD, SE OCASIONE UN EGRESO NETO DEL CIRCULANTE QUE CONTRIBUIRÁ INEVITABLEMENTE A ACENTUAR LA POBREZA DE LA COMUNIDAD EN SU CONJUNTO.

E) EL NUEVO ESQUEMA DEBERÁ CONSIDERAR EVITAR LA PRÁCTICA, CADA VEZ MÁS HABITUAL, DE QUE PARA HACER RENTABLE LA OPERACIÓN INSTITUCIONAL DE ORGANIZACIONES DE MICROFINANCIAMIENTO, SE RECURRA A RETIRAR DE LOS MICROPRODUCTORES Y MICROPRODUCTORAS LA TOTALIDAD DE SU EXCEDENTE ECONÓMICO, A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE TASAS DE INTERÉS SIMILARES, EN TÉRMINOS REALES, A LAS QUE APLICA EL AGIO Y LA USURA. EL NIVEL DE TASA DE INTERÉS QUE SE APLIQUE BAJO EL NUEVO ESQUEMA SERÁ SEMEJANTE AL QUE PREVALECE RÁ EN EL SISTEMA FORMAL DE INTERMEDIACIÓN SI LAS MICROPRODUCTORAS Y MICROPRODUCTORES TUvierAN EFECTIVO ACCESO EN CALIDAD DE CLIENTES PRIORITARIOS.

F) EL DISEÑO DEL NUEVO ESQUEMA HABRÁ DE PROMOVER Y FACILITAR QUE LOS ACREDITADOS CANALICEN HACIA EL AHORRO Y LA INVERSIÓN SOCIAL, YA SEA EN FORMA PERSONAL O COMUNITARIA, UNA PARTE DE LOS INGRESOS ADICIONALES QUE OBTENGAN EN VIRTUD DE LOS BENEFICIOS DEL ESQUEMA.

### **INICIATIVA N°. 3.- FORTALECIMIENTO DE LA RED DE ENTIDADES DE FOMENTO Y MECANISMO DE COMPENSACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE TASAS DE INTERÉS FIJAS**

#### **FORTALECIMIENTO DE LA RED DE ENTIDADES DE FOMENTO**

CON LOS RECURSOS APORTADOS POR "FONAES" Y LOS QUE SE OBTENGAN COMO APORTACIÓN COMPLEMENTARIA DE LOS GOBIERNOS ESTATALES, SE PROMOVERÁ LA FORMACIÓN DE NUEVAS ENTIDADES DE FOMENTO, CON LA

INTENCIÓN DE CONTAR CUANDO MENOS CON UN INTERMEDIARIO ESPECIALIZADO EN LA MICROEMPRESA EN CADA ENTIDAD FEDERATIVA.

POR LO QUE SE REFIERE A LAS ENTIDADES QUE YA OPERAN CON EL RESPALDO PATRIMONIAL DEL "FONAES" Y EL RESPALDO FINANCIERO DE "NAFIN", SE BUSCARÁ SU FORTALECIMIENTO PARA MEJORAR Y AMPLIAR SU CAPACIDAD DE CONTRIBUIR A LOS PROPÓSITOS DEL PRESENTE CONVENIO.

"FONAES" Y "NAFIN" TRABAJARÁN CONJUNTAMENTE EN LA REVISIÓN DE LA NORMATIVIDAD QUE REGULA LA OPERACIÓN DE LAS ENTIDADES DE FOMENTO, CON EL FIN DE ASEGURAR QUE PUEDAN PROPORCIONAR A MICROEMPRESAS Y MICROPRODUCTORES UN RESPALDO FINANCIERO ADECUADO, OPORTUNO, ACCESIBLE Y COMPETITIVO, EN CONDICIONES DE EFICIENCIA OPERATIVA Y RENTABILIDAD FINANCIERA.

#### **FONDO PARA RESPALDAR TASA FIJA A LA MICROEMPRESA**

SE CONSTITUIRÁ UN FONDO ESPECIAL CON APORTACIONES DEL "FONAES", PARA APOYAR EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO A TASA FIJA A TRAVÉS DE LAS ENTIDADES DE FOMENTO, EN FAVOR DE LAS MICROEMPRESAS.

EL FONDO CUBRIRÁ LOS RIESGOS DE VARIACIONES EN LAS TASAS DE MERCADO (TIIE), SIEMPRE Y CUANDO ESTAS NO SEAN MAYORES AL PORCENTAJE DETERMINADO POR EL GRUPO DE TRABAJO DESIGNADO PARA TAL EFECTO; SI LAS TASAS FUERAN MAYORES A ESTE LÍMITE, "NAFIN" ABSORBERÁ LA DIFERENCIA

EN VIRTUD DE LO ANTERIOR, EL FONDO PODRÁ SER AFECTADO POR "NAFIN", EN AQUELLOS CASOS EN QUE LA TASA FIJA APPLICABLE A LOS CRÉDITOS SEA MENOR A LAS TASAS DE MERCADO, SIN QUE ESTA REBASE EL PORCENTAJE ACORDADO.

EN CASO DE QUE LA TASA DE MERCADO SE UBIQUE POR ABAJO DE LA TASA FIJA A CONSIDERAR, "NAFIN" REINTEGRARÁ AL FONDO LOS DIFERENCIALES CORRESPONDIENTES.

#### **CARACTERÍSTICAS DE LOS FINANCIAMIENTOS:**

SUJETOS DE APOYO: EXCLUSIVAMENTE ORGANIZACIONES DE FOMENTO, MICROEMPRESAS Y MICROPORDUCTORES DE CUALQUIER SECTOR

DESTINO: CAPITAL DE TRABAJO  
ADQUISICIÓN DE ACTIVOS FIJOS

INTERMEDIARIOS FINANCIEROS: ENTIDADES DE FOMENTO, QUE CUENTEN CON APORTACIONES DEL "FONAES". SIEMPRE Y CUANDO ESTÉN CALIFICADAS COMO VIABLES Y TENGAN ABIERTA SU LINEA DE FONDEO.

MONTO MÁXIMO DEL CRÉDITO: HASTA 150 MIL PESOS

PLAZO: HASTA 5 AÑOS

- TASA AL USUARIO FINAL:
- a) HASTA 1 AÑO \_\_\_\_ % ANUAL
  - b) DE MAS DE 1 AÑO HASTA 3 AÑOS \_\_\_\_ % ANUAL
  - c) MÁS DE 3 AÑOS Y HASTA 5 AÑOS \_\_\_\_ % ANUAL

MARGEN DE INTERMEDIACIÓN  
DE LAS ENTIDADES DE FOMENTO: HASTA 5 PUNTOS

**LAS VENTAJAS DEL ESQUEMA SERAN LAS SIGUIENTES:**

**PARA "FONAES":**

- EFECTO MULTIPLICADOR AL APOYAR A UN MAYOR NÚMERO DE MICROEMPRESAS
- SE ELIMINAN RIESGOS DE CRÉDITO PARA "FONAES"

**PARA "NAFIN":**

- REACTIVACIÓN DE SUS VENTANILLAS DE ATENCIÓN A MICROEMPRESAS DISMINUCIÓN DE RIESGO EN SUS OPERACIONES CON LAS ENTIDADES DE FOMENTO.
- UNIFORMAR COSTOS PARA LAS MICROEMPRESAS

**PARA LAS ENTIDADES DE FOMENTO:**

- REACTIVACIÓN DE SUS OPERACIONES
- SIMPLIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO AL USAR TASA FIJA
- DISMINUCIÓN DEL RIESGO CREDITICIO.

**PARA LAS MICROEMPRESAS:**

- CERTIDUMBRE EN LOS PAGOS A REALIZAR.
- LA TASA FIJA FACILITA AL MICROEMPRESARIO LA PLANEACIÓN DE SU NEGOCIO.

**E. 3) CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN QUE CELEBRAN, LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, A TRAVÉS DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE LA COMISIÓN NACIONAL DE LA MUJER, (CONMUJER) Y NACIONAL FINANCIERA, S.N.C. (NAFIN)**

**CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN QUE CELEBRAN, LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, A TRAVÉS DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE LA COMISIÓN NACIONAL DE LA MUJER, REPRESENTADA POR LA LIC. GUADALUPE GÓMEZ MAGANDA Y NACIONAL FINANCIERA, SOCIEDAD NACIONAL DE CRÉDITO, REPRESENTADA POR EL LIC. JOSÉ PLIEGO ALVAREZ, EN SU CARÁCTER DE DIRECTOR ADJUNTO DE FOMENTO, A LAS QUE EN LO SUCESIVO SE LES DENOMINARÁ "CONMUJER" Y "NAFIN", RESPECTIVAMENTE, AL TENOR DE LOS SIGUIENTES ANTECEDENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:**

#### **ANTECEDENTES**

1. EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000, ESTABLECE COMO OBJETIVO ESTRÁTÉGICO FUNDAMENTAL, PROMOVER EL CRECIMIENTO ECONÓMICO VIGOROSO Y SUSTENTABLE QUE FORTALEZCA LA SOBERANÍA NACIONAL Y QUE REDUNDE EN EL BIENESTAR SOCIAL DE TODOS LOS MEXICANOS.
2. EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000 SEÑALA QUE EL OBJETIVO DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL, CONSISTE EN PROPICIAR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y DE CONDICIONES QUE ASEGUREN A LA POBLACIÓN EL DISFRUTE DE LOS DERECHOS INDIVIDUALES Y SOCIALES CONSAGRADOS EN LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS; ELEVAR LOS NIVELES DE BIENESTAR Y LA CALIDAD DE VIDA DE LOS MEXICANOS Y, DE MANERA PRIORITARIA, DISMINUIR LA POBREZA Y LA EXCLUSIÓN SOCIAL.
3. EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000, AL ABORDAR EL OBJETIVO DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL, ESTABLECE QUE PARA ALCANZAR ÉSTE SE REQUIERE COMBATIR LA INEQUIDAD QUE DISTINGUE A LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y SOCIALES EN DISTINTAS REGIONES Y SECTORES A LO LARGO DEL PAÍS Y QUE SU OBJETIVO ES PROPICIAR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y CONDICIONES QUE LE PERMITAN A LA POBLACIÓN ELEVAR SUS NIVELES DE BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA Y, DE MANERA PRIORITARIA, DISMINUIR LA POBREZA Y LA EXCLUSIÓN SOCIAL. TAMBIÉN SEÑALA QUE LA POLÍTICA INTEGRAL DE DESARROLLO SOCIAL CONTRIBUIRÁ A LOGRAR UNA MAYOR JUSTICIA SOCIAL CON LA SUPERACIÓN DE LOS REZAGOS, CORRIGIENDO LAS IMPERFECCIONES DEL MERCADO Y PROMOVIENDO LA TRANSFERENCIA DE RECURSOS A LOS INDIVIDUOS QUE CARECEN DE CONDICIONES BÁSICAS PARA SU PROGRESO.
4. EL PROGRAMA DE POLÍTICA INDUSTRIAL Y COMERCIO EXTERIOR, POR SU PARTE, ESTABLECE QUE EL GOBIERNO FEDERAL APOYARÁ LOS ESFUERZOS DE LOS GOBIERNOS ESTATALES Y DE LOS SECTORES PRIVADOS LOCALES, PARA FOMENTAR EL DESARROLLO DE AGRUPAMIENTOS INDUSTRIALES, SECTORIALES Y REGIONALES, QUE PERMITAN INTEGRAR LAS CADENAS PRODUCTIVAS SOBRE BASES REGIONALES SÓLIDAS, ATRAER FACTORES PRODUCTIVOS DE ALTA COMPETITIVIDAD, REALIZAR EFICIENTEMENTE INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y SOCIAL E INCORPORAR A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS A ESTOS AGRUPAMIENTOS.

5. EL PROGRAMA NACIONAL DE FINANCIAMIENTO DEL DESARROLLO 1997-2000 DESTACA A SU VEZ QUE SE BUSCARÁ QUE LAS ORGANIZACIONES FINANCIERAS POPULARES DEL SECTOR FORMAL AUMENTEN LA COMPETENCIA EN EL SECTOR FINANCIERO, FORTALEZCAN EL PAPEL DE LA INTERMEDIACIÓN NO BANCARIA Y PROMUEVAN UNA MAYOR EFICIENCIA, CON LA FINALIDAD DE INCREMENTAR LA PENETRACIÓN FINANCIERA, AL ATENDER LAS NECESIDADES DE SERVICIOS FINANCIEROS DE PAGOS, CRÉDITO Y AHORRO DE AQUELLOS SEGMENTOS DE LA POBLACIÓN QUE NO HAN TENIDO ACCESO A ESTOS SERVICIOS EN EL MERCADO FINANCIERO TRADICIONAL.
6. "NAFIN" CON FECHA 30 DE JULIO DE 1998 FIRMO CON EL PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO "PNUD" UN PROYECTO CONJUNTO PARA IMPULSAR INICIATIVAS DE FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA Y DE LAS PROPIAS ORGANIZACIONES DE FOMENTO QUE SE CONSTITUYAN.
7. "NAFIN" CON FECHA 27 DE ABRIL DE 1999 CELEBRÓ UN CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN CON LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL "SEDESOL" A TRAVÉS DE SU ORGANO DESCONCENTRADO DENOMINADO COORDINACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA NACIONAL DE APOYO PARA LAS EMPRESAS DE SOLIDARIDAD "FONAES", CON LA FINALIDAD DE ARTICULAR PROGRAMAS, CONCERTAR ACUERDOS E INSTRUMENTAR ACCIONES CONJUNTAS PARA CONTRIBUIR AL COMBATE DE LA POBREZA Y AL DESARROLLO INTEGRAL DE MICROEMPRESAS Y MICROPRODUCTORES DEL PAÍS.
8. EL PROGRAMA NACIONAL DE LA MUJER, APROBADO POR DECRETO PRESIDENCIAL DEL 8 DE MARZO DE 1996, ESTABLECE EN SU ARTÍCULO SEGUNDO, QUE ES DE OBSERVANCIA OBLIGATORIA PARA LAS DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, EN EL ÁMBITO DE SUS RESPECTIVAS COMPETENCIAS, Y SEÑALA ENTRE SUS RETOS PRIORITARIOS QUE "RESULTA DE INTERÉS ESTRATÉGICO RESPALDAR A LAS MUJERES QUE ENCABEZAN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS Y A LAS QUE TRABAJAN POR CUENTA PROPIA O SIN PAGO, INCLUIDAS LAS QUE DESEMPEÑAN LABORES AGROPECUARIAS. LA DISPONIBILIDAD DE CRÉDITOS PARA QUE LAS MUJERES PUEDAN DESARROLLAR MICROEMPRESAS ES UNA ALTERNATIVA PROMISORIA PARA CONTRIBUIR AL MEJORAMIENTO DE SUS CONDICIONES DE VIDA. POR ELLO, SE REQUIERE IMPULSAR ACCIONES DE CAPACITACIÓN, ACCESO A TECNOLOGÍAS ADECUADAS, INFORMACIÓN, CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y ASISTENCIAS TÉCNICA EFECTIVA, ASÍ COMO DE DISEÑO Y OPERACIÓN DE ESQUEMAS DE CRÉDITO APROPIADOS, ACCESIBLES Y ÁGILES."

ENTRE LAS ACCIONES PRIORITARIAS MÁS IMPORTANTES QUE RECOMIENDA EL PROGRAMA NACIONAL DE LA MUJER, DESTACAN LAS SIGUIENTES:

- a) MECANISMOS CREDITICIOS Y LA CANALIZACIÓN DE RECURSOS PARA APOYAR PROYECTOS PRODUCTIVOS VIABLES QUE SEAN OPERADOS Y ADMINISTRADOS POR MUJERES".

- b) "EXPLORAR LA VIABILIDAD DE MECANISMOS INNOVADORES DE PROMOCIÓN DE CRÉDITO Y OTROS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA PROPICIAR UNA REDUCCIÓN DE LOS COSTOS DE LAS TRANSACCIONES Y UN MAYOR ACCESO A LAS MUJERES QUE NO DISPONEN DE FUENTES TRADICIONALES DE GARANTÍA".
- c) "ESTUDIAR ALTERNATIVAS DE APOYO A LAS INSTITUCIONES Y ORGANISMOS FINANCIEROS QUE FOMENTEN EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES PRODUCTIVAS DE LAS MUJERES".
- d) "EVALUAR LA FACTIBILIDAD DE ESTABLECER DISPOSICIONES FLEXIBLES DE FINANCIAMIENTO PARA APOYAR INSTITUCIONES INTERMEDIARIAS ORIENTADAS A LA PROMOCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LAS MUJERES MEDIANTE ESQUEMAS DE CRÉDITO apropiados, ACCESIBLES Y ÁGILES".
- e) "FORTALECER LA AUTOSUFICIENCIA Y PROPICIAR EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS ECONÓMICAS QUE SEAN PROPIEDAD DE MUJERES".
- f) "CONSOLIDAR Y AMPLIAR LA ASISTENCIA TÉCNICA Y FINANCIERA AL SECTOR DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, INCLUIDO EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD GERENCIAL, EL ASESORAMIENTO PARA EL DESARROLLO Y LA CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS, LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA Y MECANISMOS DE CONTROL DE CALIDAD, A FIN DE AMPLIAR LAS OPORTUNIDADES DE PARTICIPACIÓN ECONÓMICA PLENA DE LA MUJER".
- g) "ESTIMULAR EL ACCESO A LAS MUJERES, ESPECIALMENTE LAS JÓVENES, A PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE LES PERMITAN ADQUIRIR CONOCIMIENTOS GERENCIALES Y TÉCNICOS Y LLEVAR A CABO PROCESOS DE GESTIÓN".
- h) "PROMOVER REDES DE PROPIETARIAS DE MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS PARA PROPICIAR QUE LAS MUJERES MÁS EXPERIMENTADAS COMPARTAN CONOCIMIENTOS Y APOYEN A LAS MUJERES DE MENOR EXPERIENCIA EN LA GESTIÓN DE LAS MISMAS".

## DECLARACIONES

### I. "CONMUJER" DECLARA A TRAVÉS DE SU REPRESENTANTE QUE:

1. LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, ES UNA DEPENDENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL CENTRALIZADA, SEGÚN LO DISPUESTO POR LOS ARTÍCULOS 1º, 26 Y 27 DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

2. ES UN ÓRGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, SEGÚN LO DISPUESTO POR LOS ARTÍCULO 31, 32 Y 68 DEL REGLAMENTO INTERIOR DE DICHA SECRETARÍA.
3. SUS PRINCIPALES ATRIBUCIONES SON LAS DE PROPONER LAS POLÍTICAS, LINEAMIENTOS Y CRITERIOS PARA LA INTEGRACIÓN EJECUCIÓN, SUPERVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PROGRAMA NACIONAL DE LA MUJER
4. SE ENCUENTRA FACULTADA PARA SUSCRIBIR EL PRESENTE INSTRUMENTO, DE CONFORMIDAD CON LO DISPUESTO POR LOS ARTÍCULOS 32 FRACCIÓN VI Y 68 FRACCIONES VI Y VIII DEL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN.
5. ESTÁ DISPUESTA A COLABORAR CONJUNTAMENTE CON "NAFIN" EN LA INSTRUMENTACIÓN DEL PROGRAMA "MUJERES EMPRESARIAS - MUJERES PRODUCTORAS" EN EL MARCO DEL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA, CUYOS DOCUMENTOS CONCEPTUALES Y NORMATIVOS SE INCORPORAN COMO ANEXO DEL PRESENTE CONVENIO.
6. SEÑALA COMO SU DOMICILIO LEGAL, PARA LOS EFECTOS DE ESTE INSTRUMENTO, EL UBICADO EN LA CALLE DE ABRAHAM GONZÁLEZ No. 48, COLONIA JUÁREZ, DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC, CÓDIGO POSTAL 06600, EN LA CIUDAD DE MÉXICO, DISTRITO FEDERAL.

II. "NAFIN" DECLARA A TRAVÉS DE SU REPRESENTANTE QUE:

1. ES UNA INSTITUCIÓN CONSTITUIDA, MEDIANTE LA ESCRITURA PÚBLICA NUMERO 13,672 DE FECHA 30 DE JUNIO DE 1934, OTORGADA ANTE LA FE DEL LIC. CARLOS GARCÍADIEGO, NOTARIO PÚBLICO NO. 41 DEL DISTRITO FEDERAL, INSCRITA EN EL REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO DEL DISTRITO FEDERAL A FOJAS 59, BAJO EL NO. 135, DEL VOLUMEN 91, LIBRO TERCERO, CON FECHA 8 DE AGOSTO DE 1934.
2. EN SU CARÁCTER DE INSTITUCIÓN DE BANCA DE DESARROLLO SE RIGE POR SU LEY ORGÁNICA, PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN DEL 26 DE DICIEMBRE DE 1986 Y SU OBJETO ES LA PROMOCIÓN DEL AHORRO Y LA INVERSIÓN, ASÍ COMO LA CANALIZACIÓN DE APOYOS FINANCIEROS Y TÉCNICOS AL FOMENTO INDUSTRIAL Y EN GENERAL AL DESARROLLO ECONÓMICO NACIONAL Y REGIONAL DEL PAÍS.
3. CONFORME A LOS LINEAMIENTOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y A LAS DIRETRICES FIJADAS POR EL EJECUTIVO FEDERAL, SUS ACTIVIDADES DEBEN ENCAMINARSE A LA PROMOCIÓN DE PROYECTOS AUTOFINANCIABLES, GENERADORES DE EMPLEOS, DIVISAS Y AL DESARROLLO REGIONAL, CON ÉNFASIS EN LOS DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, COMO MOTORES DE LA ECONOMÍA REGIONAL.
4. PARA INDUCIR UN RESPALDO INTEGRAL E IMPULSAR CON UN ENFOQUE ESPECIALIZADO Y UN CARÁCTER MASIVO EL DESARROLLO INTEGRAL DE MICROEMPRESAS Y MICROPROMOTORAS EN EL PAÍS, HA

INCORPORADO, COMO UNO DE LOS PRINCIPALES INSTRUMENTOS DE SU ACCIÓN DE FOMENTO, EL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA.

5. COMO EXPRESIÓN CONCRETA DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO DEL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA Y CON EL PROPÓSITO ESPECÍFICO DE IMPULSAR LA INCORPORACIÓN Y/O CONSOLIDACIÓN DE LAS MUJERES MEXICANAS EN LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA, EN PARTICULAR LAS QUE FORMAN PARTE DE LA POBLACIÓN DE MENORES INGRESOS, HA DISEÑADO EL PROGRAMA "MUJERES EMPRESARIAS - MUJERES PRODUCTORAS".
6. ESTÁ DISPUESTA A CONTAR CON LA COLABORACIÓN DE "CONMUJER" PARA LA INSTRUMENTACIÓN DEL PROGRAMA "MUJERES EMPRESARIAS - MUJERES PRODUCTORAS", CUYO DOCUMENTO CONCEPTUAL Y NORMATIVO SE INCORPORA COMO ANEXO DEL PRESENTE CONVENIO.
7. EL C. JOSÉ PLIEGO ÁLVAREZ, EN SU CARÁCTER DE DIRECTOR ADJUNTO DE FOMENTO, CUENTA CON PODERES Y FACULTADES PARA SUSCRIBIR EL PRESENTE CONVENIO, LO QUE ACREDITA CON ESCRITURA PÚBLICA NÚMERO 82440 DE FECHA 8 DE JUNIO DE 1999, PASADA ANTE EL LIC. FERNANDO CATAÑO MURO, NOTARIO PÚBLICO NÚMERO 17, DEL DISTRITO FEDERAL, INSCRITA EN EL REGISTRO PÚBLICO DEL COMERCIO DEL DISTRITO FEDERAL, EN EL FÓLIO MERCANTIL NO. 1275 EL 14 DE JULIO DE 1999.
8. SEÑALA COMO DOMICILIO LEGAL EL UBICADO EN INSURGENTES SUR 1971, COLONIA GUADALUPE INN, MÉXICO, D.F. C.P. 01020, TORRE IV, PISO 11.

III. PARA LA ADECUADA INTERPRETACIÓN Y CUMPLIMENTO DEL PRESENTE INSTRUMENTO SE ENTENDERÁ POR:

**COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO.**- AL CONJUNTO DE MUJERES PRODUCTORAS, COMERCIANTES O PRESTADORAS DE SERVICIOS, MEXICANAS, QUE RADIQUEN DENTRO DE UNA DETERMINADA ZONA GEOGRÁFICA Y/O QUE REALICEN ALGUNA DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS QUE ESTABLEZCA UN PROYECTO INSTRUMENTADO AL AMPARO DEL PROGRAMA "MUJERES EMPRESARIAS-MUJERES PRODUCTORAS", Y QUE MANIFIESTEN FORMALMENTE SU VOLUNTAD PARA RECIBIR LOS BENEFICIOS Y ASUMIR LOS COMPROMISOS QUE SEÑALAN LAS REGLAS DE OPERACIÓN DEL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA, DE NAFIN.

**ORGANIZACIÓN DE FOMENTO (ODF).**- A LA EMPRESA DE SERVICIOS QUE CONSTITUYAN LAS REPRESENTANTES DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO, BAJO LA FIGURA DE UNA SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, CONFORME A LA REGULACIÓN QUE ESTABLECEN LOS ESTATUTOS SOCIALES QUE SE INDICAN EN EL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA, DE NAFIN.

**COMITÉ DE RESPALDO NACIONAL.**- AL CONJUNTO DE ORGANISMOS PÚBLICOS, PRIVADOS, EDUCATIVOS, DEL SECTOR SOCIAL O MIXTOS, CON JURISDICCIÓN O INFLUENCIA NACIONAL, EN EL ÁMBITO DE SUS

COMPETENCIAS, QUE MANIFIESTEN FORMALMENTE SU VOLUNTAD PARA ASUMIR LOS COMPROMISOS ESPECÍFICOS DE RESPALDO DESCritos EN EL PRESENTE CONVENIO Y EN EL PROGRAMA "MUJERES EMPRESARIAS - MUJERES PRODUCTORAS".

**PROYECTO.**- A LA INSTRUMENTACIÓN DEL CONJUNTO DE DISPOSICIONES NORMATIVAS Y DE LOS PROCEDIMIENTOS DE EJECUCIÓN DESCritos EN EL PRESENTE CONVENIO Y EN EL "PROGRAMA MUJERES EMPRESARIAS-MUJERES PRODUCTORAS", PARA BENEFICIAR A LAS MUJERES COMERCiantes, PRESTADORAS DE SERVICIOS O PRODUCTORAS DE UNA DETERMINADA ZONA GEOGRÁFICA Y/O ACTIVIDAD ECONÓMICA, QUE ESTÉN DISPUESTAS A INTEGRAR EL UNIVERSO DE ATENCIÓN DEFINIDO COMO LA "COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO".

UNA VEZ EXPUESTO LO ANTERIOR LAS PARTES QUE ESTÁN DE ACUERDO EN SOMETERSE A LAS SIGUIENTES:

## CLÁUSULAS

**PRIMERA.**- EL OBJETO DEL PRESENTE CONVENIO ES LA COLABORACIÓN DE ACCIONES ENTRE LOS PARTICIPANTES, CON LA FINALIDAD DE ARTICULAR PROYECTOS, CONCERTAR ACUERDOS Y DESARROLLAR ACCIONES CONJUNTAS PARA INSTRUMENTAR, CON UN ALCANCE NACIONAL Y UN CARÁCTER MASIVO, EL PROGRAMA "MUJERES EMPRESARIAS - MUJERES PRODUCTORAS" EN LO SUCESIVO "EL PROGRAMA", DE CONFORMIDAD CON LOS TÉRMINOS Y LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS EN EL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA QUE TIENE ESTABLECIDO "NAFIN" QUE COMO ANEXO FORMAN PARTE INTEGRAL DE ESTE INSTRUMENTO, Y SE IRÁN ACTUALIZANDO PERIÓDICAMENTE.

**SEGUNDA.**- "CONMUJER" PARTICIPARÁ EN LA INSTRUMENTACIÓN DE "EL PROGRAMA", PARA LO CUAL LLEVARÁ A CABO LAS SIGUIENTES ACCIONES:

- 1) COLABORAR CON "NAFIN" EN LA IDENTIFICACIÓN DE LAS INICIATIVAS QUE PUEDEN CONVERTIRSE EN PROYECTOS DE "EL PROGRAMA" Y DE LOS GRUPOS DE MUJERES QUE PUEDEN PARTICIPAR COMO "COMUNIDADES MICROEMPRESARIALES".
- 2) APORTAR PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES QUE PERMITAN ENRIQUECER "EL PROGRAMA" Y CONTRIBUYAN AL MEJOR CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS.
- 3) PROMOVER Y COLABORAR EN LA COORDINACIÓN PARA IMPULSAR LA PARTICIPACIÓN ACTIVA, EN LA INSTRUMENTACIÓN DE "EL PROGRAMA", DE LAS DEPENDENCIAS, ENTIDADES O PERSONAS QUE EN EL ÁMBITO DE CADA ENTIDAD FEDERATIVA SON RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROGRAMA ESTATAL DE LA MUJER.
- 4) PROMOVER Y COLABORAR EN LA CONCERTACIOND DE ACCIONES PARA IMPULSAR LA PARTICIPACIÓN COMPROMETIDA EN "EL PROGRAMA" DE LAS INSTITUCIONES, FUNDACIONES, AGRUPACIONES Y ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE MANTIENE ENTRE SUS PRINCIPALES MISIONES Y OBJETIVOS EL IMPULSO Y RESPALDO A LA MUJER.

- 5) PARTICIPAR EN EL COMITÉ DE RESPALDO NACIONAL DE "EL PROGRAMA", AL QUE SE HACE REFERENCIA EN LA CLÁUSULA CUARTA, EN CALIDAD DE SECRETARIADO TÉCNICO, ASÍ COMO EN LOS COMITÉS DE RESPALDO DE CADA PROYECTO.
- 6) GESTIONAR EL RESPALDO TÉCNICO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DEL GOBIERNO, EN SUS INSTANCIAS FEDERAL, ESTATAL Y MUNICIPAL, EN RESPALDO DE LAS COMUNIDADES MICROEMPRESARIALES DE MUJERES QUE PARTICIPEN EN "EL PROGRAMA".
- 7) PARTICIPAR CON "NAFIN" EN EL GRUPO DE TRABAJO A QUE HACE REFERENCIA LA CLÁUSULA QUINTA.

**TERCERA.-** "NAFIN" LLEVARÁ A CABO LA INSTRUMENTACIÓN DE "EL PROGRAMA", PARA LO CUAL REALIZARÁ LAS SIGUIENTES ACCIONES:

- 1) ACTUALIZAR EL PLANTEAMIENTO CONCEPTUAL Y LAS DISPOSICIONES NORMATIVAS DE "EL PROGRAMA".
- 2) PROPORCIONAR LOS MANUALES DE OPERACIÓN Y GUÍAS DE ORIENTACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO Y EL MEJOR DESEMPEÑO DE LAS TAREAS Y FUNCIONES DE LAS COMUNIDADES MICROEMPRESARIALES DEL PROYECTO Y LAS ORGANIZACIONES DE FOMENTO (ODF).
- 3) APORTAR LAS PROPUESTAS METODOLÓGICAS PARA LAS DIFERENTES ACCIONES DE FOMENTO PREVISTAS EN "EL PROGRAMA".
- 4) DISEÑAR E INSTRUMENTAR UN PROGRAMA CONTINUO DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN PROFESIONAL, ASÍ COMO DE ASESORÍA TÉCNICA, PARA LOS DIRECTIVOS Y EL PERSONAL TÉCNICO DE LAS ORGANIZACIONES DE FOMENTO (ODF),
- 5) CONCERTAR ACUERDOS CON INSTITUCIONES DE LOS SECTORES PÚBLICO, PRIVADO Y SOCIAL, CON LA INTENCIÓN DE QUE LA RESPUESTA DE SERVICIOS DE RESPALDO EMPRESARIAL, EN CADA PROYECTO, EN MATERIA DE INFORMACIÓN, CAPACITACIÓN, ASESORÍA TÉCNICA Y SOPORTE TECNOLÓGICO, SEA CADA VEZ MÁS ADECUADA A LOS REQUERIMIENTOS, LIMITACIONES, MODALIDADES Y POTENCIALIDADES PARTICULARES DE LAS MUJERES MICROEMPRESARIAS Y/O MICROPRODUCTORAS PARTICIPANTES EN EL CORRESPONDIENTE PROYECTO.
- 6) LLEVAR A CABO UNA LABOR DE MONITOREO PERMANENTE, CON LA FINALIDAD DE ASEGURAR QUE LAS ORGANIZACIONES DE FOMENTO CUMPLAN DE MANERA ESTRICTA CON LAS DISPOSICIONES NORMATIVAS QUE REGULAN SU FUNCIONAMIENTO, EMITIENDO PERIÓDICAMENTE UNA CALIFICACIÓN DE LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA DE LA ACCIÓN DE FOMENTO DE CADA ODF, QUE SE DISCUSIRÁ EN EL SENO DEL COMITÉ DE RESPALDO DE CADA PROYECTO.
- 7) PROMOVER LA PARTICIPACIÓN COMPROMETIDA DE AGENTES NACIONALES Y EXTERNOS EN EL IMPULSO Y RESPALDO DEL PROYECTO, ENTRE LOS QUE PODRÁN FIGURAR LOS SIGUIENTES: DEPENDENCIAS,

ORGANISMOS Y ENTIDADES DEL GOBIERNO FEDERAL, EMPRESAS INDUSTRIALES, COMERCIALES Y PRESTADORAS DE SERVICIOS DE ALCANCE NACIONAL, UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA Y SUPERIOR; INSTITUTOS DE CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO; CENTROS DE INVESTIGACIÓN; AGRUPACIONES GREMIALES Y, EN GENERAL, TODAS AQUELLAS ENTIDADES Y ORGANIZACIONES VINCULADAS CON EL RESPALDO A LA MICROEMPRESA Y LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA.

- 8) GESTIONAR LA PARTICIPACIÓN Y EL RESPALDO DE ORGANISMOS MULTILATERALES DE FOMENTO, FUNDACIONES Y ASOCIACIONES INTERNACIONALES DE APOYO A LA MICROEMPRESA Y AL DESARROLLO INTEGRAL DE LA MUJER, ASÍ COMO LAS AGENCIAS BILATERALES DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO.
- 9) PARTICIPAR EN EL COMITÉ DE RESPALDO NACIONAL DE "EL PROGRAMA", AL QUE SE HACE REFERENCIA EN LA CLÁUSULA CUARTA Y EN LOS COMITÉS DE RESPALDO DE CADA PROYECTO.
- 10) ABRIR UNA LÍNEA DE FINANCIAMIENTO DINÁMICA PARA RESPALDAR EL DESARROLLO DE CADA PROYECTO, LA QUE SE ACTIVARÁ MEDIANTE CRÉDITOS DIRECTOS A LAS ORGANIZACIONES DE FOMENTO Y/O A LAS MUJERES EMPRESARIAS, Y CUYO IMPORTE SE INCREMENTARÁ EN FUNCIÓN DIRECTA AL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES DE PAGO.
- 11) COLABORAR CON LAS ORGANIZACIONES DE FOMENTO EN LA NEGOCIACIÓN Y LAS ACCIONES DE ARTICULACIÓN PRODUCTIVA DE LAS MICROEMPRESAS Y MUJERES PRODUCTORAS CON PROVEEDORES NACIONALES Y DEL EXTERIOR.
- 12) PARTICIPAR CON LAS ORGANIZACIONES DE FOMENTO EN LA PROMOCIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL DE LOS BIENES Y SERVICIOS DE LAS MICROEMPRESAS Y MUJERES MICROPRODUCTORAS E IMPULSAR LA CREACIÓN Y EXPANSIÓN DE UNA INFRAESTRUCTURA DE COMERCIALIZACIÓN DE "TRATO JUSTO" EN EL PAÍS Y EN EL EXTERIOR A TRAVÉS DE LA CUAL LAS COMUNIDADES MICROEMPRESARIALES REALICEN UNA VENTA DIRECTA DE SU ESFUERZO PRODUCTIVO, SIN INTERMEDIARIOS DE NINGUNA ESPECIE.
- 13) PARTICIPAR CON "CONMUJER" EN EL "GRUPO DE TRABAJO" A QUE HACE REFERENCIA LA CLÁUSULA QUINTA.

CUARTA.- "CONMUJER" Y "NAFIN", ASÍ COMO LAS DEMÁS DEPENDENCIAS, INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES DE LOS SECTORES PÚBLICO, PRIVADO Y SOCIAL QUE DECIDAN PROPORCIONAR UN RESPALDO CONCRETO Y ESPECÍFICO A LA INSTRUMENTACIÓN DE "EL PROGRAMA" FORMARÁN UN COMITÉ DE RESPALDO NACIONAL, CUYAS FUNCIONES SE DESCRIBEN EN EL DOCUMENTO DE "EL PROGRAMA" MISMO QUE SERÁ PRESIDIDO POR EL DIRECTOR GENERAL DE "NAFIN" O POR QUIEN ÉL DESIGNE. Dicho comité tendrá como responsabilidades principales las siguientes:

PRESENTAR A NAFIN PROPUESTAS DE MEDIDAS E INICIATIVAS DE ACCIÓN QUE CONTRIBUYAN AL MÁS EFICAZ Y OPORTUNO CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE "EL PROGRAMA".

PROPORCIONAR, EN EL ÁMBITO DE LAS RESPECTIVAS FUNCIONES DE SUS INTEGRANTES, RESPALDO TÉCNICO, FINANCIERO, ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL PARA LA MEJOR INSTRUMENTACIÓN DE "EL PROGRAMA".

PROMOVER Y GESTIONAR RESPALDO ESPECÍFICO Y CONCRETO PARA LA MEJOR INSTRUMENTACIÓN DE "EL PROGRAMA", CON DEPENDENCIAS, ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES DE LOS SECTORES PÚBLICO, PRIVADO Y SOCIAL, QUE TANTO A NIVEL NACIONAL COMO INTERNACIONAL, PROPORCIONAN O PUEDEN PROPORCIONAR RESPALDO TÉCNICO, FINANCIERO, ADMINISTRATIVO O COMERCIAL A LA MICROEMPRESA Y/O A LAS MUJERES.

ATENDER LAS SOLICITUDES DE RESPALDO QUE LE PRESENTEN A SU VEZ LOS COMITÉS DE RESPALDO QUE A TRAVÉS DE PROYECTOS INDIVIDUALES, IMPULSAN LA INSTRUMENTACIÓN DE "EL PROGRAMA" A NIVEL ESTATAL, MUNICIPAL O COMUNITARIO.

**QUINTA.-** PARA DAR SEGUIMIENTO A LOS ACUERDOS QUE SE DERIVEN DE ESTE CONVENIO Y PARA DEFINIR LAS INICIATIVAS ESPECÍFICAS DE ACCIÓN CONJUNTA Y COLABORACIÓN, DENTRO DE LOS 10 DIAS POSTERIORES A LA FECHA DE FIRMA DEL PRESENTE INSTRUMENTO, SE FORMARÁ UN GRUPO DE TRABAJO QUE ESTARÁ INTEGRADO INICIALMENTE POR CUANDO MENOS DOS REPRESENTANTES DESIGNADOS POR "CONMUJER" Y CUANDO MENOS DOS REPRESENTANTES DESIGNADOS POR "NAFIN".

ESTE GRUPO DE TRABAJO SE REUNIRÁ, POR LO MENOS CADA TRES MESES Y PROMOVERÁ ANTE LAS AUTORIDADES ESTATALES Y MUNICIPALES LA SUSCRIPCIÓN DE ACUERDOS CUANDO PARTICIPE EL SECTOR PRIVADO Y/O SOCIAL, DE CONFORMIDAD CON LA LEGISLACIÓN APPLICABLE Y TENDRÁN ENTRE OTROS LAS SIGUIENTES ATRIBUCIONES:

DETERMINAR LAS INICIATIVAS QUE SERÁN PROYECTOS DE "EL PROGRAMA" (DE CONFORMIDAD CON EL CONTENIDO DE LA CLÁUSULA SEGUNDO INCISO "A").

DETERMINAR LOS GRUPOS DE MUJERES QUE SERÁN CONSIDERADOS COMO COMUNIDADES MICROEMPRESARIALES (DE CONFORMIDAD CON EL CONTENIDO DE LA CLÁUSULA SEGUNDA INCISO "A").

DEFINIR Y APROBAR LAS ACCIONES QUE DERIVEN DEL PRESENTE INSTRUMENTO.

COORDINAR, REALIZAR Y SUPERVISAR LA ELABORACIÓN DE ACUERDOS O PROYECTOS ESPECÍFICOS O DE EJECUCIÓN QUE DERIVEN DEL PRESENTE INSTRUMENTO.

DAR SEGUIMIENTO A LOS ACUERDOS O PROYECTOS ESPECÍFICOS O DE EJECUCIÓN Y EVALUAR SUS RESULTADOS.

LOS DEMAS QUE ACUERDEN LAS PARTES.

**SEXTA.- LAS PARTES QUE INTERVIENEN EN EL PRESENTE CONVENIO CUENTAN CON EL PERSONAL Y LOS ELEMENTOS PROPIOS Y SUFICIENTES PARA CUMPLIR CON LOS COMPROMISOS QUE SE DERIVEN DEL MISMO.**

QUEDA EXPRESAMENTE ESTIPULADO QUE EL PERSONAL CONTRATADO PARA LA REALIZACIÓN DEL PRESENTE CONVENIO ESTARÁ BAJO LA RESPONSABILIDAD DIRECTA DE LA PARTE QUE LO CONTRATE Y POR TANTO, EN NINGÚN MOMENTO SE CONSIDERARÁ A LA OTRA PARTE NO CONTRATANTE DEL PERSONAL, COMO PATRÓN SUSTITUTO Y NO TENDRÁ RELACIÓN ALGUNA DE CARÁCTER LABORAL CON DICHO PERSONAL, CONSECUENTEMENTE QUEDA LIBERADA DE CUALQUIER RESPONSABILIDAD LABORAL QUE EN SU CASO SE DERIVE.

**SÉPTIMA.- CUALQUIERA DE LAS PARTES PODRÁ DAR POR TERMINADO EL PRESENTE CONVENIO, PREVIO AVISO QUE UNA DE ELLAS DE A LA OTRA, CON TRES MESES DE ANTICIPACIÓN. EN ESTE CASO LAS PARTES PODRÁN DETERMINAR, DE COMÚN ACUERDO, LAS OBLIGACIONES Y COMPROMISOS QUE SUBSISTEN PARA LA ÓPTIMA CONCLUSIÓN DEL OBJETO DE ESTE CONVENIO.**

**OCTAVA.- LAS PARTES ACUERDAN QUE LAS ACCIONES ESPECÍFICAS QUE SE DERIVEN DEL PRESENTE CONVENIO, QUE ORIGINEN DERECHOS Y OBLIGACIONES PARA LAS MISMAS, DEBERÁN CONSTAR POR ESCRITO Y ESTAR DEBIDAMENTE FIRMADAS POR SUS REPRESENTANTES.**

**NOVENA.- EL PRESENTE INSTRUMENTO PODRÁ SER MODIFICADO O ADICIONADO POR VOLUNTAD DE LAS PARTES SIEMPRE QUE CONSTE POR ESCRITO, LAS MODIFICACIONES O ADICIONES OBLIGARÁN A LOS SIGNATARIOS A PARTIR DE LA FECHA DE SU FIRMA.**

**DÉCIMA.- EL PRESENTE CONVENIO ENTRARÁ EN VIGOR A PARTIR DE LA FECHA DE SU FIRMA Y TENDRÁ UNA DURACIÓN INDEFINIDA.**

**DÉCIMA PRIMERA.- EL PRESENTE INSTRUMENTO ES PRODUCTO DE LA BUENA FE DE LAS PARTES, POR LO QUE LAS DUDAS Y CONTROVERSIAS QUE SE SUSCITEN CON MOTIVO DE SU INTERPRETACIÓN, FORMALIZACIÓN Y CUMPLIMIENTO SERÁN RESUELTA DE COMÚN ACUERDO.**

ENTERADAS LAS PARTES DE SU CONTENIDO Y ALCANCE LEGAL, LO FIRMAN POR DUPLICADO EN LA CIUDAD DE MÉXICO, DISTRITO FEDERAL, A LOS NUEVE DÍAS DEL MES DE MARZO DEL AÑO 2000.

COMISIÓN NACIONAL DE LA MUJER  
FINANCIERA, S.N.C.

NACIONAL

LIC. GUADALUPE GÓMEZ MAGANDA  
ALVAREZ  
COORDINADORA GENERAL

LIC. JOSÉ PLIEGO  
DIRECTOR ADJUNTO DE FOMENTO

**TESTIGOS DE HONOR**

LIC. DIODORO CARRASCO ALTAMIRANO  
SECRETARIO DE GOBERNACIÓN  
PRESIDENTE DEL CONSEJO INTERSECRETARIAL DE NACIONAL FINANCIERA,  
S.N.C.  
DE LA COMISIÓN NACIONAL DE LA MUJER

C. CARLOS SALES GUTIÉRREZ  
DIRECTOR GENERAL

**ORIGINAL FIRMADO**

**F.5. PROYECTO DE SANTA MARÍA DEL RÍO  
CONVENIO DE CONCERTACIÓN DE ACCIONES**

CONVENIO DE CONCERTACIÓN DE ACCIONES QUE PARA IMPULSAR LA INCORPORACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL Y PRODUCTIVA EN EL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA DEL RÍO, EN EL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ, CELEBRAN POR UNA PARTE EL GOBIERNO DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE SAN LUIS POTOSÍ, REPRESENTADO POR EL C. FERNANDO LÓPEZ PALAU, EN SU CALIDAD DE SECRETARIO DE DESARROLLO ECONÓMICO, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA “EL GOBIERNO DEL ESTADO”; POR UNA SEGUNDA PARTE EL GOBIERNO FEDERAL, POR CONDUCTO DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL, A TRAVÉS DE SU ÓRGANO DESCONCENTRADO DENOMINADO COORDINACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA NACIONAL DE APOYO PARA LAS EMPRESAS DE SOLIDARIDAD, REPRESENTADO POR EL C. ROBERTO RUIZ ARCHE, EN SU CARÁCTER DE DIRECTOR GENERAL DE FONDOS Y MICROEMPRESAS, A QUIEN EN LO SUCESIVO EN EL PRESENTE DOCUMENTO SE LE DENOMINARÁ “FONAES”, POR UNA TERCERA PARTE NACIONAL FINANCIERA SOCIEDAD NACIONAL DE CRÉDITO, REPRESENTADA POR EL C. FEDERICO PATIÑO MÁRQUEZ, EN SU CARÁCTER DE DIRECTOR ADJUNTO DE FOMENTO, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ “NAFIN” Y LAS MICROPRODUCTORAS DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA DEL RÍO EN EL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ, REPRESENTADAS POR LAS PERSONAS QUE PARA TAL EFECTO DESIGNEN, QUE FIRMARÁN EN SU OPORTUNIDAD EL PRESENTE CONVENIO, Y A QUIENES EN LO SUBSECUENTE EN ESTE CONVENIO SE LES REFERIRÁ COMO “LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO” AL TENOR DE LOS SIGUIENTES ANTECEDENTES, DECLARACIONES Y CLÁUSULAS.

## **ANTECEDENTES**

- 1) EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000, ESTABLECE COMO OBJETIVO ESTRATÉGICO FUNDAMENTAL, PROMOVER EL CRECIMIENTO ECONÓMICO VIGOROSO Y SUSTENTABLE QUE FORTALEZCA LA SOBERANÍA NACIONAL, Y QUE REDUNDE EN EL BIENESTAR SOCIAL DE TODOS LOS MEXICANOS.
- 2) EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000, EN SU APARTADO RELATIVO AL DESARROLLO SOCIAL, SEÑALA QUE EL OBJETIVO DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL, CONSISTE EN PROPICIAR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y DE CONDICIONES QUE ASEGUREN A LA POBLACIÓN EL DISFRUTE DE LOS DERECHOS INDIVIDUALES Y SOCIALES CONSAGRADOS EN LA CONSTITUCIÓN; ELEVAR LOS NIVELES DE BIENESTAR Y LA CALIDAD DE VIDA DE LOS MEXICANOS Y, DE MANERA PRIORITARIA, DISMINUIR LA POBREZA Y LA EXCLUSIÓN SOCIAL.
- 3) EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000, ESTABLECE DENTRO DE SU ESTRATEGIA PARA LA SUPERACIÓN DE LA POBREZA EXTREMA, LA NECESIDAD DE COMPLEMENTAR LOS APOYOS DIRECTOS AL CONSUMO Y A LA INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO, CON PROGRAMAS DE EMPLEO QUE PERMITAN A LA POBLACIÓN MENOS FAVORECIDA UN INGRESO EN TANTO TRANSFORMAN SUS CONDICIONES DE VIDA Y DE TRABAJO. EN IGUAL FORMA, EN SU ESTRATEGIA ECONÓMICA, EL PLAN DEFINE LA NECESIDAD DE CREAR LAS CONDICIONES QUE FAVOREZCAN EL EMPLEO INTENSIVO DE LA MANO DE OBRA, PROCURANDO ELEVAR

SOSTENIDAMENTE LA PRODUCTIVIDAD DE LA FUERZA LABORAL PARA LOGRAR NO SÓLO MÁS EMPLEO, SINO MEJORES INGRESOS.

- 4) EL PROGRAMA DE POLÍTICA INDUSTRIAL Y COMERCIO EXTERIOR, POR SU PARTE, ESTABLECE QUE EL GOBIERNO FEDERAL APOYARÁ LOS ESFUERZOS DE LOS GOBIERNOS ESTATALES Y DE LOS SECTORES PRIVADOS LOCALES, PARA FOMENTAR EL DESARROLLO DE AGRUPAMIENTOS INDUSTRIALES, SECTORIALES Y REGIONALES, QUE PERMITAN INTEGRAR LAS CADENAS PRODUCTIVAS SOBRE BASES REGIONALES SÓLIDAS, ATRAER FACTORES PRODUCTIVOS DE ALTA COMPETITIVIDAD, REALIZAR EFICIENTEMENTE INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y SOCIAL E INCORPORAR A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS A ESTOS AGRUPAMIENTOS.
- 5) EL PROGRAMA NACIONAL DE FINANCIAMIENTO DEL DESARROLLO 1997-2000, DESTACA, A SU VEZ, QUE SE BUSCARÁ QUE LAS ORGANIZACIONES FINANCIERAS POPULARES DEL SECTOR FORMAL AUMENTEN LA COMPETENCIA EN EL SECTOR FINANCIERO, FORTALEZCAN EL PAPEL DE LA INTERMEDIACIÓN NO BANCARIA Y PROMUEVAN UNA MAYOR EFICIENCIA Y QUE TAMBIÉN SE TRATARÁ DE INCREMENTAR LA PENETRACIÓN FINANCIERA, AL ATENDER LAS NECESIDADES DE SERVICIOS FINANCIEROS DE PAGOS, CRÉDITO Y AHORRO DE AQUELLOS SEGMENTOS DE LA POBLACIÓN QUE NO HAN TENIDO ACCESO A ESTOS SERVICIOS EN EL MERCADO FINANCIERO TRADICIONAL.
- 6) CON BASE EN EL DECRETO PRESIDENCIAL POR EL QUE SE APRUEBA EL PROGRAMA PARA SUPERAR LA POBREZA 1995-2000, EL GOBIERNO FEDERAL A TRAVÉS DE LA “SEDESOL” Y CONJUNTAMENTE CON LOS GOBIERNOS ESTATALES Y MUNICIPALES, HAN IDENTIFICADO 91 REGIONES PRIORITARIAS A LO LARGO DEL PAÍS. QUE ESTAS REGIONES PRIORITARIAS CORRESPONDEN A LAS ÁREAS RURALES EN LAS QUE SE CONCENTRAN LOS MAYORES ÍNDICES DE MARGINACIÓN Y SU POBLACIÓN REPRESENTA A LOS GRUPOS QUE TIENEN CONDICIONES DE VIDA MÁS VULNERABLES.

## DECLARACIONES

### I. DE “EL GOBIERNO DEL ESTADO”

- 1) QUE EL PLAN ESTATAL DE DESARROLLO CONTEMPLA ENTRE SUS PRINCIPALES OBJETIVOS TANTO EL IMPULSO Y RESPALDO A LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS COMO LA GENERACIÓN DE EMPLEO ENTRE LA POBLACIÓN CON MENORES INGRESOS DE LA ENTIDAD.
- 2) QUE EL C. LIC. FERNANDO SILVA NIETO, GOBERNADOR CONSTITUCIONAL DEL ESTADO DESIGNÓ AL LIC. FERNANDO LÓPEZ PALAU EL 26 DE SEPTIEMBRE DE 1997, SECRETARIO DE FOMENTO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS, AHORA SECRETARIO DE DESARROLLO ECONÓMICO, Y AL LIC. SALVADOR ÁVILA LAMAS, SUBSECRETARIO JURÍDICO Y DE SERVICIOS DE LA SECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO EL 22 DE MARZO DE 1999; POR LO QUE CUENTAN CON LAS FACULTADES QUE LES CONFIEREN LOS ARTÍCULOS 3, 11, 13, 21 Y 37 DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL Y EL ACUERDO ADMINISTRATIVO MEDIANTE EL CUAL EL EJECUTIVO DEL ESTADO DELEGA FACULTADES AL SECRETARIO DE FOMENTO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS AHORA SECRETARIO DEL

DESARROLLO ECONÓMICO, PUBLICADO EN EL PERIÓDICO OFICIAL DEL ESTADO EL 3 DE DICIEMBRE DE 1994, PARA CONTRAER ESTE COMPROMISO, EL CUAL OBLIGA LA INTERVENCIÓN DEL SUBSECRETARIO JURÍDICO Y DE SERVICIOS, EN ATENCIÓN A QUE LOS PROPÓSITOS DE ESTE DOCUMENTO VAN ENCAMINADOS AL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA, ACTIVIDAD QUE ES COMPETENCIA DE ESTA SECRETARIA EN EL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ.

- 3) QUE ES SU VOLUNTAD CELEBRAR EL PRESENTE CONVENIO DE CONCERTACIÓN DE ACCIONES A FAVOR DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO Y DEL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LAS MUJERES DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA DEL RÍO DEL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ.

## **II. DE “FONAES”:**

- 1) QUE DE CONFORMIDAD CON LO DISPUESTO EN EL ARTICULO 32 DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, A LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL CORRESPONDE LA COORDINACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROGRAMAS ESPECIALES PARA LA ATENCIÓN DE LOS SECTORES SOCIALES MÁS DESPROTEGIDOS EN ESPECIAL DE LOS PRODUCTORES, LOS GRUPOS INDÍGENAS Y DE LOS POBLADORES DE LAS ZONAS ÁRIDAS DE LAS ÁREAS RURALES, ASÍ COMO DE LOS COLONOS DE LAS ÁREAS URBANAS, PARA ELEVAR EL NIVEL DE VIDA DE LA POBLACIÓN, CON LA INTERVENCIÓN DE LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL CORRESPONDIENTES Y DE LOS GOBIERNOS ESTATALES Y MUNICIPALES Y CON LA PARTICIPACIÓN DE LOS SECTORES SOCIAL Y PRIVADO.
- 2) QUE LA COORDINACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA NACIONAL DE APOYO PARA LAS EMPRESAS DE SOLIDARIDAD ES UN ÓRGANO DESCONCENTRADO DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL, A LA QUE CORRESPONDE ENTRE OTRAS ATRIBUCIONES, IDENTIFICAR Y ELABORAR LAS SOLICITUDES SUSCEPTIBLES DE SER APOYADAS POR EL PROGRAMA, CELEBRAR LOS CONVENIOS Y CONTRATOS NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FINES Y APlicar LOS RECURSOS DEL FONDO CREADO PARA EL APOYO DEL PROGRAMA.
- 3) QUE LAS FACULTADES CON QUE ACTÚA EN REPRESENTACIÓN DE “FONAES” SE DESPRENDEN DE LAS ATRIBUCIONES CONTENIDAS EN EL DECRETO QUE ESTABLECE EL PROGRAMA Y EL FONDO NACIONAL DE APOYO PARA EMPRESAS DE SOLIDARIDAD, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 4 DE DICIEMBRE DE 1991, ASÍ COMO LOS ARTÍCULOS 34, FRACCIÓN VI Y 35 DEL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 28 DE DICIEMBRE DE 1995, EN CONCORDANCIA CON LOS ARTÍCULOS 6, 9 Y 14 DEL ACUERDO POR EL QUE SE REGULA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO INTERNO DEL ÓRGANO DESCONCENTRADO DENOMINADO: COORDINACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA NACIONAL DE APOYO PARA LAS EMPRESAS DE SOLIDARIDAD, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 14 DE DICIEMBRE DE 1992.

- 4) QUE CON FUNDAMENTO EN LOS ARTÍCULOS 26 DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS; 9, 17 Y 32 FRACCIÓN VIII, DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL; 4, 16, 26, 28, 32, 37, 38, 39, DE LA LEY DE PLANEACIÓN; 1, 2, 4, 5, 13, 15, 16 Y 25 DE LA LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PÚBLICO; 34 FRACCIÓN VI Y 35 DEL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 28 DE DICIEMBRE DE 1995; ARTICULO 15 DEL DECRETO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN PARA EL EJERCICIO FISCAL 1999, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 31 DE DICIEMBRE DE 1998; EN EL DECRETO POR EL QUE SE ESTABLECE EL PROGRAMA Y EL FONDO NACIONAL DE APOYO A LAS EMPRESAS DE SOLIDARIDAD, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 4 DE DICIEMBRE DE 1991 Y EN EL ACUERDO POR EL QUE SE REGULA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO INTERNO DEL ÓRGANO DESCONCENTRADO DENOMINADO COORDINACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA NACIONAL DE APOYO PARA LAS EMPRESAS DE SOLIDARIDAD, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 14 DE DICIEMBRE DE 1992, ES SU VOLUNTAD CELEBRAR EL PRESENTE CONVENIO DE CONCERTACIÓN DE ACCIONES A FAVOR DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO Y DEL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LAS MUJERES DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA DEL RÍO, DEL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ.

### III.- DE “NAFIN”

- 1) QUE ES UNA INSTITUCIÓN CONSTITUIDA, MEDIANTE LA ESCRITURA PÚBLICA NÚMERO 13,672 DE FECHA 30 DE JUNIO DE 1934, OTORGADA ANTE LA FE DEL LIC. CARLOS GARCÍA DIEGO, NOTARIO PÚBLICO No. 41 DEL DISTRITO FEDERAL, INSCRITA EN EL REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO DEL DISTRITO FEDERAL A FOJAS 59, BAJO EL No. 135, DEL VOLUMEN 91, LIBRO TERCERO, CON FECHA 8 DE AGOSTO DE 1934.
- 2) QUE EN SU CARÁCTER DE INSTITUCIÓN DE BANCA DE DESARROLLO SE RIGE POR SU LEY ORGÁNICA, PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN DEL 26 DE DICIEMBRE DE 1986 Y SU OBJETO ES LA PROMOCIÓN DEL AHORRO Y LA INVERSIÓN, ASÍ COMO LA CANALIZACIÓN DE APOYOS FINANCIEROS Y TÉCNICOS AL FOMENTO INDUSTRIAL Y EN GENERAL AL DESARROLLO ECONÓMICO NACIONAL Y REGIONAL DEL PAÍS.
- 3) QUE CONFORME A LOS LINEAMIENTOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y A LAS DIRETRICES FIJADAS POR EL EJECUTIVO FEDERAL, SUS ACTIVIDADES DEBEN ENCAMINARSE A LA PROMOCIÓN DE PROYECTOS AUTOFINANCIABLES GENERADORES DE EMPLEOS, DIVISAS Y DESARROLLO REGIONAL, CON ÉNFASIS EN LOS DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, COMO MOTORES DE LA ECONOMÍA REGIONAL.
- 4) QUE PARA INDUCIR UN RESPALDO INTEGRAL E IMPULSAR CON UN ENFOQUE ESPECIALIZADO Y UN CARÁCTER MASIVO EL DESARROLLO INTEGRAL DE MICROEMPRESAS Y MICROPRODUCTORAS EN EL PAÍS, HA INCORPORADO, COMO UNO DE LOS PRINCIPALES INSTRUMENTOS DE SU ACCIÓN DE FOMENTO, EL PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA, QUE EN SU DISEÑO Y PARA SU INSTRUMENTACIÓN, OTORGA UNA IMPORTANCIA SIGNIFICATIVA A LA PERSPECTIVA DE GÉNERO.

- 5) QUE EL C. FEDERICO PATIÑO MÁRQUEZ, EN SU CARÁCTER DE DIRECTOR ADJUNTO DE FOMENTO, CUENTA CON LAS FACULTADES PARA SUSCRIBIR EL PRESENTE CONVENIO LO QUE ACREDITA CON LA ESCRITURA PÚBLICA NÚMERO 70, 908 DE FECHA 9 DE DICIEMBRE DE 1997, PASADA ANTE EL LIC. CECILIO GONZÁLEZ MÁRQUEZ, NOTARIO PÚBLICO NÚMERO 151, DEL DISTRITO FEDERAL, INSCRITA EN EL REGISTRO PÚBLICO DE DEL COMERCIO DEL DISTRITO FEDERAL, EN EL FOLIO MERCANTIL NÚMERO 1275 EL 19 DE DICIEMBRE DE 1997.
- 6) QUE SEÑALA COMO DOMICILIO LEGAL EL UBICADO EN INSURGENTES SUR 1971, COLONIA GUADALUPE INN, MÉXICO, D.F. C.P. 01020.
- 7) QUE ES SU VOLUNTAD CELEBRAR EL PRESENTE CONVENIO DE CONCERTACIÓN DE ACCIONES A FAVOR DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO Y DEL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA DEL RÍO, SAN LUIS POTOSÍ.

#### **IV. DE “LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO”**

- 1) QUE SUS INTEGRANTES HAN DECIDIDO PARTICIPAR EN EL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA DE "NAFIN", MEDIANTE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO SANTA MARÍA DEL RÍO.
- 2) QUE SOLICITAN EL RESPALDO DEL "FONAES" PARA FORTALECER EL ALCANCE Y LOS BENEFICIOS DE SU PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO SANTA MARÍA DEL RÍO.
- 3) QUE ES SU VOLUNTAD CELEBRAR EL PRESENTE CONVENIO DE CONCERTACIÓN DE ACCIONES A FAVOR DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO Y DEL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA DEL RÍO DEL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ.

#### **CLÁUSULAS**

#### **PRIMERA.- COMPROMISOS DE ACCIÓN.**

##### **I. DE “EL GOBIERNO DEL ESTADO”:**

- 1) PARA QUE SE PUEDA ACTIVAR DE INMEDIATO LA OPERACIÓN DEL FONDO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO (FCD) DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO, EN LOS TÉRMINOS QUE SE EXPLICAN EN LA CLÁUSULA CUARTA DEL PRESENTE CONVENIO, EL GOBIERNO DEL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ OTORGА A LA PROPIA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO UNA APORTACIÓN SOLIDARIA POR LA CANTIDAD DE \$400,000.00 (CUATROCIENTOS MIL PESOS 00/100 M.N.) PARA SER DESTINADOS ÚNICA Y EXCLUSIVAMENTE COMO APORTACIÓN DE LA PROPIA COMUNIDAD AL FIDEICOMISO DENOMINADO “FONDO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO SANTA MARÍA DEL RÍO”, QUE SE ESTABLECERÁ EN BANCO BITAL, S.A., INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE, EN LA INTELIGENCIA DE QUE LOS RECURSOS DEPOSITADOS EN ESTE FIDEICOMISO SERÁN PROPIEDAD EXCLUSIVA DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO Y

SERÍAN UTILIZADOS ÚNICA Y EXCLUSIVAMENTE EN LOS TÉRMINOS PREVISTOS EN EL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA DE "NAFIN", Y EN EL CONTRATO DE FIDEICOMISO CORRESPONDIENTE, POR LO QUE ESTA APORTACIÓN INICIAL CONSTITUIRÁ UN PATRIMONIO COLECTIVO PARA TODAS Y CADA UNA DE LAS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO, QUIENES DEBERÁN ASUMIR LA RESPONSABILIDAD COLECTIVA DE PROTEGERLO Y AMPLIARLO.

- 2) "EL GOBIERNO DEL ESTADO" PROMOVERÁ LA PARTICIPACIÓN COMPROMETIDA DE LOS AGENTES LOCALES EN EL IMPULSO Y RESPALDO DEL PROYECTO, ENTRE LOS QUE PODRÁN FIGURAR LOS SIGUIENTES: EL GOBIERNO MUNICIPAL, LAS DELEGACIONES DE DEPENDENCIAS FEDERALES EN EL ESTADO; LOS PRINCIPALES EMPRESARIOS INDUSTRIALES, COMERCIANTES Y PRESTADORES DE SERVICIOS DE LA LOCALIDAD; LAS UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA Y SUPERIOR; LOS INSTITUTOS DE CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO; LOS CENTROS DE INVESTIGACIÓN; LAS AGRUPACIONES GREMIALES Y, EN GENERAL, TODAS AQUELLAS ENTIDADES Y ORGANIZACIONES VINCULADAS CON EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ Y, EN PARTICULAR CON EL IMPULSO Y RESPALDO DE LA MICROEMPRESA.
- 3) "EL GOBIERNO DEL ESTADO" ACEPTE NO TENER FACULTADES PARA ADMINISTRAR LOS RECURSOS OTORGADOS, NI PARA BENEFICIARSE DE LA OPERACIÓN DEL FIDEICOMISO, SALVO QUE ESTE SE EXTINGA, SIN EMBARGO LAS MANTENDRÁ PARA LO SIGUIENTE:
  - a) VERIFICAR LA APORTACIÓN DE LOS RECURSOS OTORGADOS AL FIDEICOMISO DE REFERENCIA.
  - b) RETIRAR SU APORTACIÓN, EN CASO DE INCUMPLIMIENTO DE LA OBLIGACIÓN DE LA CORRECTA APLICACIÓN DE LOS RECURSOS OTORGADOS O DE LAS DISPOSICIONES DEL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA DE "NAFIN".
  - c) PRESIDIR EL COMITÉ DE RESPALDO DEL PROYECTO, CUYAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES SE DESCRIBEN EN LA CLÁUSULA TERCERA DE ESTE CONVENIO.
  - d) APROBAR EN SU CASO LAS MODIFICACIONES QUE PRETENDAN REALIZARSE AL PRESENTE CONVENIO DE CONCERTACIÓN

## II. DEL "FONAES"

- 1) "FONAES" OTORGA UNA APORTACIÓN SOLIDARIA A "LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO" POR LA CANTIDAD DE \$400,000.00 (CUATROCIENTOS MIL PESOS 00/100 M.N.) QUE SERÁ DESTINADA ÚNICA Y EXCLUSIVAMENTE COMO APORTACIÓN DE LA PROPIA COMUNIDAD AL FIDEICOMISO DENOMINADO "FONDO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO SANTA MARÍA DEL RÍO", QUE SE ESTABLECERÁ EN EL BANCO BITAL, S.A., INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE, , EN LA

INTELIGENCIA DE QUE LOS RECURSOS DEPOSITADOS EN ESTE FIDEICOMISO SERÁN PROPIEDAD EXCLUSIVA DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO Y SERÁN UTILIZADOS ÚNICA Y EXCLUSIVAMENTE EN LOS TÉRMINOS PREVISTOS EN EL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA DE "NAFIN", Y EN EL CONTRATO DE FIDEICOMISO CORRESPONDIENTE, POR LO QUE ESTA APORTACIÓN INICIAL CONSTITUIRÁ UN PATRIMONIO COLECTIVO PARA TODAS Y CADA UNA DE LAS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO, QUIENES DEBERÁN ASUMIR LA RESPONSABILIDAD COLECTIVA DE PROTEGERLO Y AMPLIARLO.

- 2) "FONAES" ACEPTE NO TENER FACULTADES PARA ADMINISTRAR LOS RECURSOS OTORGADOS, NI PARA BENEFICIARSE DE LA OPERACIÓN DEL FIDEICOMISO, SALVO QUE ESTE SE EXTINGA, SIN EMBARGO LAS MANTENDRÁ PARA LO SIGUIENTE:

- a) VERIFICAR LA APORTACIÓN DE LOS RECURSOS OTORGADOS AL FIDEICOMISO DE REFERENCIA.
- b) RETIRAR SU APORTACIÓN, EN CASO DE INCUMPLIMIENTO DE LA OBLIGACIÓN DE LA CORRECTA APLICACIÓN DE LOS RECURSOS OTORGADOS O DE LAS DISPOSICIONES DEL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA DE "NAFIN".
- c) A PARTICIPAR EN EL COMITÉ DE RESPALDO DEL PROYECTO, CUYO FUNCIONAMIENTO SE EXPLICA EN LA CLÁUSULA TERCERA, CON VOZ Y VOTO.
- d) APROBAR EN SU CASO LAS MODIFICACIONES QUE PRETENDAN REALIZARSE AL PRESENTE CONVENIO DE CONCERTACIÓN.

### **III. DE "NAFIN"**

- 1) "NAFIN" PROPORCIONARÁ LOS MANUALES DE OPERACIÓN Y GUÍAS DE ORIENTACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO Y EL MEJOR DESEMPEÑO DE LAS TAREAS Y FUNCIONES DE "LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO", ASÍ COMO LAS PROPUESTAS METODOLÓGICAS PARA LAS DIFERENTES ACCIONES DE FOMENTO PREVISTAS EN EL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA.
- 2) "NAFIN" DISEÑARÁ E INSTRUMENTARÁ UN PROGRAMA CONTINUO DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN PROFESIONAL, ASÍ COMO DE ASESORÍA TÉCNICA, PARA LA DIRECTORA GENERAL Y EL PERSONAL TÉCNICO DE LA ORGANIZACIÓN DE FOMENTO, CUYO FUNCIONAMIENTO SE EXPLICA EN LA CLÁUSULA QUINTA.
- 3) "NAFIN" RECONOCE LOS IMPORTANTES ESFUERZOS QUE EN EL FOMENTO DE LA MICROEMPRESA HAN DESARROLLADO TANTO "FONAES" COMO DIVERSAS ENTIDADES, DEPENDENCIAS E INSTITUCIONES FEDERALES, ESTATALES Y MUNICIPALES, DE LOS SECTORES PÚBLICO, PRIVADO Y SOCIAL, POR LO QUE BUSCARÁ

CONCERTAR ACUERDOS DE COOPERACIÓN Y ACCIÓN CONJUNTA PARA PROPORCIONAR EL RESPALDO TÉCNICO Y FINANCIERO, CON LA INTENCIÓN DE QUE LA RESPUESTA DE SERVICIOS DE RESPALDO EMPRESARIAL EN EL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ, EN MATERIA DE INFORMACIÓN, CAPACITACIÓN, ASESORÍA TÉCNICA Y SOPORTE TECNOLÓGICO, SEA CADA VEZ MÁS ADECUADA A LOS REQUERIMIENTOS, LIMITACIONES, MODALIDADES Y POTENCIALIDADES DE LA MICROEMPRESA Y MICROPRODUCTORAS PARTIPANTES EN EL PROYECTO SANTA MARÍA DEL RÍO.

- 4) “NAFIN” LLEVARÁ A CABO UNA LABOR DE MONITOREO PERMANENTE, CON LA FINALIDAD DE ASEGURAR QUE LA ORGANIZACIÓN DE FOMENTO CUMPLA DE MANERA ESTRICTA CON LAS DISPOSICIONES NORMATIVAS QUE REGULARÁN SU FUNCIONAMIENTO Y PERIÓDICAMENTE EMITIRÁ UNA CALIFICACIÓN DE LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA DE SU ACCIÓN DE FOMENTO QUE SE DISCUSIRÁ EN EL SENO DEL COMITÉ DE RESPALDO.
- 5) “NAFIN” PROMOVERÁ LA PARTICIPACIÓN COMPROMETIDA DE AGENTES NACIONALES Y EXTERNOS EN EL IMPULSO Y RESPALDO DEL PROYECTO, ENTRE LOS QUE PODRÁN FIGURAR LOS SIGUIENTES: DEPENDENCIAS, ORGANISMOS Y ENTIDADES DEL GOBIERNO FEDERAL, EMPRESAS INDUSTRIALES, COMERCIALES Y PRESTADORAS DE SERVICIOS DE ALCANCE NACIONAL, UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA Y SUPERIOR; LOS INSTITUTOS DE CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO; LOS CENTROS DE INVESTIGACIÓN; LAS AGRUPACIONES GREMIALES Y, EN GENERAL, TODAS AQUELLAS ENTIDADES Y ORGANIZACIONES VINCULADAS CON EL RESPALDO A LA MICROEMPRESA Y EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL PAÍS. POR LO QUE HACE AL ÁMBITO EXTERNO, SE BUSCARÁ LA PARTICIPACIÓN DE ORGANISMOS MULTILATERALES DE FOMENTO, FUNDACIONES Y ASOCIACIONES INTERNACIONALES Y AGENCIAS BILATERALES DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO.
- 6) “NAFIN” PARTICIPARÁ EN EL COMITÉ DE RESPALDO DEL PROYECTO CON VOZ Y VOTO.
- 7) “NAFIN” ABRIRÁ UNA LÍNEA DE EXPOSICIÓN DE RIESGO PARA RESPALDAR EL DESARROLLO DEL PROYECTO, QUE SE ACTIVARÁ MEDIANTE CRÉDITOS DIRECTOS A LA ORGANIZACIÓN DE FOMENTO Y/O A LAS MICROEMPRESAS, Y CUYO OTORGAMIENTO Y RECUPERACIÓN SE APEGARÁN A LAS REGLAS DE OPERACIÓN QUE PARA EL EFECTO EMITA LA PROPIA “NAFIN”.

LOS RECURSOS RECUPERADOS SERÁN RECICLADOS EN UNA OPERACIÓN REVOLVENTE HASTA EN TANTO NO SE REBASE EL IMPORTE LÍMITE DE EXPOSICIÓN DE RIESGO EN VIGOR. LA AMORTIZACIÓN DE LOS CRÉDITOS SE REALIZARÁ MEDIANTE PAGOS FIJOS, CUYO IMPORTE DETERMINARÁ NAFIN OPORTUNAMENTE Y QUE SERÁ DE APLICACIÓN GENERAL A TODAS LAS COMUNIDADES QUE PARTICIPEN EN EL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA.

EL IMPORTE DE LA LÍNEA DE EXPOSICIÓN DE RIESGO SERÁ, EN SU FASE INICIAL, EQUIVALENTE AL DOBLE DE LA APORTACIÓN INICIAL QUE PERMANEZCA EN EL FCD Y SE PODRÁ IR DUPLICANDO CADA SEMESTRE

HASTA LLEGAR A REPRESENTAR UN IMPORTE EQUIVALENTE A 64 VECES DICHO MONTO.

EL AJUSTE DE LA LÍNEA DE EXPOSICIÓN DE RIESGO DISPONIBLE SE EFECTUARÁ CADA SEMESTRE DEPENDIENDO DEL GRADO DE AFECTACIÓN QUE SUFRA EL FONDO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO, PARA HACER FRENTA A EVENTUALES INCUMPLIMIENTOS. EL AJUSTE SE EFECTUARÁ CONFORME A LOS SIGUIENTES CRITERIOS PARTICULARES:

- a) SE DUPLICARÁ EL ALCANCE, CUANDO LA AFECTACIÓN DEL FCD EN EL SEMESTRE HUBIESE SIDO INFERIOR AL 5 % DEL SALDO.
- b) SE MANTIENE EN EL MISMO NIVEL, CUANDO LA AFECTACIÓN DEL FCD EN EL SEMESTRE, HUBIESE SIDO SUPERIOR AL 5% Y MENOR O IGUAL AL 10 % DEL SALDO.
- c) SE REDUCE AL NIVEL ANTERIOR (LA MITAD), CUANDO LA AFECTACIÓN DEL FCD EN EL SEMESTRE HUBIESE SIDO SUPERIOR AL 10 % DEL SALDO.

#### SEGUNDA.- LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO.

LAS MICROEMPRESAS Y MICROPRODUCTORAS QUE INTEGREN LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO SE COMPROMETEN A:

- 1) CUMPLIR CON LOS REQUISITOS QUE ESTABLECE EL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA DE "NAFIN" PARA OBTENER EL REGISTRO CORRESPONDIENTE Y CONSTITUIRSE EN PARTICIPANTES DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO.
- 2) CUMPLIR OPORTUNAMENTE CON LOS COMPROMISOS DE PRODUCCIÓN QUE VAYAN CONCERTANDO CON SU ODF.
- 3) EFECTUAR LAS APORTACIONES AL FONDO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO, DE ACUERDO CON LAS DISPOSICIONES DEL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA Y LAS PARTICULARES QUE SE ESTIPULAN EN EL PROYECTO.
- 4) COMPARTIR EXPERIENCIAS Y PROPORCIONAR RESPALDO TÉCNICO Y DE CAPACITACIÓN A LAS MICROEMPRESAS Y MICROPRODUCTORAS QUE INTEGREN LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO, FORTALECIENDO EN GENERAL LA RELACIÓN DE COLABORACIÓN Y RESPONSABILIDAD CONJUNTA.
- 5) PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LAS INICIATIVAS CONJUNTAS QUE TENGAN COMO PROPÓSITO PARTICULAR EL INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD COLECTIVA.
- 6) CORRESPONSABILIZARSE DEL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA ODF, ADEMÁS DE CUIDAR EN TODO MOMENTO LA BUENA IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN DE FOMENTO Y DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO

- 7) CONCERTAR CON SU ODF PLANES DE NEGOCIO INDIVIDUALES, CON EL PROPÓSITO ESPECÍFICO DE OBTENER UTILIDADES INCREMENTALES E INGRESOS ADICIONALES, LOS QUE ACEPTA COMPARTIR CON LA PROPIA ODF EN LOS TÉRMINOS QUE DEFINE EL PROGRAMA Y QUE SE PRECISAN EN EL PROYECTO.

### **TERCERA.- EL COMITÉ DE RESPALDO DEL PROYECTO**

“EL GOBIERNO DEL ESTADO”, LOS AGENTES LOCALES, EL PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD), “FONAES” Y NAFIN, FORMARÁN UN COMITÉ DE RESPALDO, QUE SERÁ PRESIDIDO POR EL C. FERNANDO LÓPEZ PALAU, EN SU CALIDAD DE SECRETARIO DE DESARROLLO ECONÓMICO Y TENDRÁ COMO RESPONSABILIDADES PRINCIPALES LAS SIGUIENTES:

- a) DESIGNAR A LOS CONSEJEROS ESPECIALES QUE PARTICIPARÁN EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA ODF.
- b) PROPORNER A LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO, CANDIDATAS QUE CUMPLAN LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA OCUPAR EL PUESTO DE DIRECTORA GENERAL DE LA ODF.
- c) EVALUAR LOS INFORMES PERIÓDICOS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA ODF SOBRE EL DESARROLLO DEL PROYECTO Y FORMULAR RECOMENDACIONES A DICHO CONSEJO, ADEMÁS DE PROMOVER UN RESPALDO CONTINUO Y CREciente, PARA QUE LA ODF CUMPLA CON LA MAYOR EFICACIA Y OPORTUNIDAD CON LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO Y LOS PRINCIPIOS DEL PROGRAMA.
- d) PROPORCIONAR A LA ODF, EN CALIDAD DE PRÉSTAMO O DONACIÓN, MOBILIARIO Y/O EQUIPO QUE FACILITE EL INICIO DE OPERACIONES:

### **CUARTA.- DEL FONDO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO.**

CON LOS RECURSOS EN EFECTIVO PROVENIENTES DE LAS APORTACIONES SOLIDARIAS DE “FONAES” Y DE “EL GOBIERNO DEL ESTADO”, POR LA CANTIDAD DE \$800,000.00 (OCHOCIENTOS MIL PESOS 00/100 M.N.) “LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO” (CMP) FORMARÁ, EN CALIDAD DE FIDEICOMITENTE ÚNICO Y FIDEICOMISARIO, EL FIDEICOMISO DENOMINADO FONDO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO DEL PROYECTO SANTA MARÍA DEL RÍO, EN EL BANCO BITAL, S.A., INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE, QUE CONSTITUIRÁ Y ADMINISTRARÁ EL FIDEICOMISO EN CALIDAD DE INSTITUCIÓN FIDUCIARIA, DE ACUERDO CON LOS TÉRMINOS PARTICULARES DEL CONTRATO DE FIDEICOMISO QUE FIGURA COMO ANEXO DEL PRESENTE CONVENIO, FORMANDO PARTE INTEGRAL DEL MISMO.

LAS MICROEMPRESAS Y MICROPRODUCTORAS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO REALIZARÁN APORTACIONES SUBSECUENTES, YA SEA EN FORMA DIRECTA O POR CONDUCTO DE SU ORGANIZACIÓN DE FOMENTO, DE ACUERDO SIEMPRE CON LAS REGLAS DE OPERACIÓN QUE PROPORCIONA EL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA DE “NAFIN”.

LOS RECURSOS QUE SE VAYAN DEPOSITANDO EN EL FONDO, AL IGUAL QUE LOS RENDIMIENTOS CORRESPONDIENTES, SE DISTRIBUIRÁN EN FORMA EQUITATIVA (50% / 50%) EN LOS DOS COMPONENTES QUE LO INTEGRAN: UN PRIMER COMPONENTE DE COMPETITIVIDAD Y UN SEGUNDO COMPONENTE DE DESARROLLO, QUE FUNCIONARÁN CON LOS SIGUIENTES PROPÓSITOS PARTICULARES:

**COMPONENTE DE COMPETITIVIDAD:** CON LOS RECURSOS DE ESTE COMPONENTE, SE PODRÁN CUBRIR GASTOS E INVERSIONES QUE CONTRIBUYAN AL INCREMENTO DE LA COMPETITIVIDAD COLECTIVA DE LAS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO, COMO SON LAS SIGUIENTES INICIATIVAS:

- ASESORÍA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN A LAS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO Y AL PERSONAL DE LA ODF.
- GASTOS E INVERSIONES QUE CONTRIBUYAN AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA ODF.
- COFINANCIAMIENTO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE RESPALDO ESPECIALIZADO A LAS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO CON INSTITUCIONES FORMALES DE RESPALDO EMPRESARIAL.
- CAPITALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE ÉXITO ARTESANAL EN LA RAMA DE ACTIVIDAD DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO, TANTO EN MÉXICO COMO EN EL EXTERIOR (INVITACIÓN DE EXPERTOS Y VISITAS DE INVESTIGACIÓN).
- REGISTRO AUDIOVISUAL Y DOCUMENTAL DE LA EVOLUCIÓN DEL PROYECTO.
- DESARROLLO Y/O ADQUISICIÓN DE PROYECTOS FRANQUICIAZABLES ESPECIALIZADOS EN LA CAPITALIZACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS DE MUJERES Y MICROEMPRESAS.
- IDENTIFICACIÓN, ADQUISICIÓN Y TRANSFERENCIA DE DISEÑOS, PROTOTIPOS E INNOVACIONES TECNOLÓGICAS DE USO GENERALIZADO.
- PARTICIPACIÓN EN FERIAS Y EXPOSICIONES NACIONALES Y DEL EXTERIOR.
- ELABORACIÓN DE CATÁLOGOS, MUESTRARIOS Y MATERIAL PROMOCIONAL.
- ADQUISICIÓN DE ANAQUELES, ESTANTES Y ACCESORIOS PARA LA EXHIBICIÓN DE PRODUCTOS.

- ESTABLECIMIENTO DE CENTROS DE ALMACENAJE, DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO EN MÉXICO Y EN EL EXTERIOR.

NACIONAL FINANCIERA PODRÁ AMPLIAR ESTA RELACIÓN DE GASTOS ELEGIBLES CON OTRAS INICIATIVAS QUE CLARA Y EFECTIVAMENTE CONTRIBUYAN AL INCREMENTO DE LA COMPETITIVIDAD COLECTIVA DE LAS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO.

TODAS LAS INICIATIVAS DEBERÁN SER PREPARADAS POR LAS ODF'S COMO PROYECTOS DE INVERSIÓN, Y CUMPLIR CON LOS REQUISITOS QUE ESTABLECE EL PROGRAMA, PARA LO CUAL CONTARÁN CON EL RESPALDO TÉCNICO DE UN ASESOR ESPECIAL QUE TRABAJARÁ CON ESE PROPÓSITO EXPRESO EN EL PROYECTO CONJUNTO NAFIN-PNUD.

TAN PRONTO LA ODF DISPONGA DEL RESPALDO DEL ASESOR ESPECIAL, LOS RECURSOS DEL COMPONENTE DE COMPETITIVIDAD SERÁN ADMINISTRADOS DE MANERA EXCLUSIVA POR EL PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD), EN VIRTUD DEL PROYECTO CONJUNTO CONCERTADO CON NAFIN PARA FORTALECER EL FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA.

**COMPONENTE DE DESARROLLO:** A PARTIR DEL TERCER AÑO DESPUÉS DE LA CONSTITUCIÓN DEL FONDO, LOS RECURSOS DE ESTE COMPONENTE SE DESTINARÁN, EN UNA PROPORCIÓN CRECIENTE QUE DEPENDERÁ DEL GRADO DE CUMPLIMENTO QUE SE HAYA REGISTRADO EN ESE PERÍODO, A LOS SIGUIENTES PROPÓSITOS PARTICULARES, EN LA INTELIGENCIA DE QUE SERÁN LAS PROPIAS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO LAS QUE DECIDIRÁN LA MANERA EN QUE PARTICIPARÁN DE LOS BENEFICIOS DE ACUERDO CON EL PORCENTAJE DE SUS RESPECTIVAS APORTACIONES:

- CUBRIR GASTOS MÉDICOS MAYORES (EMERGENCIA, HOSPITALIZACIÓN E INTERVENCIONES QUIRÚRGICAS) DE LA INTEGRANTE DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO Y DE SUS FAMILIARES EN PRIMER GRADO.
- CUBRIR GASTOS EDUCATIVOS DE LOS HIJOS DE LAS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO, DE ACUERDO A LOS CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DE GASTOS QUE DETERMINE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA ODF.
- FORMAR UN FONDO ESPECIAL DE RESPALDO PARA ACCEDER A FINANCIAMIENTO DE LARGO PLAZO PARA LA ADQUISICIÓN DE PAQUETES DE AUTO-CONSTRUCCIÓN HABITACIONAL, CUYAS CARACTERÍSTICAS DEFINIRÁ LA PROPIA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO Y DEPENDERÁN DEL IMPORTE QUE HAYAN PODIDO REUNIR EN ESTE COMPONENTE.
- FORMAR UNA CUENTA INDIVIDUAL DE RETIRO DE LA QUE PODRÁ DISPONERSE CUANDO SE CUMPLA 60 AÑOS.

- REALIZAR INVERSIONES DE BENEFICIO COMUNITARIO.

CADA UNA DE LAS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO DECIDIRÁ SOBRE LAS COMBINACIONES DE DESTINO QUE DESEA OTORGAR A SU PARTICIPACIÓN EN EL COMPONENTE DE DESARROLLO DEL FCD.

EN CASO DE FALLECIMIENTO, LA PAREJA Y, EN SU CASO, LOS HIJOS RECIBIRÁN LOS BENEFICIOS DE ESTE COMPONENTE, TAL COMO SI FUERAN LOS PROPIOS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO, O BIEN EL IMPORTE EN EFECTIVO QUE CORRESPONDA PARA CUBRIR GASTOS DE DEFUNCIÓN.

**EL FONDO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO COMO VEHÍCULO DE PAGO.-** LAS ODF'S Y LAS PROPIAS MICROEMPRESAS UTILIZARÁN AL COMPONENTE DE DESARROLLO DE LOS FONDOS COMO VEHÍCULO DE PAGO DE SUS OBLIGACIONES DE CRÉDITO. DE ESTA MANERA, AL PRESENTARSE UN VENCIMIENTO CONFORME AL CALENDARIO DE PAGOS, LA INSTITUCIÓN FIDUCIARIA DISPONDRÁ DE LOS RECURSOS DEL COMPONENTE DE DESARROLLO PARA CUBRIR OPORTUNAMENTE LAS AMORTIZACIONES Y EL PAGO DE INTERESES PREVISTO. EN EL EVENTO QUE SE AGOTASEN LOS RECURSOS DE ESTE COMPONENTE, SE RECURRIRÁ PARA TAL PROPÓSITO A LOS RECURSOS DEPOSITADOS EN LA SUBCUENTA DEL COMPONENTE DE COMPETITIVIDAD.

CUANDO EL IMPORTE DE LOS RECURSOS QUE DESTINE LA INSTITUCIÓN FIDUCIARIA A LA LIQUIDACIÓN DE OBLIGACIONES CREDITICIAS RESULTE SUPERIOR A LA CANTIDAD QUE RECIBA PARA TAL PROPÓSITO POR PARTE DE LA ODF Y/O DE LAS MICROEMPRESAS ACREDITADAS, SE ENTREGARÁ UN REPORTE DE FALTANTE AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA ODF, QUE ASUMIRÁ EL COMPROMISO DE INFORMAR CON DETALLE DEL INCUMPLIMIENTO A LAS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO.

**EL FONDO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO Y EL RESPALDO DE LA ODF.-** LOS RECURSOS QUE SE RETIREN DEL FONDO PARA CUBRIR LA TOTALIDAD O PARTE DEL SUELDO DEL DIRECTOR GENERAL, COMO SE DESCRIBE POSTERIORMENTE, AFECTARÁN EL COMPONENTE DE DESARROLLO.

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA ODF Y LAS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO DEBERÁN CUIDAR QUE NO SE PRESENTEN INCUMPLIMIENTOS DE OBLIGACIONES DE PAGO, ASÍ COMO VIGILAR Y RESPALDAR A LA DIRECTORA GENERAL PARA QUE SE ALCANCE LA AUTOSUFICIENCIA OPERATIVA DE LA ODF A LA MAYOR BREVEDAD, PUES DE OTRA MANERA, NO SÓLO SE DISMINUIRÁ GRADUALMENTE EL LÍMITE DEL RESPALDO FINANCIERO EN BENEFICIO DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO POR PARTE DE NAFIN, SINO QUE SE IRÁN REDUCIENDO LOS RECURSOS Y, EN CONSECUENCIA, LAS EXPECTATIVAS DE DESARROLLO DE LA PROPIA COMUNIDAD.

TAMBIÉN SE ESTABLECE QUE SI UNA EMPRESARIA O PRODUCTORA, DECIDE NO PARTICIPAR MÁS COMO INTEGRANTE DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL

DEL PROYECTO, NO TENDRÁ DERECHO ALGUNO A RETIRAR LOS RECURSOS DEL DEPÓSITO INICIAL Y DE LOS POSTERIORES AL FONDO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO, DE CUYA PROPIEDAD SÓLO PODRÁ PARTICIPAR DE MANERA COMUNITARIA.

## QUINTA.- LA ORGANIZACIÓN DE FOMENTO.-

**1.- FUNCIONAMIENTO DE LA ODF.**- PARA INSTRUMENTAR EL PROYECTO, SE FORMARÁ UNA ORGANIZACIÓN DE FOMENTO (ODF), COMO UNA EMPRESA DE SERVICIOS CON ENFOQUE DE NEGOCIO QUE MANTENDRÁ COMO OBJETIVO PRINCIPAL IMPULSAR Y RESPALDAR EL DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS Y MICROPRODUCTORAS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO.

LA ODF NO PROPORCIONARÁ DIRECTAMENTE LOS SERVICIOS DE RESPALDO EMPRESARIAL, EN MATERIA DE INFORMACIÓN, ASESORÍA TÉCNICA, FINANCIAMIENTO, CAPACITACIÓN Y SOPORTE TECNOLÓGICO, PERO SÍ ASUMIRÁ LA RESPONSABILIDAD DE ASEGURARSE QUE LAS MICROEMPRESAS Y MICROPRODUCTORAS QUE INTEGRAN LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO, QUE REQUIERAN DE TALES RESPALDOS, LOS RECIBAN EN TÉRMINOS Y CONDICIONES ACCESIBLES, ADECUADOS, OPORTUNOS Y COMPETITIVOS.

LA ODF ACTUARÁ TAMBIÉN COMO INSTRUMENTO DE INTERLOCUCIÓN Y ENLACE, QUE BUSCARÁ NO SÓLO QUE LOS SERVICIOS SEAN ADECUADOS A LOS REQUERIMIENTOS PARTICULARES DE LAS MICROEMPRESAS Y MICROPRODUCTORAS DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO, SINO QUE ADEMÁS TRATARÁ DE CONTRIBUIR A QUE ESTOS SERVICIOS SEAN TAMBIÉN RENTABLES Y ATRACTIVOS PARA LAS INSTITUCIONES FORMALES DE RESPALDO EMPRESARIAL, A FIN DE QUE LOS INCOPOREN ENTRE SUS PRIORIDADES DE ATENCIÓN Y NEGOCIO.

LA ODF TRABAJARÁ PARA QUE LAS MICROEMPRESAS Y MICROPRODUCTORAS DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO, LOGREN Y/O CONSOLIDEN, POR SU CONDUCTO, UNA VINCULACIÓN FORMAL Y ESTABLE CON LOS MERCADOS DE DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, ASÍ COMO UNA EFICAZ Y PERDURABLE ARTICULACIÓN CON LAS FUENTES DE PROVEEDURÍA DE INSUMOS, MATERIAS PRIMAS Y SERVICIOS.

**2. LA CONSTITUCIÓN DE LA ODF.**- LA ODF SE CONSTITUIRÁ COMO SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, CON BASE EN LOS ESTATUTOS LEGALES QUE PROPORCIONA EL PROGRAMA. LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO SERÁ PROPIETARIA DEL 100 % DEL CAPITAL SOCIAL DE LA ODF, POR CONDUCTO BÁSICAMENTE DE SU FONDO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO.

**3. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA ODF.**- EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA ODF SE FORMARÁ POR DIEZ MIEMBROS, SIETE DE LOS CUALES SERÁN DESIGNADOS POR LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO DE ENTRE SUS PROPIOS INTEGRANTES. LOS TRES CONSEJEROS RESTANTES, QUE ACTUARÁN EN

CALIDAD DE "CONSEJEROS ESPECIALES", SERÁN PROPUESTOS POR EL COMITÉ DE RESPALDO Y SELECCIONADOS EN LO PERSONAL, EN FUNCIÓN DE SUS MÉRITOS PROPIOS Y DE SU EVIDENTE CAPACIDAD DE APORTAR SU EXPERIENCIA Y RECOMENDACIONES PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE LA ODF. LA SELECCIÓN SE LLEVARÁ A CABO TOMANDO EN CONSIDERACIÓN EL INDISPENSABLE CUMPLIMIENTO DE LOS SIGUIENTES REQUISITOS PARTICULARES:

- a) HOMBRES O MUJERES CON ANTECEDENTES DE RECONOCIDO ÉXITO EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL O EN EL EJERCICIO ACADÉMICO EN MATERIA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL, SISTEMAS FINANCIEROS Y/O ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.
- b) SOLVENCIA MORAL Y AMPLIO PRESTIGIO EN EL ESTADO O EN EL MUNICIPIO.
- c) COMPROMISO RECONOCIDO CON EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ.
- d) TOTAL DESVINCULACIÓN DE NEGOCIOS E INTERESES PATRIMONIALES CON LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO.
- e) NO DESEMPEÑAR CARGO DE SERVIDOR PÚBLICO EN LOS GOBIERNOS, FEDERAL, ESTATAL O MUNICIPAL, NI EN ALGUNA DE SUS AGENCIAS, ORGANISMOS O ENTIDADES.
- f) RESIDENCIA PERMANENTE EN EL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ.
- g) ACEPTACIÓN PARA PARTICIPAR DE MANERA ACTIVA Y CONSTANTE, SIN PERCEPCIONES ECONÓMICAS.

SERÁN RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, ENTRE OTRAS, LAS SIGUIENTES:

- a) APROBAR LOS PLANES DE NEGOCIO DE LA ODF.
- b) AUTORIZAR LA DESIGNACIÓN Y LA REMOCIÓN DE LA DIRECTORA O DIRECTOR GENERAL Y DEL PERSONAL DE LA ODF.
- c) ASESORAR A LA DIRECTORA GENERAL Y AL PERSONAL TÉCNICO DE LA ODF PARA EL MEJOR DESEMPEÑO SUS TAREAS Y RESPONSABILIDADES.
- d) AUTORIZAR LOS CRÉDITOS QUE DEBA CONTRAER LA ODF PARA IMPULSAR EL PROYECTO.
- e) PRESENTAR PERIÓDICAMENTE UN REPORTE SOBRE EL FUNCIONAMIENTO Y EVOLUCIÓN DE LA ODF AL COMITÉ DE RESPALDO ASÍ COMO A LA PROPIA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO.

- f) AUTORIZAR LOS PROYECTOS Y GASTOS QUE INCREMENTEN LA COMPETITIVIDAD COLECTIVA QUE SERÁN CUBIERTOS CON RECURSOS DEL COMPONENTE DE COMPETITIVIDAD DEL FCD.
- g) LAS QUE ESPECÍFICAMENTE SE DEFINAN EN LOS ESTATUTOS LEGALES DE LA SOCIEDAD.

**4. LA ACCIÓN DE FOMENTO DE LA ODF.-** LAS MICROEMPRESARIAS RECIBIRÁN EL RESPALDO DE SU ODF BAJO EL ESQUEMA DE RESPALDO INDIVIDUAL, MEDIANTE LA CUAL CADA EMPRESARIA REALIZA O COORDINA DIRECTAMENTE TODAS Y CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CUATRO FUNCIONES BÁSICAS DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL:

- i. ADQUISICIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE INSUMOS, (MATERIAS PRIMAS, MAQUINARIA Y EQUIPO, INSTALACIONES, ETC.)
- ii. ADMINISTRACIÓN (RECURSOS MATERIALES, HUMANOS Y FINANCIEROS, INCLUYENDO LA CONTRATACIÓN DE CRÉDITOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO INDIVIDUAL)
- iii. PRODUCCIÓN DE BIENES O PRESTACIÓN DE SERVICIOS.
- iv. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.

ESTAS FUNCIONES LAS REALIZARÁ LA MICROEMPRESA CON EL RESPALDO Y LA PARTICIPACIÓN COMPROMETIDA DE SU ODF, QUIEN LE FACILITARÁ EL ESFUERZO CONJUNTO CON OTRAS MICROEMPRESAS PARA AUMENTAR LA CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD COLECTIVA.

LAS MICROPRODUCTORAS, POR SU PARTE, RECIBEN EL RESPALDO DE SU ODF POR CONDUCTO DEL ESQUEMA DE SOPORTE FUNCIONAL EN QUE CADA PRODUCTORA, EN UNA DECISIÓN Y ACCIÓN INDIVIDUALES, ENCOMIENDA A SU ODF LA REALIZACIÓN DE LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

- i. ADQUISICIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE INSUMOS, (MATERIAS PRIMAS, MAQUINARIA Y EQUIPO, INSTALACIONES, ETC.)
- ii. ADMINISTRACIÓN (RECURSOS MATERIALES, HUMANOS Y FINANCIEROS, INCLUYENDO LA CONTRATACIÓN DE CRÉDITOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO INDIVIDUAL)
- iii. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.

DE ESTA MANERA, LAS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO, CON EL RESPALDO DE SU ODF, PODRÁN CONCENTRAR TODO SU ESFUERZO, SU TIEMPO LABORAL Y SU CAPACIDAD CREATIVA EN EL EJERCICIO DE SU VERDADERA ESPECIALIDAD: LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS. POR SUPUESTO, LA ENCOMIENDA CONJUNTA DE TAREAS DE INTERÉS COMÚN A LA ODF NO SIGNIFICA UNA ASOCIACIÓN PRODUCTIVA O UNA FUSIÓN ENTRE PRODUCTORAS, QUIENES CONSERVARÁN EL CARÁCTER INDIVIDUAL DE SU OPERACIÓN, DE TAL MANERA QUE PARA CADA UNO DE ELLOS EL NIVEL DE INGRESOS CORRESPONDIENTE VARIARÁ Y DEPENDERÁ DIRECTAMENTE DE LA CALIDAD Y DE LA CANTIDAD DEL TRABAJO RESPECTIVO.

BAJO ESTE ESQUEMA, LA MICROPRODUCTORA DELEGA EN SU ODF LAS FUNCIONES BÁSICAS, DISTINTAS A LA DE PRODUCCIÓN DE UN BIEN, RESPONDiendo AL PRINCIPIO DE LA EMPRESA MODERNA QUE SEÑALA QUE

UNA UNIDAD PRODUCTIVA DEBE REALIZAR DIRECTAMENTE, EN INTEGRACIÓN VERTICAL, TODAS AQUELLAS TAREAS PARA LAS QUE NO EXISTE ALGUIEN MÁS QUE PUEDA HACERLO MEJOR QUE ELLA, PERO SI OTRA UNIDAD PRODUCTIVA PUEDE REALIZAR UNA FASE DEL PROCESO EN TÉRMINOS Y CONDICIONES MÁS FAVORABLES, ÉSTA DEBE INVARIABLEMENTE SUBCONTRATARSE, COMO REQUISITO "SINE-QUA-NON" PARA ALCANZAR O MANTENER EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD QUE TARDE O TEMPRANO LE EXIGIRÁ EL MERCADO.

CON ESTE PROCEDIMIENTO LA MICROPRODUCTORA Y LA ODF TRABAJAN EN UN PROYECTO CONJUNTO DE COMPLEMENTACIÓN Y DE DIVISIÓN RACIONAL DEL TRABAJO. LAS MICROPRODUCTORAS PRODUCEN Y LA ODF PROMUEVE SUS PRODUCTOS Y LEVANTA LOS PEDIDOS, CON BASE EN LOS CUALES OBTIENE LOS CRÉDITOS DE NAFIN, CON EL RESPALDO DEL FONDO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO (PROPIEDAD DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO), QUE SE UTILIZA A SU VEZ COMO VEHÍCULO DE PAGO. LA ODF ADMINISTRA LOS RECURSOS PARA ADQUIRIR LAS MATERIAS PRIMAS E INSUMOS NECESARIOS PARA PROVEERLOS OPORTUNAMENTE A LAS MICROPRODUCTORAS, CON QUIENES CONCERTA COMPROMISOS DE ELABORACIÓN Y ENTREGA. LA ODF, EN CONSECUENCIA, HACE ACOPIO DE MATERIAS PRIMAS Y DE PRODUCTO TERMINADO, Y SE HACE CARGO DE LA ENTREGA; DE LA COBRANZA; DEL DEPÓSITO PREVISTO AL FONDO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO Y DE LA LIQUIDACIÓN DE LOS CRÉDITOS.

LA ODF RETIENE EL IMPORTE PREVISTO EN EL PROGRAMA (10% DEL VALOR DE VENTA FINAL) PARA CUBRIR LAS SIGUIENTES EGRESOS:

- a) GASTOS DE GESTIÓN EN LA ADQUISICIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE INSUMOS;
- b) GASTOS DE PROMOCIÓN DE VENTAS;
- c) GASTOS DE EMPAQUE Y DISTRIBUCIÓN;
- d) COSTO FINANCIERO DE LOS CRÉDITOS DE RESPALDO;
- e) GASTOS DE OPERACIÓN (RENTA, TELÉFONO, LUZ, TRANSPORTE, ETC.)

CUANDO PROcede, LA ODF HACE TAMBIÉN LAS RETENCIONES DE LAS GANANCIAS ADICIONALES QUE LE CORRESPONDAN, CONFORME AL PROCEDIMIENTO QUE SE DEFINA EN EL PROGRAMA.

**SEXTA.- REVERSIÓN.**- EN EL CASO DE QUE SE EXTINGA LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO, POR DECISIÓN EXPRESA DE LA TOTALIDAD DE SUS INTEGRANTES O SE INCUMPLA DE MANERA REPETIDA CON LAS DISPOSICIONES NORMATIVAS DEL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA DE "NAFIN", INVARIABLEMENTE, EL SALDO DE RECURSOS DEL FONDO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO TENDRÁN EL SIGUIENTE ORDEN DE EJECUCIÓN:

- 1) EN PRIMER TÉRMINO, EL COMITÉ TÉCNICO DEL FIDEICOMISO, INSTRUIRÁ A LA INSTITUCIÓN FIDUCIARIA, PARA QUE CON LOS RECURSOS DEL FIDEICOMISO, LIQUIDE LOS SALDOS DE LOS CRÉDITOS VIGENTES QUE "NAFIN" HUBIERA OTORGADO A LA ODF Y A LAS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO.

- 2) EN SEGUNDO TÉRMINO, EL COMITÉ TÉCNICO DEL FIDEICOMISO INSTRUIRÁ A LA FIDUCIARIA PARA QUE DESTINE LOS IMPORTES NECESARIOS A CUBRIR LOS COMPROMISOS DE PAGO CON CARGO AL FIDEICOMISO, AUTORIZADOS CON ANTELACIÓN POR EL PROPIO COMITÉ.
- 3) EN TERCER TÉRMINO, EL COMITÉ TÉCNICO DEL FIDEICOMISO ENCOMENDARÁ A "FONAES" QUE DEFINA EL DESTINO QUE DEBERÁN TENER LOS RECURSOS RESTANTES DEL FIDEICOMISO, HASTA POR UN IMPORTE EQUIVALENTE AL DE SU APORTACIÓN SOLIDARIA.
- 4) EN CUARTO TÉRMINO, EL COMITÉ TÉCNICO DEL FIDEICOMISO, ENCOMENDARÁ A "EL GOBIERNO DEL ESTADO" QUE DEFINA EL DESTINO QUE DEBERÁN TENER LOS RECURSOS RESTANTES DEL FIDEICOMISO, HASTA POR UN IMPORTE EQUIVALENTE AL DE SU APORTACIÓN SOLIDARIA.
- 5) EN QUINTO TÉRMINO, EL COMITÉ TÉCNICO DEL FIDEICOMISO INSTRUIRÁ A LA FIDUCIARIA PARA QUE DISTRIBUYA EL REMANENTE DE LOS RECURSOS DEL FIDEICOMISO A LAS MICROEMPRESAS Y MICROPRODUCTORAS QUE CONTINÚEN FORMANDO PARTE DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO, DE ACUERDO CON LA RELACIÓN NOMINAL PROPORCIONADA POR EL MISMO COMITÉ.

**SÉPTIMA.-** LAS PARTES ACUERDAN LA CELEBRACIÓN DE ACTOS ESPECÍFICOS CON EL OBJETO DE ASUMIR DERECHOS Y OBLIGACIONES RELACIONADOS O DERIVADOS DEL PRESENTE CONVENIO, DEBERÁN CONSTAR POR ESCRITO DEBIDAMENTE FIRMADO POR LAS PARTES.

**OCTAVA.- DOMICILIOS.-** PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES A QUE HAYA LUGAR, LAS PARTES SEÑALAN COMO DOMICILIOS LOS SIGUIENTES:

**"EL GOBIERNO DEL ESTADO":**  
N° 130

MANUEL JOSÉ OTHÓN

ZONA CENTRO,  
C. P. 78000  
SAN LUIS POTOSÍ, S. L. P.

**"FONAES":**

CHAPULTEPEC,  
C.P.11850

AV. PARQUE LIRA No. 65,  
COL. SAN MIGUEL  
MÉXICO, D.F.,

**"NAFIN" :**

INSURGENTES SUR N° 1971,  
COL. GUADALUPE INN,  
MÉXICO, D.F., C.P. 01020.

**"LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO":** SANTA MARÍA DEL RÍO,

SAN LUIS POTOSÍ,  
DOMICILIO CONOCIDO

**NOVENA.- JURISDICCIÓN.-** CON FUNDAMENTO EN EL ARTICULO 39 DE LA LEY DE PLANEACIÓN, EL PRESENTE CONVENIO ES DE DERECHO PÚBLICO Y

PARA TODO LO RELATIVO A SU INTERPRETACIÓN Y CUMPLIMIENTO, LAS PARTES CONVIENEN SOMETERSE EXPRESAMENTE A LA JURISDICCIÓN DE LOS TRIBUNALES EN LA CIUDAD DE MÉXICO, DISTRITO FEDERAL, RENUNCIANDO EXPRESAMENTE A CUALQUIER FUERO QUE POR RAZÓN DE SUS DOMICILIOS PRESENTES O FUTUROS PUDIERE CORRESPONDERLES.

LEÍDO QUE FUE EL PRESENTE DOCUMENTO Y DEBIDAMENTE ENTERADAS LAS PARTES DEL ALCANCE Y CONTENIDO LEGAL DE SUS CLÁUSULAS, FIRMAN EL PRESENTE CONVENIO DE CONCERTACIÓN EN EL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA DEL RÍO EN EL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ. A LOS 27 DÍAS DEL MES DE ABRIL DE 1999.

POR EL GOBIERNO DEL ESTADO

---

C. FERNANDO LÓPEZ PALAU  
LAMAS  
SECRETARIO DE DESARROLLO ECONÓMICO  
JURÍDICO Y DE  
LA SECRETARÍA

LIC. SALVADOR ÁVILA  
SUBSECRETARIO  
SERVICIOS DE  
GENERAL DE GOBIERNO

POR “FONAES”

POR “NAFIN”

---

C. ROBERTO RUIZ ARCHE  
MÁRQUEZ  
DIRECTOR GENERAL DE  
DE FOMENTO  
FONDOS Y MICROEMPRESA

C. FEDERICO PATIÑO  
DIRECTOR ADJUNTO

POR “LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO”

---

MARÍA PADRÓN CHAVARRÍA    MARTHA ORTEGA PERFECTO    EMILIA  
SALDAÑA TORRES

---

JULIA SÁNCHEZ VARGAS    MODESTA ORTEGA PERFECTO    ROMUALDO  
FUDIZAWA EN DO

---

JOSÉ DE JESÚS DUARTE ORTEGA

**ORIGINALES FIRMADOS**

**F.6. SANTA CLARA DEL COBRE, MICHOACÁN**

## MARCO PARA INSTRUMENTAR EL PROYECTO PILOTO DEL PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA

### COMPROMISOS DE ACCIÓN

Con el propósito de impulsar el desarrollo integral de las microempresas artesanales del Estado de Michoacán, El Gobierno del Estado (el GOBIERNO) y Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN), han decidido instrumentar un Proyecto Piloto del Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa de Nacional Financiera, S.N.C..

Para impulsar esta iniciativa, se asumen los siguientes compromisos particulares:

#### EL GOBIERNO:

1. El Gobierno del Estado de Michoacán aportará al Proyecto la cantidad de \$500,000.00 (quinientos mil pesos) en calidad de aportación accionaria para que, por conducto del Fondo de Contingencia y Desarrollo, dicha aportación forme parte del capital social de la Empresa (Organización de Fomento, Comercializadora) en forma mayoritaria, en los términos que se precisan en el Proyecto del Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa.
2. El Fondo Mixto para el Fomento Industrial de Michoacán (FOMICH) podrá participar con un carácter temporal y promocional en el capital social de la Empresa (Organización de Fomento, comercializadora), para lo cual efectuará una aportación de \$250,000.00 (doscientos cincuenta mil pesos). Esta propiedad accionaria será transferida en venta, valor en libros, al personal de la Empresa (Organización de Fomento, comercializadora), que asumirá el compromiso de destinar a tal propósito cuando menos el 50% de las ganancias que perciba.
3. Para que los micropredactores integrantes de la Comunidad Artesanal de Proyecto puedan activar de inmediato el funcionamiento de su Fondo de Contingencia y Desarrollo, el Gobierno del Estado de Michoacán, en calidad de Fideicomitente Especial, aportará directamente al Fondo de Contingencia y Desarrollo la cantidad de \$500,000.00 (quinientos mil pesos), en la inteligencia de que los recursos depositados en este Fideicomiso sólo serán retirados en la medida en que la Comunidad artesanal del Proyecto vaya efectuando depósitos adicionales o bien cuando la totalidad de los mismos decidan retirarse del Proyecto y proceda la correspondiente extinción del Fideicomiso, previo el cumplimiento anticipado de los compromisos contraídos con el respaldo de los recursos el Fideicomiso. En todo caso, los rendimientos generados por la aportación gubernamental serán cedidos en favor de la Comunidad Artesanal del Proyecto. Los recursos de esta aportación inicial, al igual que las subsecuentes que realizarán los propios micropredactores, deberán ser utilizados única y exclusivamente para su respaldo en los términos previstos en el Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa, por lo que esta aportación inicial constituirá un patrimonio de todos y cada uno de los micropredactores integrantes de la Comunidad Artesanal del Proyecto, los que deberán asumir la responsabilidad colectiva de protegerlo y ampliarlo.
4. El GOBIERNO promoverá la participación comprometida de los Agentes Locales en el impulso y respaldo del Proyecto, entre los que podrán figurar los siguientes: las delegaciones de dependencias federales en el Estado; los principales empresarios industriales, comerciantes y prestadores de servicios de la localidad; las universidades e instituciones de educación media y superior; los institutos de capacitación para el trabajo;

los centros de investigación; las agrupaciones gremiales y, en general, todas aquellas entidades y organizaciones vinculadas con el desarrollo empresarial de Michoacán.

#### NACIONAL FINANCIERA, S.N.C. (NAFIN)

1. Proporcionará los manuales de operación y guías de orientación para la ejecución del Proyecto y el mejor desempeño de las tareas y funciones de la Empresa (Organización de Fomento, comercializadora), así como las propuestas metodológicas para las diferentes acciones de fomento previstas en el Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa.
2. Diseñará e instrumentará un programa continuo de formación y superación profesional, así como de asesoría técnica, para el Director General y el personal técnico de la Empresa (Organización de Fomento, comercializadora).
3. Reconociendo los importantes esfuerzos que en este campo han desarrollado diversas entidades, dependencias e instituciones federales, estatales y municipales, de los sectores público, privado y social, NAFIN buscará concertar acuerdos de cooperación y acción conjunta y proporcionar respaldo técnico y financiero para contribuir a que la respuesta de servicios de las instituciones que integran la infraestructura de respaldo empresarial en el Estado de Michoacán, en materia de información, capacitación, asesoría técnica y soporte tecnológico, sea cada vez más adecuada a los requerimientos, limitaciones, modalidades y potencialidades de los productores y productoras de la Comunidad Artesanal del Proyecto.
4. Llevará a cabo una labor de monitoreo permanente, con la finalidad de asegurar que la Empresa (Organización de Fomento, comercializadora) cumpla de manera estricta con las disposiciones normativas que regularán su funcionamiento y periódicamente emitirá una calificación de la eficiencia y la eficacia de su acción de fomento que se discutirá en el seno del Comité de Respaldo.
5. Abrirá una línea de exposición de riesgo para respaldar el desarrollo del Proyecto, que se activará mediante créditos directos que se otorgarán a la Comunidad Artesanal del Proyecto, ya sea en forma directa a los microproductores o microproductoras o bien a la propia Empresa (Organización de Fomento, comercializadora) y cuyo otorgamiento y recuperación, al igual que los depósitos paralelos que deberán hacer los microproductores, las microproductoras y la Empresa (Organización de Fomento, comercializadora) al Fondo de Contingencia y Desarrollo, se apegarán a las reglas de operación que para el efecto emita la propia NAFIN.

Los recursos recuperados serán reciclados en una operación revolvente hasta en tanto no se rebase el importe límite de exposición de riesgo en vigor. La amortización de los créditos se realizará mediante pagos fijos, cuyo importe determinará NAFIN oportunamente y que será de aplicación general a todos los productores y productoras beneficiarios del Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa.

El importe de la línea de exposición de riesgo será, en su fase inicial, equivalente al doble del depósito inicial que permanezca en el Fondo de Contingencia y Desarrollo (FCD) y se podrá ir duplicando cada semestre hasta llegar a representar un importe equivalente a 64 veces dicho monto, conforme al procedimiento descrito en el Proyecto.

#### COMPROMISOS COMPARTIDOS

El GOBIERNO, los Agentes Locales, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y NAFIN, formarán un Comité de Respaldo, que será presidido por el Secretario de Fomento Económico del Estado de Michoacán, y tendrá como responsabilidades principales las siguientes:

- a) Designar a los Consejeros Especiales que integrarán el Consejo de Administración de la Empresa (Organización de Fomento, comercializadora).
- b) Autorizar el nombramiento del Director General de la Empresa (Organización de Fomento, comercializadora) que proponga su Consejo de Administración.
- c) Evaluar los informes periódicos sobre el desarrollo del Proyecto y,
- d) Promover un respaldo continuo y creciente y formular recomendaciones a la Empresa (Organización de Fomento, comercializadora) para que se cumpla con la mayor eficacia y oportunidad con el objetivo previsto.

## **LA COMUNIDAD ARTESANAL DEL PROYECTO**

Los artesanos y artesanas que integren la Comunidad Artesanal del Proyecto se comprometerán a:

1. Cumplir con los requisitos que establece el Programa Global, y que se precisarán en el Proyecto, para obtener el registro correspondiente y constituirse en participantes y co-propietarios del Fondo de Contingencia y Desarrollo y, en consecuencia, de la Empresa (Organización de Fomento, comercializadora).
2. Concertar con su Empresa (Organización de Fomento, comercializadora) planes de negocio, individuales o globales, con el propósito específico de obtener utilidades incrementales, y compartirlas con la propia Empresa (Organización de Fomento, comercializadora) en los términos que define el Programa Global y que se precisan en el Proyecto.
3. Cumplir oportunamente con sus obligaciones financieras y efectuar las aportaciones al Fondo de Contingencia y Desarrollo, de acuerdo con las disposiciones del Programa Global y las que se estipulan en el Proyecto.
4. Compartir experiencia y proporcionar respaldo técnico y de capacitación a los productores y productoras que integren la Comunidad Artesanal del Proyecto.
5. Participar activamente en las iniciativas conjuntas que tengan como propósito particular el incrementar la competitividad colectiva.

El presente documento, que se actualizará periódicamente, constituye un compromiso de participación en la instrumentación del Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa. El incumplimiento del compromiso de acción de alguna de las partes ocasionará la suspensión del compromiso de las restantes, hasta en tanto se corrija la irregularidad o bien se reciba una explicación satisfactoria que dé lugar a la reactivación de la iniciativa.

Se firma el presente en Morelia, Michoacán, el 26 de octubre de 1998.

---

C.P. FRANCISCO ARCEO GARCÍA  
Secretario de Fomento Económico  
del Estado de Michoacán

---

ING. JOSÉ LUIS LÓPEZ GRACIA  
Director Estatal de Nacional Financiera en  
Michoacán

TESTIGOS DE HONOR

---

LIC. VICTOR MANUEL TINOCO RUBÍ  
C. Gobernador Constitucional  
del Estado de Michoacán

---

LIC. CARLOS SALES GUTIÉRREZ  
Director General  
Nacional Financiera, S.N.C.

**ORIGINALES FIRMADOS**

## **G. DOCUMENTOS LEGALES**

## **G. DOCUMENTOS LEGALES**

**G.1. ESTATUTOS LEGALES PARA LA CREACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE FOMENTO, COMO SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE**

**G.2 CONTRATO DE FIDEICOMISO DEL FONDO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO**

-----ESCRITURA PUBLICA NUMERO \*-----

-----VOLUMEN\*. -----En la ciudad de \_\_\_\_\_,  
Villahermosa, siendo las \* horas del día \* de \* del año dos mil, ante mí, Licenciado  
\_\_\_\_\_, Notario Público número \_\_\_\_\_ en el Estado, en ejercicio y con  
residencia en esta ciudad, con Registro Federal de Causantes \_\_\_\_\_,  
comparecieron l@s  
señor@s

\_\_\_\_\_, y la Fiduciaria \_\_\_\_\_, SOCIEDAD  
ANONIMA , INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE, representada en este acto  
por sus Delegados  
Fiduciarios \_\_\_\_\_, como  
FIDUCIARIO en el FIDEICOMISO FONDO DE COMPETITIVIDAD Y  
DESARROLLO DE \_\_\_\_\_, identificado con el número \_\_\_\_\_  
(\_\_\_\_, \_\_\_, \_\_\_, \_\_\_, \_\_\_, \_\_\_), en lo sucesivo el "FIDEICOMISO";  
personas de mi conocimiento y con capacidad legal para contraer y obligarse, de lo  
cual doy fe, quienes manifestaron: Que por medio de este instrumento formalizan la  
constitución de una Sociedad Anónima de Capital variable, que se denominará  
"ORGANIZACIÓN DE FOMENTO \_\_\_\_\_", habiendo para ello  
solicitado y obtenido el correspondiente permiso de la Secretaría de Relaciones  
Exteriores que después se transcribe, la cual consignan en los siguientes:-----

## -----ANTECEDENTES-----

UNICO.- Que en esta ciudad de \_\_\_\_\_, \_\_\_, con fecha veinte de Septiembre  
de \_\_\_\_\_, l@s señor@s \_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_, integrantes de la Comunidad Microempresarial del Proyecto \_\_\_\_\_, del Municipio de \_\_\_\_\_ en el Estado de \_\_\_\_\_, en lo sucesivo la "COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO" como los Fideicomitentes; \_\_\_\_\_, SOCIEDAD ANONIMA, INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE, como la Fiduciaria; y NACIONAL FINANCIERA, Sociedad Nacional de Crédito, celebraron CONTRATO DE FIDEICOMISO IRREVOCABLE, mismo que en lo conducente dice: "...CONTRATO DE FIDEICOMISO IRREVOCABLE QUE CELEBRAN.... AL

TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:  
DECLARACIONES.... 4.1. Que para instrumentar el "PROYECTO \_\_\_\_\_", constituirán una Sociedad Anónima de Capital Variable en la que participará como socia mayoritaria la "FIDUCIARIA", en su carácter de fiduciaria, en el fideicomiso que en este acto se constituye. Dicha sociedad, cuya escritura constitutiva se apegará al modelo proporcionado por NAFIN, actuará como Organización de Fomento (ODF) del "PROYECTO \_\_\_\_\_", en lo sucesivo la "ODF-\_\_\_\_\_", y se ajustará a sus términos y a las disposiciones normativas del "PROGRAMA"....- En mérito a lo expuesto, las partes otorgan las siguientes: CLAUSULAS.- PRIMERA. DE LA CONSTITUCION.- Los "FIDEICOMITENTES" y la "FIDUCIARIA", convienen en celebrar el presente Contrato de Fideicomiso irrevocable, en virtud del cual los primeros afectan los recursos en efectivo proveniente de la aportación inicial realizada por los "FIDEICOMITENTES" en este acto por la cantidad de \$\_\_\_\_\_,000.00 (\_\_\_\_\_ MIL PESOS 00/100 MN.) para constituir el Fideicomiso denominado "Fideicomiso Fondo de Competitividad y Desarrollo de \_\_\_\_\_", en lo sucesivo el "FIDEICOMISO".- SEGUNDA.- Son partes en el presente Contrato: FIDEICOMITENTES: Representantes de la Comunidad Microempresarial de \_\_\_\_\_, Sr@s.: \_\_\_\_\_.

.- FIDUCIARIA:

\_\_\_\_\_, S.A., Institución de Banca Múltiple.-  
FIDEICOMISARIOS: Las microproductoras y microproductores integrantes de la Comunidad Microempresarial del Proyecto (CMP-\_\_\_\_\_) por los recursos que integran el patrimonio fideicometido.- Los empleados de la "ODF-\_\_\_\_\_", hasta por el importe total de los dividendos que le correspondan al "FIDEICOMISO", derivados de su participación en la Sociedad Anónima de Capital Variable a que se refiere la Declaración 4.1 del presente contrato.- TERCERA. DEL PATRIMONIO.- El patrimonio del "FIDEICOMISO" se integrará de la siguiente manera: a).- Con los recursos en efectivo proveniente de la aportación realizada por los "FIDEICOMITENTES" en este acto por la cantidad de \$\_\_\_\_\_,000.00 (\_\_\_\_\_ mil pesos 00/100 M.N.).... CUARTA. DE LOS FINES.- EL "FIDEICOMISO" tiene por finalidad integrar un fondo con recursos en numerario, con cargo al cual se cubrirán erogaciones relativas al desarrollo del "PROYECTO"....- QUINTA. INVERSIÓN DEL PATRIMONIO FIDEICOMETIDO: La "FIDUCIARIA"

invertirá los recursos en efectivo que se encuentren dentro del patrimonio del fideicomiso en los instrumentos que determine por escrito el "COMITÉ TÉCNICO", y de no recibir instrucción expresa, la FIDUCIARIA" invertirá en los instrumentos que a su juicio permitan obtener el mayor rendimiento con el mínimo de riesgo y cuyos plazos de liquidez no excedan de 28 días....- SEXTA. DE LAS OBLIGACIONES DE LA "ODF-\_\_\_\_\_".- La "ODF-\_\_\_\_\_", asumirá y reconocerá todas las obligaciones a su cargo estipuladas o que se deriven del presente contrato....- SÉPTIMA. DE LA INFORMACIÓN.- La "FIDUCIARIA" por este acto, se obliga a entregar al personal expresamente autorizado por escrito por parte del "COMITÉ TÉCNICO" de la "ODF-\_\_\_\_\_ " y de "NAFIN"....- DECIMA TERCERA. DE LA FIDUCIARIA.- La "FIDUCIARIA" contará con todas las facultades necesarias para el desempeño de su encargo y para el cumplimiento de los fines del "FIDEICOMISO"....- DECIMA SEPTIMA. DE LA DURACIÓN.- La duración del "FIDEICOMISO" será la máxima que permitan las Leyes para cumplir con los fines del mismo y podrá extinguirse por cualquiera de las causas previstas en el Artículo 357 (trescientos cincuenta y siete) de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, excepto por la señalada en la fracción VI de dicho Artículo, toda vez que los "FIDEICOMITENTES" no se reservan el derecho de revocación....- VIGESIMA. SUBTÍTULOS.- Los subtítulos en este contrato son exclusivamente por conveniencia de las partes y para mera referencia e identificación, por lo que no se considerarán para efectos de interpretación o cumplimiento del mismo....- El presente contrato de fideicomiso se firma en la Ciudad de \_\_\_\_\_, \_\_\_, a los \_\_\_\_ días del mes de Septiembre de \_\_\_\_\_ en 3 tres ejemplares quedando uno en poder de cada una de las partes.-

FIRMAS: FIDEICOMITENTES.- \_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_- Y \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_-,- DELEGADO FIDUCIARIO.-

CON LA COMPARCENCIA DE NAFIN.-

\_\_\_\_\_.- Las firmas que anteceden corresponden al contrato de fideicomiso número \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_, \_\_\_, \_\_\_\_\_), celebrado el día \_\_\_\_ de septiembre de \_\_\_\_..."--- Yo el Notario agrego al apéndice de esta escritura, marcándolo con la letra "B" el contrato de

fideicomiso de referencia, careciendo de ratificación ante Notario Público, y de su inscripción en el Registro Público de Comercio.- Doy fe---

-----DECLARACIONES-----

--Con fecha \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de mil novecientos noventa y nueve, el Gobierno del Estado de \_\_\_\_\_, Nacional Financiera, Sociedad Nacional de Crédito, y los representantes de la COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DE \_\_\_\_\_, cuyos nombramientos y facultades de estos últimos son convalidados conforme a las Reglas de Operación del Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa de Nacional Financiera, en lo sucesivo el "PROGRAMA", formalizaron su decisión de instrumentar un Proyecto Piloto, en los términos del "Convenio de Concertación de Acciones (...) para Impulsar la Incorporación y Consolidación de la Actividad Empresarial y Productiva en el Municipio de \_\_\_\_\_, en el Estado de \_\_\_\_\_" que se agrega como un anexo de estas Declaraciones, en lo sucesivo "CONVENIO DE CONCERTACION DE ACCIONES".-----

Conforme al Proyecto Piloto del PROGRAMA, las partes manifiestan que por COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO, deberá entenderse que se trata del conjunto de individuos con actividad de Corte y Confección que radican en el municipio de \_\_\_\_\_, en el estado de Morelos y que han manifestado o en el futuro manifiesten su voluntad de adherirse al Proyecto Piloto, conforme a los términos y condiciones establecidos en las Reglas de Operación del PROGRAMA y del FIDEICOMISO. Asimismo, las partes manifiestan que en el FIDEICOMISO y en el CONVENIO DE CONCERTACION DE ACCIONES, cuando se hace referencia a la COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO, también se utilizan, indistintamente, los siguientes nombres: "Microproductoras del Municipio de \_\_\_\_\_ en el Estado de \_\_\_\_\_", "Comunidad Microempresarial del Municipio de \_\_\_\_\_", "Comunidad Microempresarial del Municipio de \_\_\_\_\_ del Estado de \_\_\_\_\_", por lo que, para todos los efectos de este documento, se utiliza en lo sucesivo como única denominación: COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO.-----

Al efecto los comparecientes me exhiben el correspondiente PERMISO DE LA SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES; el cual es del tenor literal siguiente: "Al margen superior izquierdo.- Sello impreso con el Escudo Nacional que dice: "SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES.- MÉXICO".- En el ángulo superior derecho.- PERMISO \_\_\_\_\_.- EXPEDIENTE No. \_\_\_\_\_.- FOLIO No. \_\_\_\_\_.- En atención a la solicitud presentada por el C. \_\_\_\_\_. esta Secretaría concede el permiso para constituir SA DE CV bajo la denominación ORGANIZACIÓN DE FOMENTO \_\_\_\_\_, SA DE CV.- Este permiso, quedará condicionado a que en los estatutos de la sociedad que se constituya, se inserte la cláusula de exclusión de extranjeros o el convenio previsto en la fracción I del Artículo 27 Constitucional, de conformidad con lo que establecen los artículos 15 de la ley de Inversión Extranjera y 14 del Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras.- El interesado, deberá dar aviso del uso de este permiso a la Secretaría de Relaciones Exteriores dentro de los seis meses siguientes a la expedición del mismo, de conformidad con lo que establece el artículo 18 del Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversión Extranjera.- Lo anterior se comunica con fundamento en los artículos: 27 fracción I de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 28 fracción V de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 15 de la Ley de Inversión Extranjera y 13, 14 y 18 del Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras.- Este permiso quedará sin efectos si dentro de los noventa días hábiles siguientes a la fecha de otorgamiento del mismo, los interesados no acuden a otorgar ante fedatario público el instrumento correspondiente a la constitución de la sociedad de que se trata, de conformidad con lo que establece el artículo 17 del Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversión Extranjeras; así como se otorga sin perjuicio de lo dispuesto por el artículo 91 de la Ley de Propiedad Industrial.- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. a \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 1999.- SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCIÓN.- LA DELEGADA EN \_\_\_\_\_.- Firma ilegible.- LIC. \_\_\_\_\_.- \_\_\_\_\_.- \_\_\_\_\_."------  
-----

--"....SAT.- Servicio de Administración Tributaria.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.- DECLARACIÓN GENERAL DE PAGO DE DERECHOS....- SELLO DE \_\_\_\_\_.- \_\_\_\_\_.- \_\_\_\_\_.- REGISTRO FEDERAL DE \_\_\_\_\_

CONTRIBUYENTES.- \_\_\_\_.- \_\_\_\_....- MES.- 8.- AÑO.- 1999.- MES.- 09.- AÑO.- 1999.- APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE(S) O DENOMINACION O RAZON SOCIAL.- \_\_\_\_\_.- SECRETARIA.- SIGLAS 9533.- SRE.- NOMBRE.- SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES.- DESCRIPCION DEL CONCEPTO.- RECEPCION Y EXAMEN DE CADA SOLICITUD DE PERMISO, CONFORME A LAS FRACCIONES I Y IV DEL ART. 27 CONSTITUCIONAL (ART. 25).- CLAVE.- 154.- CANTIDAD A PAGAR.- 410....- OBSERVACIONES.- TOTAL DE DERECHOS... 410....- IMPORTE A PAGAR....- 410....- DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL....- Firma.- FIRMA DEL CONTRIBUYENTE O REPRESENTANTE LEGAL...."------

--Yo, el Notario doy fe de tener a la vista el original de los documentos transcritos, que agrego al Apéndice del protocolo a mi cargo bajo la letra A.- Doy Fe.-----  
-----

-----ESTATUTOS SOCIALES-----

----

--"ORGANIZACIÓN DE FOMENTO \_\_\_\_\_, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE".-----

-----CAPITULO I.-----

DENOMINACIÓN, DOMICILIO, OBJETO Y EXTRANJERIA:-----

**ARTICULO PRIMERO.**- La sociedad se denomina "ORGANIZACIÓN DE FOMENTO \_\_\_\_\_", la cual irá seguida de las palabras SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE o de sus abreviaturas S.A. DE C.V.-----  
-----

**ARTICULO SEGUNDO.**- El domicilio de la sociedad es el Estado de \_\_\_\_\_, sin embargo, podrá establecer agencias y sucursales en cualquier lugar de la República Mexicana o del extranjero, y pactar domicilios convencionales en los actos y contratos que celebre, sin que por ello se entienda cambiado su domicilio social.-----

**ARTICULO TERCERO.**- La sociedad tiene por objeto actuar como Organización de Fomento en la instrumentación del Proyecto de la COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO, derivado del PROGRAMA, en los términos descritos en el FIDEICOMISO y en el CONVENIO DE

CONCERTACIÓN DE ACCIONES, para lo cual podrá:-----

-----  
1) Adquirir, producir, poseer, importar, fabricar, exportar, enajenar y arrendar toda clase de productos y mercancías, materias primas, bienes muebles, o inmuebles, derechos reales y, en general, comercializar con toda clase de productos que estén dentro del comercio permitido por la ley y, en particular, aquellos que se relacionen con la actividad productiva de la COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO.-----

2) Promover, proyectar, constituir, organizar, administrar o tomar participación en toda clase de negocios relacionados directa o indirectamente con la actividad productiva de la COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO, así como participar en el capital social, patrimonio y administración de todo tipo de sociedades mercantiles, civiles, asociaciones o en empresas industriales, de servicios y comerciales de cualquier otra índole, tanto nacionales como extranjeras.-

--

3) Presentar servicios de consultoría, asesoría e investigación en materia fiscal, jurídica, contable, laboral, comercial, industrial y de cualquier otra índole necesarios para el desarrollo de la actividad productiva de la COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO y actuar como agente de interlocución y enlace con los organismos, empresas e instituciones que proporcionen servicios de respaldo empresarial en materia de información, asesoría técnica, capacitación, financiamiento y soporte tecnológico.-----

-----  
4) Actuar como representante, comisionista, mediador o distribuidor en la colocación o introducción de productos en el mercado nacional y del exterior con cualquier tipo de empresa nacional o extranjera. -----

5) Solicitar, registrar, adquirir, vender, arrendar, ceder, usar, ser titular, obtener y en cualquier otra forma disponer o adquirir derechos sobre propiedad industrial o intelectual, incluyendo sin limitar, derechos de autor, reservas del uso exclusivo de publicaciones periódicas, marcas, patentes, nombres y avisos comerciales, invenciones, certificados de invención, procesos patentados, diseños, secretos industriales y comerciales, incluso franquicias, licencias, permisos y concesiones sobre cualquiera de dichos derechos otorgados conforme a la legislación mexicana o de cualquier país.-----

---

6) Solicitar, gestionar y obtener de cualquier persona física o moral, toda clase de créditos que sean necesarios para lograr el cumplimiento de sus fines.-----

---

7) Celebrar todo tipo de contratos de crédito, incluyendo los de arrendamiento y factoraje financiero.-

8) Garantizar o avalar en cualquier forma el cumplimiento de obligaciones a cargo de la sociedad o de terceros, así como negociar con pagarés, letras de cambio, giros, opciones, bonos y otros instrumentos negociables o transferibles que evidencien un adeudo, ya sea garantizado por hipotecas o de cualquier otra forma, así como garantizar los mismos por medio de hipotecas o en otras formas permitidas por la Ley.-----

9) Girar, liberar, suscribir, otorgar, aceptar, endosar, toda clase de títulos de crédito que sean necesarios para el cumplimiento de los fines de la sociedad.-----

---

10) Realizar funciones de: análisis de riesgo; evaluación de proyectos y; otorgamiento, formalización, seguimiento y recuperación de créditos para instituciones formales de intermediación financiera.-----

11) Celebrar todo tipo de contratos, operaciones, actos, negocios o convenios de cualquier naturaleza, que fueran necesarios, convenientes o conexos para la ejecución de los fines de la sociedad.-----  
-----

**ARTICULO CUARTO.**- La sociedad es de nacionalidad mexicana "Todo accionista extranjero, actual o futuro, se obliga formalmente con la Secretaría de Relaciones Exteriores a considerarse como nacional respecto a las acciones que adquiera o de las que sea titular, así como de los bienes, derechos, concesiones, participantes o intereses de que sea titular la sociedad, o bien los derechos y obligaciones que deriven de los contratos en que ésta sea parte con autoridades mexicanas, y a no invocar, por lo mismo, la protección de su Gobierno, bajo la pena, en caso contrario, de perder en beneficio de la Nación las participaciones sociales que hubiere adquirido".-----

**ARTICULO QUINTO.**- La duración de la sociedad será de noventa y nueve años, contados a partir de la fecha de su constitución.-----  
-----

## CAPITULO II-----

### DEL CAPITAL SOCIAL Y SUS ACCIONES:----- -----

**ARTICULO SEXTO.**- El capital social de la sociedad es variable. La parte mínima fija sin derecho a retiro de dicho capital es de \$50,000.00 (CINCUENTA MIL PESOS 00/100 Moneda Nacional), y está representado por 500 (QUINIENTAS) acciones, ordinarias, nominativas, con valor nominal de \$100.00 (cien pesos 00/100 Moneda Nacional), cada una. La parte variable del capital social será ilimitada y estará representada por acciones ordinarias, nominativas y con valor nominal de \$100.00 (CIEN PESOS 00/100 Moneda Nacional) cada una.-----

En cada caso, la Asamblea General de Accionistas podrá establecer la emisión de diferentes series de acciones, señalando las características correspondientes de cada emisión.-----

**ARTÍCULO SÉPTIMO.**- Las acciones de las Series distintas a la "B" sólo podrán ser adquiridas por mexicanos o extranjeros con el carácter de inmigrados que no se encuentren vinculados con centros de decisión del exterior. Las acciones de la Serie "B" que se llegaren a emitir, sólo podrán ser adquiridas por organismos nacionales o extranjeros, siempre y cuando sean fundaciones, entidades u organismos de cooperación para el desarrollo; dichas acciones en todo caso serán preferentes, en términos de los dispuesto en el Artículo 113 (CIENTO TRECE) de la Ley General de Sociedades Mercantiles y no podrán representar más del 50% (CINCUENTA POR CIENTO) del capital social.-----Conforme a lo establecido en el CONVENIO DE CONCERTACIÓN DE ACCIONES, las acciones de la Serie "A", sólo podrán ser suscritas por la institución que actúe como Fiduciaria del FIDEICOMISO y representarán un porcentaje no menor al 90% (NOVENTA POR CIENTO) del capital social. Las acciones de la Serie "C" sólo podrán ser suscritas por las personas físicas que participen en el Proyecto "\_\_\_\_\_ ", en calidad de integrantes de la COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO, de manera personal y por su propio derecho, y representarán un porcentaje no mayor al 10% (DIEZ POR CIENTO) del capital social.-----

**ARTICULO OCTAVO.**- Los títulos definitivos y los certificados provisionales podrán amparar una o varias acciones y deberán contener los requisitos señalados en el Artículo 125 (CIENTO VEINTICINCO) de la Ley General de Sociedades Mercantiles; la mención expresa respecto a si representan acciones de la parte fija o de la parte variable del capital social; la trascipción de los Artículos Cuarto y Décimo de estos estatutos; y deberán ser firmados por dos Consejeros de la sociedad. Las firmas autógrafas podrán ser remplazadas por firmas impresas en facsímil, a condición, en este último caso, de que se depositen los originales de las firmas respectivas en el Registro Público de Comercio del domicilio social.-----

-----

**ARTICULO NOVENO.**- La sociedad llevará un registro de Acciones y un Registro de Aumentos y Disminuciones de Capital, en los términos de lo establecido respectivamente en los Artículos 128 (CIENTO VEINTIOCHO) y 219 (DOSCIENTOS DIECINUEVE) de la Ley General de Sociedades Mercantiles. En el registro de Acciones se inscribirán los accionistas de la sociedad, señalando sus domicilios, su nacionalidad, así como los suscriptores de los aumentos de capital, los traspasos, gravámenes y adquisiciones de acciones que se realicen.-----

-----La sociedad sólo reconocerá como titulares a los accionistas que aparezcan en el registro de Acciones, por lo que toda transferencia accionaria deberá ser notificada y, en su caso, autorizada por el Consejo de Administración, conforme a lo dispuesto en el Artículo Décimo de estos estatutos.-----Asimismo, todo aumento o disminución del capital social deberá quedar asentado en el registro correspondiente.-----

**ARTICULO DÉCIMO.**- Cualquier accionista que quisiera transferir, ceder, donar o de cualquier forma enajenar total o parcialmente, sus acciones o los derechos inherentes a las mismas, deberá solicitar la aprobación de dicha operación al Consejo de Administración indicando el nombre del adquirente, el número de acciones que deseen transferir y los términos y condiciones de dicha transferencia, en el entendido de que la mencionada aprobación del Consejo deberá contar invariablemente con el voto favorable de la mayoría de los Consejeros designados por las acciones de la Serie "A", conforme a lo dispuesto en el Artículo Vigésimo Tercero de estos estatutos.-----Una vez que el Consejo de Administración haya recibido la solicitud de transferencia accionaria, deberá hacerla del conocimiento de los demás accionistas, quienes a su vez contarán con un plazo de 15 (QUINCE) días para manifestar su deseo de adquirir tales acciones, en los mismos términos y condiciones planteados, en cuyo caso serán preferidos frente a cualquier adquirente, ajeno a la sociedad, que haya sido propuesto en la solicitud.-----En el supuesto de que ninguno de los accionistas tuviera interés en adquirir las acciones en cuestión, el Consejo de Administración deberá emitir su decisión respecto a la aprobación o negativa de dicha transferencia, dentro de los 30 (TREINTA) días siguientes a la

recepción de la multicitada solicitud. En caso contrario se entenderá que fue aprobada dicha solicitud en los términos originalmente planteados.

---

**ARTICULO DÉCIMO PRIMERO.-** Todo aumento o disminución de la parte variable del capital social se efectuará por resolución de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas y aquellos aumentos o disminuciones que afecten la parte fija del capital social, requerirán de la resolución de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas.

Cada accionista registrado gozará del derecho de preferencia, en proporción al número de sus acciones, para suscribir y adquirir acciones del capital social en caso de aumento. Este derecho deberá ejercerse dentro del plazo que determine la Asamblea General de Accionistas o, a falta del acuerdo correspondiente, dentro de los 15 (QUINCE) días siguientes a la publicación que se haga en el periódico oficial del domicilio de la sociedad, respecto del acuerdo de la que haya decretado el aumento de capital social.

Si transcurrido el plazo señalado en el párrafo anterior, alguno o algunos de los accionistas no ejercieron su derecho de preferencia, se hará una segunda oferta, misma que se sostendrá durante 15 (QUINCE) días, a los demás accionistas que hayan suscrito sus respectivas acciones en la primera oferta. El derecho de los accionistas en esta segunda oferta podrá ejercerse en la misma proporción de las acciones de las que sean titulares, atendiendo en todo caso los porcentajes señalados en el Artículo Séptimo de estos estatutos.

El Consejo de Administración decidirá el destino de las acciones que no hayan sido suscritas en la segunda oferta, quedando éstas en poder de la sociedad para que sean suscritas y pagadas por terceros con la prima que, en su caso, acuerde el propio Consejo de Administración.

Las acciones que se emitan con motivo de los aumentos de capital que se decreten, deberán ser pagadas en el momento de su suscripción, salvo que la Asamblea de Accionistas determine otra fecha para la exhibición del monto de las mismas.

En caso de reducción del capital social, dicha reducción se realizará conforme a los términos y condiciones que determine en cada caso la Asamblea General de Accionistas correspondiente o, en su defecto, la disminución se aplicará

cancelando acciones en proporción de la participación de cada accionista, en los términos de los Artículos 135 (CIENTO TREINTA Y CINCO) y 136 (CIENTO TREINTA Y SEIS), en su caso, de la Ley General de Sociedades Mercantiles.----En el evento de que algún accionista ejerza su derecho de retiro, éste se hará efectivo mediante reembolso de las acciones correspondientes, conforme a lo dispuesto en el Artículo 220 (DOSCIENTOS VEINTE) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

-----**CAPITULO III.**-----

**DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS:-----**

---

**ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO.**- las Asambleas de Accionistas serán Generales o Especiales y todas deberán celebrarse en el domicilio social. Las convocadas para tratar cualquiera de los asuntos incluidos en el Artículo 182 (CIENTO OCHENTA Y DOS) de la Ley General de Sociedades Mercantiles o en el Artículo Décimo Séptimo de estos estatutos serán Asambleas Generales Extraordinarias, todas las demás Asambleas Generales serán Ordinarias. Las Asambleas Especiales se celebrarán conforme a lo dispuesto en el Artículo 195 (CIENTO NOVENTA Y CINCO) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.----

-----Las Asambleas Ordinarias se celebrarán por lo menos una vez al año, dentro de los cuatro meses siguientes a la clausura de cada ejercicio social.-----

---

**ARTICULO DÉCIMO TERCERO.**- Las convocatorias para Asambleas de Accionistas deberán ser hechas indistintamente por: el Consejo de Administración a través de su Delegado, o por su Presidente o por éste a solicitud de cualesquiera dos de los Consejeros designados a propuesta de los accionistas titulares de acciones de la Serie "A" o por cualquiera de los Comisarios.-----Las convocatorias para Asambleas de Accionistas se deberán publicar en uno de los diarios de mayor circulación del domicilio de la sociedad, cuando menos con 15

(QUINCE) días de anticipación a la fecha de celebración de la Asamblea, sin perjuicio de lo establecido en los Artículos 168 (CIENTO SESENTA Y OCHO) y 186 (CIENTO OCIENTA Y SEIS) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Dichas convocatorias, también deberán ser notificadas a cada accionista en el domicilio inscrito en el Registro de Acciones indistintamente, a través de: mensajería, telefax o cualquier otro medio electrónico con acuse de recibo.-----

---Si alguna no pudiere celebrarse en virtud de primera convocatoria el día señalado para su reunión, por falta de quórum, ésta se llevará a cabo dentro de los 8 (OCHO) días siguientes, para lo cual se hará una segunda o ulterior convocatoria con expresión de las circunstancias del caso, misma que se deberá publicar y notificar en términos de lo dispuesto en el párrafo anterior, con cuando menos 5 (CINCO) días de anticipación a la fecha de celebración de dicha .-----

-----Todas las convocatorias deberán indicar el lugar y fecha de celebración de Asamblea, así como el orden del día correspondiente. Si todas las acciones estuvieran representadas, podrán celebrarse las Asambleas sin necesidad de cubrir el requisito previo de publicación y envío de la convocatoria respectiva.-----

**ARTICULO DÉCIMO CUARTO.-** Para concurrir a las Asambleas, los accionistas deberán depositar sus acciones en la sociedad o en cualquier Institución de Crédito. En este último caso, los accionistas deberán solicitar a la institución que reciba el depósito, la expedición del certificado correspondiente, el cual deberá ser notificado por cualquier medio a la Secretaría de la sociedad, señalando el nombre de la persona a quien se le haya conferido el poder respectivo. Los accionistas podrán ser representados en las Asambleas por apoderado designado mediante carta poder firmada ante dos testigos, en términos de lo dispuesto por el artículo 192 (CIENTO NOVENTA Y DOS) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

---

**ARTICULO DÉCIMO QUINTO.-** Presidirá las Asambleas el Presidente del Consejo de Administración o quien designen los accionistas asistentes por mayoría de votos. En ausencia del presidente, la persona que designe la Asamblea, también por mayoría de votos. Actuará como Secretario el del Consejo o la persona que

nombren los accionistas concurrentes, también por mayoría de votos.-----El Presidente nombrará a uno o dos escrutadores de entre las personas presentes en la Asamblea. Si no pudieren tratarse todos los puntos comprometidos en el orden del día en la fecha de celebración de la Asamblea, ésta podrá continuar en cualquier día subsecuente, dentro de los siguientes 5 (CINCO) días, sin necesidad de hacer una nueva convocatoria a los accionistas, de conformidad con lo que determine la Asamblea inconclusa.-----

**ARTICULO DÉCIMO SEXTO.**- La Asamblea General Ordinaria se considerará legalmente instalada, en virtud de primera convocatoria, si a ella concurren accionistas titulares de cuando menos el 50% (CINCUENTA POR CIENTO) de las acciones representativas del capital social con derecho a voto. En caso de segunda convocatoria, la Asamblea General Ordinaria se considerará legalmente instalada con cualquiera que sea el número de las acciones con derecho a voto representadas, en los términos del primer párrafo del Artículo 191 (CIENTO NOVENTA Y UNO) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----Se tratarán en Asamblea Ordinaria los asuntos relativos a aumentos en la parte variable del capital social y cualquier otro asunto no incluido en el artículo 182 (CIENTO OCHENTA Y DOS) de la Ley General de Sociedades Mercantiles o en el Artículo Décimo Séptimo de estos estatutos. Respecto a la resolución de los siguientes puntos, se deberá contar con el voto favorable de la mayoría de los accionistas de la serie "A" representadas en la Asamblea:-----

- a) Autorizar la aplicación de las utilidades de la sociedad.-----  
-----
- b) Decretar aumentos o disminuciones de la parte variable del capital social.-----  
-----
- c) Aprobar la ampliación o reducción de las actividades productivas de la sociedad.-  
-----
- d) Resolver sobre cualquiera de los asuntos contenidos en el Artículo Vigésimo Tercero de estos estatutos.-----  
-----

**ARTICULO DÉCIMO SÉPTIMO.**- para decidir sobre asuntos incluidos en este Artículo, la Asamblea General Extraordinaria se considerará legalmente instalada, en primera convocatoria, cuando esté representado el 75% (SETENTA Y CINCO POR CIENTO) de las acciones representativas del capital social con derecho a voto y, en caso de segunda o ulteriores convocatorias, cuando se cuente con el 51% (CINCUENTA Y UNO POR CIENTO) de las acciones con derecho a voto de dicho capital social, sin perjuicio de lo dispuesto en el Artículo 113 (CIENTO TRECE) de la Ley General de Sociedades Mercantiles, por lo que se refiere a las acciones preferentes Serie "B" que se llegaren a emitir.-----

---Todas las resoluciones de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas deberán ser aprobadas por el voto positivo de cuando menos el 51% (CINCUENTA Y UNO POR CIENTO) de las acciones con derecho a voto del capital social.-----

-----Los siguientes asuntos se decidirán en Asambleas Extraordinarias instaladas en los términos de este Artículo y sus resoluciones deberán contar para su validez con el voto favorable de las acciones de la Serie "A":-----

- a) Aprobar aumentos y disminuciones del capital social en su parte fija sin derecho a retiro.-----
- b) Disolver la sociedad y nombrar al liquidador.-----
- c) Reformar y modificar los estatutos sociales.-----
- d) Fusionar la sociedad con otras sociedades.-----
- e) Prorrogar la duración de la sociedad-----
- f) Cambiar el objeto social-----
- g) Transferir la sociedad.-----
- h) Emitir acciones privilegiadas.-----

- i) Cambiar la nacionalidad de la sociedad.-----  
-----
- j) Amortizar las acciones de la sociedad y emitir acciones de goce.-----  
-----
- k) Emitir bonos y obligaciones.-----  
-----
- l) Escindir la sociedad, cuando la COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO no registre un sólo integrante.-----  
-----

**ARTICULO DÉCIMO OCTAVO.-** Las resoluciones que adopten fuera de Asamblea la totalidad de los accionistas con derecho a voto, tendrán la misma validez que las tomadas en el seno de la Asamblea, siempre que los votos aprobatorios sean confirmados por escrito dirigido al Secretario del Consejo de Administración en un plazo que no exceda de 15 (QUINCE) días naturales contados a partir de la fecha en que los accionistas hayan recibido el correspondiente proyecto de acuerdo. Las resoluciones así adoptadas, deberán ser transcritas en el Libro de Actas respectivo y serán firmadas por el Presidente y el Secretario del Consejo de Administración.-----

**ARTICULO DÉCIMO NOVENO.-** Las actas de Asambleas se asentarán en el Libro respectivo y serán firmadas por el Presidente de la Asamblea y por el Secretario, así como por los Comisarios que asistan.-----El Secretario conservará la lista de asistencia debidamente firmada y certificada por el o los escrutadores, los poderes relacionados con la Asamblea, los ejemplares del periódico en que apareció publicada la convocatoria y, en su caso, los informes y cuentas de la sociedad, así como los demás documentos presentados en la Asamblea. El Secretario protocolizará ante notario los acuerdos de la Asamblea, cuando ésta no haya designado un delegado especial para tal efecto o así lo establezca la ley.-----

-----**CAPITULO IV.**-----

## DE LA ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA:-----

---

**ARTICULO VIGÉSIMO.**- La dirección y administración de los asuntos de la sociedad será confiada a un Consejo de Administración integrado por un número no mayor de 10 (DIEZ) ni menor de 7 (SIETE) Consejeros Propietarios y sus respectivos suplentes, de los cuales hasta 9 (NUEVE) podrán ser designados a propuesta de las acciones de la Serie "A", y 1 (UNO) a propuesta de las acciones de la serie "C".-----De los Consejeros designados a propuesta de las acciones de la Serie "A", 3 (TRES) participarán como Consejeros Especiales que deberán cumplir con el perfil descrito en la Cláusula Quinta "La Organización de Fomento", apartado III (TRES ROMANO) "El Consejo de Administración de la ODF" del CONVENIO DE CONCERTACIÓN DE ACCIONES y sólo tendrán derecho de voto en las sesiones del Consejo para "Aprobar los presupuestos anuales y de inversión, así como sus modificaciones", a que se refiere el Inciso b) del Artículo Vigésimo Tercero de estos estatutos. En todos los demás asuntos de la sociedad, participarán con voz, pero sin voto.-----  
-----Los Consejeros permanecerán en su cargo hasta que la Asamblea Ordinaria acuerde revocar sus nombramientos o aceptar sus renuncias y los nuevos Consejeros ocupen sus puestos.-----

-----  
**ARTICULO VIGÉSIMO PRIMERO.**- Todo accionista o grupo de accionistas titulares de acciones de la serie "A", que representen cuando menos el 10% (DIEZ POR CIENTO) de las acciones del capital social, tendrán el derecho de nombrar a un Consejero propietario y su respectivo suplente.-----  
-----Para el caso de la serie "C", el accionista o grupo de accionistas titulares de estas acciones, podrán designar a su Consejero, cualquiera que sea el porcentaje de representación que mantenga.-----  
-----Anualmente la Asamblea General designará, de entre los Consejeros nombrados, al Presidente del Consejo, teniendo el resto el carácter de vocales y 3 (TRES) el carácter de Consejeros Especiales, atendiendo lo señalado en el segundo párrafo del Artículo Vigésimo, de estos estatutos.-----  
-----El cargo de Secretario del Consejo de Administración recaerá sobre la persona

que, siendo o no Consejero, nombre la Asamblea de Accionistas. En caso de que la Asamblea no designe al Secretario, lo nombrará el propio Consejo.-----

-----

**ARTICULO VIGÉSIMO SEGUNDO.**- Los Consejeros y los Comisarios podrán ser remunerados y será la Asamblea General Ordinaria la que tome el acuerdo respectivo.-----

**ARTICULO VIGÉSIMO TERCERO.**- El Consejo se reunirá cuando menos 4 (CUATRO) veces al año de acuerdo con el programa que al efecto establezca el propio Consejo. Las sesiones del Consejo quedarán legalmente instaladas con la mayoría de sus miembros y sus decisiones, para ser válidas, deberán ser tomadas por mayoría de votos. En caso de empate decidirá el voto del Presidente.-----

--Sin perjuicio de lo anterior y de lo estipulado en el inciso d) del Artículo Décimo Sexto de estos estatutos, los asuntos que a continuación se señalan deberán ser resueltos por el Consejo de Administración y para su validez requerirán del voto favorable de por lo menos la mayoría de los Consejeros nombrados a propuesta de los accionistas titulares de las acciones de la Serie "A":-----

a) Nombrar apoderados con facultades para realizar actos de dominio y otorgar garantías por parte de la sociedad.-----

-----

b) Aprobar los presupuestos anuales y de inversión, así como sus modificaciones.---

-----

c) Autorizar la contratación de créditos, no presupuestados.-----

-----

d) Nombrar funcionarios del primero y segundo niveles de Dirección y Administración de la sociedad, así como autorizar su plan de remuneraciones y beneficios financieros.-----

e) Nombrar a los miembros integrantes de los Comités que se constituyan y en los que se deleguen facultades del Consejo de Administración.-----

-----

f) Autorizar la venta, donación, prenda, gravamen, cesión, afectación en fideicomiso o cualquier otra forma de disposición, ya sea total o parcial, de las

acciones de las que sean titulares los accionistas de la sociedad, en favor de terceros, sin perjuicio de lo dispuesto en el Artículo Décimo de los estatutos.-----  
-----

g) Aprobar las políticas de comercialización y sus modificaciones.-----  
-----

h) Designar y contratar al auditor externo de la sociedad.-----  
-----

i) Nombrar al Secretario y al Prosecretario del Consejo de Administración.-----  
-----

j) Adoptar las medidas y autorizar las acciones que específicamente se requieran para que se cumplan de manera estricta los compromisos que asuma la sociedad en su carácter de Organización de Fomento, conforme a lo establecido en el CONVENIO DE CONCERTACIÓN DE ACCIONES.-----

--El Consejo deberá celebrar sus sesiones en el domicilio de la sociedad o en cualquier otro lugar que para tal efecto se designe. Las actas correspondientes a las sesiones del Consejo deberán ser firmadas por el Presidente y por el Secretario.-----  
-----

--Las sesiones serán convocadas por las personas que funjan como Presidente o Secretario, con una antelación de cuando menos 8 (OCHO) días a la fecha en que deba celebrarse cada sesión, por comunicación enviada al domicilio de cada Consejero ya sea a través de: mensajería, telefax o cualquier otro medio electrónico, con acuse de recibo.-----  
-----

--Todas las convocatorias deberán señalar la fecha, la hora y el lugar de celebración de la sesión, así como el orden del día previsto para la misma. Presidirá las sesiones el Presidente del Consejo de Administración, en su ausencia, se elegirá por mayoría de votos de entre los Consejeros presentes, a quien deba presidir.- -----  
-----

**ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO.**- El Consejo de Administración gozará de todos los poderes y facultades para el cumplimiento de su objeto social, entre los

cuales se describen en forma enunciativa mas no limitativa los siguientes:-----

-----  
a) Administrar los negocios y bienes sociales con el poder más amplio de administración, en los términos del segundo párrafo del Artículo 2554 (DOS MIL QUINIENTOS CINCUENTA Y CUATRO) del Código Civil para el Distrito Federal en materia común y federal para toda la República y de sus correlativos en los Códigos Civiles de todos los Estados de la Federación.-----

b) Realizar actos de dominio respecto de los bienes muebles e inmuebles de la sociedad, en los términos del tercer párrafo del Artículo 2554 (DOS MIL QUINIENTOS CINCUENTA Y CUATRO) del Código Civil para el Distrito Federal en materia común y federal para toda la República y de sus correlativos en los Códigos Civiles de todos los Estado de la Federación.-----

----  
c) Representar a la sociedad ante toda clase de autoridades administrativas, judiciales, del Municipio, de los Estados, de la Federación, así como ante las autoridades del trabajo o de cualquier índole, ante árbitros o arbitradores, con el poder más amplio para pleitos y cobranzas, incluyendo las facultades que requieran cláusula especial conforme a la Ley en los términos del primer párrafo del Artículo 2554 (DOS MIL QUINIENTOS CINCUENTA Y CUATRO) del Código Civil para el Distrito Federal y del Artículo 2587 (DOS MIL QUINIENTOS OCHENTA Y SIETE) del mismo ordenamiento, y de sus correlativos en los Códigos Civiles de todos los Estados de la Federación, entre cuyas facultades se incluyen, de manera enunciativa más no limitativa, las de: transigir, hacer cesión de bienes, hacer y recibir pagos, comprometer en árbitros, otorgar el perdón cuando proceda, desistirse y promover en juicio de amparo, absolver y articular posiciones, intentar y proseguir juicios, incidentes recursos y apelaciones ordinaria y extraordinarias, recusar, entablar denuncias y querellas o desistirse de las mismas, coadyuvar con el Ministerio Público, así como exigir el pago de la reparación del daño proveniente de la comisión de algún delito.-----

d) Promover ante autoridades del Trabajo, ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje y Tribunales Fiscales; comparecer ante todas las autoridades en materia laboral relacionadas con el Artículo 523 (QUINIENTOS VEINTITRES) de la Ley Federal del Trabajo, así como ante el "INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES" (INFONAVIT) y el "INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL" (IMSS) y realizar las gestiones y trámites necesarios para la solución de los asuntos que se le presenten, a los que comparecerá con el carácter de representante de la mandante, en los términos del Artículo 11 (ONCE) de la Ley Federal del Trabajo que determina: "Los Directores, Administradores, Gerentes y demás personas que ejerzan funciones de Dirección o Administración en la empresa o establecimiento, serán considerados representantes del patrón y en tal concepto la obligan en sus relaciones con los trabajadores". En consecuencia, el representante podrá ejercer las siguientes facultades, sin que la enumeración que se va a expresar sea limitativa sino simplemente enunciativa: comparecer con el carácter de administrador y por lo tanto representante de la mandante, en los términos de los Artículos 692 (SEISCIENTOS NOVENTA Y DOS) fracciones II y III, 786 (SETECIENTOS OCHENTA Y SEIS) y 787 (SETECIENTOS OCHENTA Y SIETE) de la Ley Federal del Trabajo, ante toda clase de autoridades del trabajo, el "INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES" (INFONAVIT) y el "INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL" (IMSS); comparecer a las audiencias de conciliación, demanda y excepciones y de ofrecimiento y admisión de pruebas a las que sea citada la sociedad por la Junta de Conciliación y Arbitraje, con todas las facultades generales y aún las especiales que conforme a la Ley requieran poder o cláusula especial, en los términos de los Artículos 2554 (DOS MIL QUINIENTOS CINCUENTA Y CUATRO), párrafos primero y segundo, y 2587 (DOS MIL QUINIENTOS OCHENTA Y SIETE) del Código Civil para el Distrito Federal en materia común y federal para toda la República y de sus correlativos en los Códigos Civiles de todos los Estados de la Federación.

---

e) Otorgar y suscribir títulos de crédito en nombre de la sociedad, en los términos del Artículo 9o, (NOVENO) de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

---

f) Aportar bienes de la sociedad a otras compañías así como suscribir acciones o tomar participación o partes de interés en otras empresas.

---

g) Celebrar toda clase de contratos de crédito, incluyendo los de arrendamiento y factoraje financiero.

---

h) Autorizar a la sociedad para garantizar en cualquier forma toda clase de obligaciones contraídas por sí o por terceros.-----  
-----

i) Ejecutar los acuerdos de la Asamblea y en general llevar a cabo todos los actos y operaciones que sean necesarios, consecuentes o convenientes, para el cumplimiento del objeto de la sociedad. Hecha excepción de los expresamente reservados por la Ley o por estos estatutos a la Asamblea.----

j) Otorgar y revocar poderes de todo tipo, nombrar y/o revocar al Director General, Directores, Subdirectores, Gerentes, Subgerentes y demás Funcionarios de la empresa, así como integrar comisiones y comités que supervisen las operaciones de la empresa, fijándoles sus lineamientos, atribuciones, facultades, obligaciones y su remuneración, apagándose siempre a las disposiciones normativas del PROGRAMA.-----  
-----

k) Autorizar la suscripción de las acciones que se encuentren en poder de la sociedad, así como establecer, en su caso, el pago de primas por dichas suscripciones.-----

**ARTICULO VIGÉSIMO QUINTO.**- Los acuerdos adoptados por los Consejeros, fuera de sesión, deberán ser aprobados por unanimidad de votos y tendrán la misma validez que acuerdos tomados en sesión formal, siempre que los respectivos votos aprobatorios sean confirmados por escrito dirigido al Secretario del Consejo de Administración en un plazo que no exceda de 7 (SIETE) días, contados a partir de la fecha en que los Consejeros hayan recibido el correspondiente proyecto de acuerdo. Las resoluciones así aprobadas, deberán ser transcritas en el Libro de Actas respectivo y serán firmadas por el Presidente y el Secretario del Consejo de Administración.-----

**ARTICULO VIGÉSIMO SEXTO.**- Salvo que la Asamblea General Ordinaria de Accionistas determine alguna cantidad, los Consejeros nombrados no requerirán

garantizar el desempeño de sus cargos.-----

---

**ARTICULO VIGÉSIMO SÉPTIMO.**- La vigilancia de las operaciones sociales estará confiada a uno o más Comisarios propietarios y sus respectivos suplentes, designados por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. Los Comisarios durarán en su encargo indefinidamente hasta que la Asamblea acuerde revocar sus nombramientos o aceptar sus renuncias y sean designados nuevos Comisarios, en los términos del presente Artículo.-----

---

**ARTICULO VIGÉSIMO OCTAVO.**- Salvo que la Asamblea General Ordinaria de Accionistas establezca alguna cantidad, cada Comisario nombrado, para entrar en ejercicio de sus funciones, no necesitará garantizar el desempeño de su encargo.--

---

## CAPITULO V.-----

### **DE LOS EJERCICIOS SOCIALES, INFORMACIÓN FINANCIERA,-----**

**PERDIDAS Y GANANCIAS:**-----

---

**ARTICULO VIGÉSIMO NOVENO.**- Los ejercicios sociales serán anuales. Estos se iniciarán el 1o. de Enero de cada año y terminarán el 31 de Diciembre del mismo año.-----

--Dentro de los tres primeros meses siguientes a la clausura de cada ejercicio social, la sociedad deberá contar con los estados financieros correspondientes y obtener el dictamen de un auditor independiente.-----

---

El Presidente del Consejo de Administración entregará dichos documentos a los comisarios, con por lo menos un mes de anticipación a la fecha prevista para la celebración de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas que haya de revisarlos y, en su caso,

aprobarlos, junto con los documentos justificativos y un informe general sobre la marcha de los negocios de la sociedad. Los Comisarios formularán un dictamen con las observaciones que consideren pertinentes, en un plazo no mayor de 15 (QUINCE) días.

---

**ARTICULO TRIGÉSIMO.-** La utilidad neta anual de la sociedad será determinada una vez deducidas las cantidades legalmente autorizadas, así como el pago de los montos del Impuesto Sobre la Renta y la participación de los trabajadores sobre las utilidades.

El remanente se aplicará en los siguientes términos:

---

a) Se separará por lo menos un 5% (CINCO POR CIENTO) para formar el Fondo de Reserva Legal, hasta que éste ascienda al 20% (VEINTE POR CIENTO) del capital social, el cual podrá ser capitalizado y, en este caso, deberá ser reconstituido en los términos de Ley.

b) Cubrir el dividendo correspondiente a las acciones preferentes que se llegaren a emitir.

c) También podrá separarse la cantidad que la Asamblea General Ordinaria acuerde, para constituir los fondos de previsión, reservas especiales o de reinversión, que la misma Asamblea señale.

d) El resto se distribuirá, si así lo aprueba la Asamblea General Ordinaria, como dividendos entre los accionistas, en proporción al número de acciones.

---

e) El pago de los dividendos se hará conforme a lo que determine la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, una vez aprobada la información financiera. Los dividendos que no sean cobrados en un plazo de 5 (CINCO) años prescribirán a favor de la sociedad.

**ARTICULO TRIGÉSIMO PRIMERO.**, Los fundadores no se reservan participación especial en las utilidades de la sociedad.-----

---

-----**CAPITULO VI.**-----

**DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN:**-----

---

**ARTICULO TRIGÉSIMO SEGUNDO.**- La sociedad se disolverá en los casos a los que se refiere el Artículo 229 (DOSCIENTOS VEINTINUEVE) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

**ARTICULO TRIGÉSIMO TERCERO.**- Una vez tomado el acuerdo de disolución de la sociedad, la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas designará a un liquidador fijándole un plazo para el ejercicio de su cargo y señalando la retribución que habrá de corresponderle por el desempeño del mismo.-

---

**ARTICULO TRIGÉSIMO CUARTO.**- Conforme a los lineamientos y criterios que determine la Asamblea General de Accionistas, el liquidador practicará la liquidación. A falta de dichos lineamientos, la liquidación deberá efectuarse conforme a lo dispuesto en el Artículo 242 (DOSCIENTOS CUARENTA Y DOS) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

**ARTICULO TRIGÉSIMO QUINTO.**- Durante la liquidación, la Asamblea se reunirá normalmente y el liquidador asumirá las funciones que, en la vida normal de la sociedad correspondan al Consejo de Administración.-----

---

**ARTICULO TRIGÉSIMO SEXTO.**- ESTATUTOS.- Los constituyen las estipulaciones anteriores y en su defecto, las disposiciones de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

**ARTICULO TRIGÉSIMO SÉPTIMO.- FUNDADORES.**- Los otorgantes no se reservan ningún derecho en tal calidad.-----  
-----

-----TRANSITORIAS-----

**PRIMERA.**- El capital mínimo fijo ha quedado suscrito y pagado como sigue:-----  
-----

ACCIONISTAS

ACCIONES	VALOR	SERIE "A"	\$
FIDEICOMISO FONDO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO DE _____,			
cuatrocienas noventa y cuatro acciones con valor de CUARENTA Y NUEVE MIL CUATROCIENTOS PESOS MONEDA NACIONAL, que En este acto paga en efectivo	493	49,300.00	

SERIE "C"

La Sra. \_\_\_\_\_,  
una acción con valor de CIEN PESOS MONEDA NACIONAL, que en este acto  
paga en efectivo

1	100.00
---	--------

La Sra. \_\_\_\_\_,  
una acción con valor de CIEN PESOS MONEDA NACIONAL, que en este acto  
paga en efectivo

1	100.00
---	--------

La Sra. \_\_\_\_\_,

una acción con valor de CIEN PESOS MONEDA NACIONAL, que en este acto paga en efectivo

1 100.00

La Sra. \_\_\_\_\_,

una acción con valor de CIEN PESOS MONEDA NACIONAL, que en este acto paga en efectivo

1 100.00

La Sra. \_\_\_\_\_,

una acción con valor de CIEN PESOS MONEDA NACIONAL, que en este acto paga en efectivo

1 100.00

La Sra. \_\_\_\_\_,

una acción con valor de CIEN PESOS MONEDA NACIONAL, que en este acto paga en efectivo

1 100.00

La Sra. \_\_\_\_\_,

una acción con valor de CIEN PESOS MONEDA NACIONAL, que en este acto paga en efectivo

1 100.00

500 50,000.00

--Quinientas acciones con un valor de Cien Pesos Moneda Nacional, cada una, con un valor total de CINCUENTA MIL PESOS MONEDA NACIONAL.-----  
-----

**SEGUNDA.-** Los Accionistas reunidos en su Primera Asamblea General Ordinaria, acuerdan por unanimidad:-----  
-----  
-

A) Se designa para formar el primer Consejo de Administración a las siguientes personas:-----

-

PRESIDENT@: Señor@a \_\_\_\_\_ .-----

-----

SECRETARI@: Señor@a \_\_\_\_\_ .-----

CONSEJEROS      PROPIETARIOS:      Señor@s \_\_\_\_\_ ,  
\_\_\_\_\_.(OJO    AQUI

***INCLUIR A LOS CONSEJEROS ESPECIALES)***

B) La Administración de la Sociedad estará a cargo del CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN de la sociedad, quienes tendrán todas las facultades a que se refiere el Artículo VIGÉSIMO CUARTO de los estatutos sociales de la sociedad, mismas que se tienen aquí por reproducidas a la letra en esta cláusula para todos los efectos legales a que haya lugar, mismas que ejercerán en forma mancomunada:-----

-----  
-----

C) Se nombra COMISARIO al señor@\_\_\_\_\_ .-----

-----

D) Los ejercicios sociales correrán del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año, con excepción del primero que correrá a partir de la fecha de firma de esta escritura al treinta y uno de diciembre de mil novecientos noventa y nueve.-----

-----

**TERCERA.- LOS ACCIONISTAS MANIFIESTAN.-** Que el Comisario designado, se encuentra capacitado para el desempeño de su cargo y no tiene impedimento legal.-----

-----**REGIMEN LEGAL DEL MANDATO:**-----

Artículo \_\_\_\_\_ del Código Civil de \_\_\_\_\_.- "En todos los poderes generales para pleitos y cobranzas, bastará que se diga que se otorgan con todas las

facultades generales y las especiales que requieran cláusulas especial conforme a la Ley, para que se entiendan conferidos sin limitación alguna.- En los poderes generales para administrar bienes, bastará expresar que se dan con ese carácter, para que el apoderado tenga toda clase de facultades administrativas.- En los poderes generales para ejercer actos de dominio, bastará que se den con ese carácter para que el apoderado tenga todas las facultades de dueño, tanto en lo relativo a los bienes como hacer toda clase de gestiones a fin de defenderlos.- Cuando se quisieren limitar en los tres casos antes mencionados, las facultades del apoderado, se consignarán las limitaciones, o los poderes serán especiales.- No obstante lo dispuesto en este artículo siempre serán especiales y expresos, los poderes que se den para contraer matrimonio, para divorciarse, para reconocer y adoptar hijos y para recoger del Archivo General de Notarías los testamentos ológrafos.- Los Notarios insertarán este artículo en los testimonios de los poderes que se otorguen y en las certificaciones de las cartas poder".-----

Artículo 2554 del Código Civil del Distrito Federal.- "En todos los poderes generales para pleitos y cobranzas, bastará que se diga que se otorgan con todas las facultades generales y las especiales que requieran cláusula especial conforme a la Ley, para que se entiendan conferidos sin limitación alguna.- En los poderes generales para administrar bienes, bastará expresar que se dan con ese carácter para que el apoderado tenga toda clase de facultades administrativas.- En los poderes generales para ejercer actos de dominio, bastará que se den con ese carácter para que el apoderado tenga todas las facultades de dueño, tanto en lo relativo a los bienes, como para hacer toda clase de gestiones a fin de defenderlos.- Cuando se quisieren limitar, en los tres casos antes mencionados, las facultades de los apoderados, se consignarán las limitaciones, o los poderes serán especiales.- Los Notarios insertarán este artículo en los testimonios de los poderes que otorguen".----

--Las anteriores inserciones concuerdan con sus originales que tuve a la vista en las ediciones oficiales respectivas.-----

#### ----- PERSONALIDAD -----

-  
El señor@ Licenciado \_\_\_\_\_, acredita la legal existencia de \_\_\_\_\_, SOCIEDAD ANONIMA, INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE, y su carácter de Delegado Fiduciario del mismo, con \*:-----

----- G E N E R A L E S -----

Bajo protesta de decir verdad, declararon los comparecientes ser:-----

1- El señor@ \_\_\_\_\_, mayor de edad, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, originario y vecino de \_\_\_\_\_, Tabasco, donde nació el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de mil novecientos \_\_\_\_ y \_\_\_\_, con domicilio en calle \_\_\_\_\_ número \_\_\_\_\_, Col. \_\_\_\_\_, de paso por este lugar, con Registro Federal de Contribuyentes \_\_\_\_\_.

2—El señor@ \_\_\_\_\_, mayor de edad, \_\_\_\_\_, Costurera, originario y vecino de \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, donde nació el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de mil novecientos \_\_\_\_ y \_\_\_\_, con domicilio en calle \_\_\_\_\_ número \_\_\_\_\_, Col. \_\_\_\_\_, de paso por este lugar, con Registro Federal de Contribuyentes \_\_\_\_\_.

3-- El señor@ \_\_\_\_\_, mayor de edad, \_\_\_\_\_, Costurera, originario y vecino de \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, donde nació el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de mil novecientos \_\_\_\_ y \_\_\_\_, con domicilio en calle \_\_\_\_\_ número \_\_\_\_\_, Col. \_\_\_\_\_, de paso por este lugar, con Registro Federal de Contribuyentes \_\_\_\_\_.

4- El señor@ \_\_\_\_\_, mayor de edad, \_\_\_\_\_, Costurera, originario y vecino de \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, donde nació el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de mil novecientos \_\_\_\_ y \_\_\_\_, con domicilio en calle \_\_\_\_\_ número \_\_\_\_\_, Col. \_\_\_\_\_, de paso por este lugar, con Registro Federal de Contribuyentes \_\_\_\_\_.

5-- El señor@ \_\_\_\_\_, mayor de edad, \_\_\_\_\_, Costurera, originario y vecino de \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, donde nació el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de mil novecientos \_\_\_\_ y \_\_\_\_, con domicilio en calle \_\_\_\_\_ número \_\_\_\_\_,

Col. \_\_\_\_\_, de paso por este lugar, con Registro Federal de Contribuyentes

6- El señor@ \_\_\_\_\_, mayor de edad, \_\_\_\_\_, Costurera, originario y vecino de \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, donde nació el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de mil novecientos \_\_\_\_ y \_\_\_\_, con domicilio en calle \_\_\_\_\_ número \_\_\_\_\_, Col. \_\_\_\_\_, de paso por este lugar, con Registro Federal de Contribuyentes

7-El Señor@a \_\_\_\_\_, mayor de edad, \_\_\_\_\_, Costurera, originario y vecino de \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, donde nació el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de mil novecientos \_\_\_\_ y \_\_\_\_, con domicilio en calle \_\_\_\_\_ número \_\_\_\_\_, Col. \_\_\_\_\_, de paso por este lugar, con Registro Federal de Contribuyentes

COMISARIO--El señor@ \_\_\_\_\_, mayor de edad, soltero, \*, originario y vecino de esta ciudad de \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, donde nació el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de mil novecientos \_\_\_\_ y \_\_\_\_, con domicilio en calle \_\_\_\_\_ número \_\_\_\_\_, Col. \_\_\_\_\_, con Registro Federal de Contribuyentes \_\_\_\_\_.

--Los comparecientes son mexicanos e hijos de padres mexicanos, al corriente en el pago del Impuesto Sobre la Renta, lo que declaran bajo protesta de decir verdad, sin acreditarlo documentalmente, quedando apercibidos en los términos de la Ley de la materia.

YO, EL NOTARIO, DOY FE:-----  
-----

I.- Que conozco a los comparecientes a quienes conceptúo capacitados para la celebración de este acto.

II.- Que lo relacionado e inserto en lo conducente concuerda con sus originales que tuve a la vista, a los que me remito, y que devuelvo a la parte interesada para los

usos legales que a su derecho convengan.-----  
-----

III.- Que el señor Licenciado \_\_\_\_\_, bajo protesta de decir verdad manifiesta que las facultades con que asiste, a la fecha se encuentran vigentes en todos sus términos, ya que no le han sido revocadas, limitadas, modificadas o restringidas, agregando que su representado tiene capacidad legal para este acto y está al corriente en el pago del Impuesto sobre la Renta, hecho que no comprueba.-----  
-----

IV.- El señor@ \_\_\_\_\_ comparece a este acto únicamente para el efecto que se precisa en el inciso C) de la cláusula segunda transitoria.-----  
-----

V.- Que leí a los comparecientes este instrumento, explicándoles su valor legal y efectos, con la advertencia del derecho que tienen para hacerlo por sí mismos en este acto, y de la obligación de inscribir en el Registro Público de Comercio el testimonio respectivo, se manifestaron conformes y firman conmigo en mi Oficio Público el día de su fecha, siendo las \* horas del día de su fecha.- Doy fe.-----  
-----  
-----

#### A C C I O N I S T A S :

SR@. \_\_\_\_\_ SR@. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SR@. \_\_\_\_\_ SR@. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SR@. \_\_\_\_\_ SR@. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SR@.

FIDEICOMISO FONDO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO DE \_\_\_\_\_, representado por la Fiduciaria BANCO \_\_\_\_\_, SOCIEDAD ANÓNIMA, INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE, representado por su Delegado Fiduciario:-----

SR. LIC. \_\_\_\_\_.

COMISARIO:

SR. \_\_\_\_\_.

ANTE MI: EL NOTARIO PUBLICO No.. LIC. \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_.



## G.2 FONDO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO

### **CONTRATO DE FIEDICOMISO**

CONTRATO DE FIDEICOMISO IRREVOCABLE QUE CELEBRAN, POR UNA PARTE COMO FIDEICOMITENTES LOS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DE \_\_\_\_\_, MUNICIPIO DE \_\_\_\_\_, EN LO SUCESIVO DENOMINADOS COMO LOS “FIDEICOMITENTES”; POR OTRA PARTE, COMO FIDUCIARIA, \_\_\_\_\_ S.A. INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE, REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR SU APODERADO ESPECIAL FIDUCIARIO \_\_\_\_\_, EN LO SUCESIVO ALUDIDO COMO LA “FIDUCIARIA”, CON LA COMPARCENCIA DE NACIONAL FINANCIERA, S.N.C., POR SU PROPIO DERECHO, EN LO SUCESIVO “NAFIN”, REPRESENTADA POR \_\_\_\_\_, EN \_\_\_\_\_, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

## DECLARACIONES

### 1. DECLARAN LOS “FIDEICOMITENTES”:

Ser microproductores y microproductoras con domicilio en el municipio de \_\_\_\_\_ en el Estado de \_\_\_\_\_ e integrantes de la Comunidad Microempresarial del Proyecto \_\_\_\_\_ el cual se define en el “Convenio de Concertación de Acciones” a que se hace referencia en la declaración 3.4. del presente contrato.

### 2. DECLARA LA “FIDUCIARIA” por conducto de sus representantes legales que:

- a) Es una sociedad legalmente constituida conforme a las leyes mexicanas y que está debidamente autorizada para celebrar operaciones fiduciarias.
- b) Está de acuerdo en actuar como Institución Fiduciaria en el presente contrato.
- c) Son representantes legales de \_\_\_\_\_ S.A., Institución de Banca Múltiple, con poderes y facultades suficientes para llevar a cabo la firma de este contrato, los cuales no les han sido revocados ni modificados en forma alguna.
- d) De conformidad con lo establecido en el inciso b) de la fracción XIX (diecinueve romano) del artículo 106 (ciento seis) de la Ley de Instituciones de Crédito declara que ha explicado en forma inequívoca a las demás partes, el valor y consecuencias legales de dicha fracción que a la letra dice:

*“Artículo 106.- A las instituciones de crédito les estará prohibido:*

*XIX...*

*b) Responder a los fideicomitentes, mandantes o comitentes, del incumplimiento de los deudores, por los créditos que se otorguen o de los emisores, por los valores que se adquieran, salvo que sea por su culpa, según lo dispuesto en la parte final del artículo 356 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, o garantizar la percepción de rendimientos por los fondos cuya inversión se les encomienda. Si al término del fideicomiso, mandato o comisión constituidos para el otorgamiento de créditos, éstos no hubieren sido liquidados por los deudores, la institución deberá transferirlos al fideicomitente o fideicomisario, según el caso, o al mandante o comitente, absteniéndose de cubrir su importe. Cualquier pacto contrario a lo dispuesto en los dos párrafos anteriores, no producirá efecto legal alguno. En los contratos de fideicomiso, mandato o comisión se insertarán en forma notoria los párrafos anteriores de este inciso y una declaración de la fiduciaria en el sentido de que hizo saber inequívocamente su contenido a las personas de quienes haya recibido bienes para su inversión”.*

### 3. DECLARA “NAFIN”:

3.1 Que como parte de su acción de fomento ha diseñado el Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa, en lo sucesivo el “PROGRAMA”, a través del cual pretende impulsar el desarrollo integral de la microempresa y de los microproductores individuales del país.

3.2 Que al conjunto de acciones y compromisos que se acuerdan para aplicar el “PROGRAMA” en beneficio de una determinada comunidad empresarial, se le denomina los “PROYECTOS”.

3.3 Que para operar el “PROGRAMA” en respaldo de los “PROYECTOS” se promoverá la formación de Organizaciones de Fomento (ODF’s) las cuales actuarán como empresas de servicios privadas que, con un enfoque conjugado de negocio y desarrollo económico, trabajarán conjuntamente con las microempresas que conformarán su universo específico de atención en el diseño e instrumentación de planes de negocio para obtener utilidades incrementales, asegurando la permanencia del negocio en una perspectiva de mediano y largo plazos.

3.4 Con fecha \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1999, se firmó en el municipio de \_\_\_\_\_, el Convenio de Concertación de Acciones para la instrumentación del Proyecto del

“PROGRAMA”, en lo sucesivo el “PROYECTO \_\_\_\_\_”, copia de dicho proyecto se agrega como **Anexo No. 1** al del presente contrato.

**4. DECLARAN LOS FIDEICOMITENTES:**

4.1 Que para instrumentar el “PROYECTO \_\_\_\_\_”, constituirán una Sociedad Anónima de CMPital Variable en la que participará como socia mayoritaria la “FIDUCIARIA”, en su carácter de fiduciaria, en el fideicomiso que en este acto se constituye. Dicha sociedad, cuya escritura constitutiva se apegará al modelo proporcionado por NAFIN, actuará como Organización de Fomento (ODF) del “PROYECTO \_\_\_\_\_”, en lo sucesivo la “ODF-\_\_\_\_\_”, y se ajustará a sus términos y a las disposiciones normativas del “PROGRAMA”.

4.2 Que dentro del “PROGRAMA” se prevé la formación de grupos de microempresarios o microproductores que participarán en los “PROYECTOS” en iniciativas de acción individual y conjunta, integrando comunidades microempresariales. En el caso del “PROYECTO \_\_\_\_\_” las micropoructoras y micropoructores de \_\_\_\_\_ obtendrán su registro en la “ODF-\_\_\_\_\_” para formar parte integral de la Comunidad Microempresarial del “PROYECTO \_\_\_\_\_”, en lo sucesivo la “CMP-\_\_\_\_\_”.

En mérito de lo expuesto, las partes otorgan las siguientes:

**C L Á U S U L A S**

**PRIMERA. DE LA CONSTITUCIÓN.-** Los “FIDEICOMITENTES” y la “FIDUCIARIA”, convienen en celebrar el presente Contrato de Fideicomiso irrevocable, en virtud del cual los primeros afectan los recursos en efectivo proveniente de la aportación inicial realizada por los “FIDEICOMITENTES” en este acto por la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ PESOS 00/100 M.N.) para constituir el Fideicomiso denominado “Fideicomiso Fondo de Competitividad y Desarrollo \_\_\_\_\_”, en lo sucesivo el “FIDEICOMISO”.

**SEGUNDA. DE LAS PARTES.-** Son partes en el presente Contrato:

FIDEICOMITENTES: \_\_\_\_\_ (representantes) \_\_\_\_\_

FIDUCIARIA: \_\_\_\_\_ S.A., Institución de Banca Múltiple.

FIDEICOMISARIOS : Las micropoructoras y micropoructores integrantes de la Comunidad Microempresarial del Proyecto (CMP-\_\_\_\_\_) por los recursos que integran el patrimonio fideicometido.

Los empleados de la “ODF-\_\_\_\_\_”, hasta por el importe total de los dividendos que le correspondan al “FIDEICOMISO”, derivados de su participación en la Sociedad Anónima de CMPital Variable a que se refiere la Declaración 4.1 del presente contrato.

Los **FIDEICOMISARIOS** designados en el presente contrato no podrán por ningún acto ceder, gravar o transmitir sus derechos derivados del presente contrato

**TERCERA. DEL PATRIMONIO.-** El patrimonio del “FIDEICOMISO” se integrará de la siguiente manera:

Con los recursos en efectivo provenientes de la aportación realizada por los “FIDEICOMITENTES” en este acto por la cantidad de \$ \_\_\_\_\_.00 ( \_\_\_\_\_ pesos 00/100 M.N.)

Con las futuras aportaciones que hagan los “FIDEICOMITENTES”.

Con los rendimientos que se obtengan por la inversión de los fondos líquidos del “FIDEICOMISO”.

Con las acciones de la sociedad anónima a que se refiere la declaración 4.1 del presente contrato.

Con los dividendos que se obtengan derivados de su participación accionaria en la sociedad anónima a que se refiere la declaración 4.1 del presente contrato.

El patrimonio del presente “FIDEICOMISO” se incrementará cuantas veces sea necesario, con nuevas aportaciones de los “FIDEICOMITENTES” conforme a este contrato, pero siempre con la previa anuencia por escrito de la “FIDUCIARIA”.

Las partes convienen en que sólo se podrán afectar al presente fideicomiso, cantidades de dinero en moneda nacional.

**CUARTA. DE LOS FINES.-** El “FIDEICOMISO” tiene por finalidad integrar un fondo con recursos en numerario, con cargo al cual se cubrirán erogaciones relativas al desarrollo del “PROYECTO”.

a) La “FIDUCIARIA” invertirá los bienes que forman parte del patrimonio del “FIDEICOMISO”, en cualquiera de los instrumentos que determine por escrito el Comité Técnico, y de no recibir instrucción expresa la Fiduciaria invertirá en cualquiera de las sociedades de inversión de deuda de \_\_\_\_\_, cuyos plazos de liquidez no excedan de 28 días.

b) La “FIDUCIARIA”, por instrucciones del “COMITÉ TÉCNICO”, constituirá la Sociedad Anónima de CMPital Variable a que se refiere la declaración 4.1 del presente contrato.

c) La “FIDUCIARIA”, por instrucciones, y bajo la responsabilidad exclusiva del “COMITÉ TÉCNICO” designará al apoderado que éste le indique, quien ejercerá los derechos corporativos y patrimoniales de las acciones de la Sociedad Anónima de CMPital Variable a que se refiere la declaración 4.1 del presente contrato y de conformidad con la cláusula décima primera del presente contrato.

d) La “FIDUCIARIA”, por instrucciones del “COMITÉ TÉCNICO”, entregará al personal de la “ODF-\_\_\_\_\_” en su calidad de “FIDEICOMISARIOS”, los recursos que reciba el “FIDEICOMISO”, provenientes de dividendos que como consecuencia de su participación accionaria en la Sociedad Anónima de CMPital Variable a que se refiere la declaración 4.1 del presente contrato le correspondan, en los porcentajes que le indique por escrito el “COMITÉ TÉCNICO”.

e) La “FIDUCIARIA” en tanto no reciba instrucciones del “COMITÉ TÉCNICO” para la entrega de los recursos materia del “FIDEICOMISO”, procederá a la reinversión de los mismos, incluyendo los que correspondan a los rendimientos provenientes de inversiones previamente realizadas en los términos de la cláusula quinta del presente contrato.

f) La “FIDUCIARIA” distribuirá, salvo instrucciones en contrario, las aportaciones presentes o futuras de los “FIDEICOMITENTES”, así como los rendimientos que se generen, mediante dos subcuentas contables conforme a continuación se señala:

**Subcuenta “A”.- “Componente de Competitividad”:** con el 50% de las aportaciones de los FIDEICOMITENTES.

**Subcuenta “B”.-“Componente de Desarrollo”** con el 50% de las aportaciones de los FIDEICOMITENTES.

g) Los recursos registrados en la **Subcuenta “A”**, podrán ser entregados por la “FIDUCIARIA” directamente a las personas y/o instituciones expresamente autorizados para ello, conforme al procedimiento que sancione expresamente el “COMITÉ TÉCNICO”

h) La “FIDUCIARIA” destinará los recursos de la **Subcuenta “B”**, en la proporción que le indique el “COMITÉ TÉCNICO” para cumplir con lo estipulado en el inciso “b” de esta cláusula cuarta, para constituir la Sociedad Anónima de CMPital Variable a que se refiere la declaración 4.1 del presente contrato.

La “FIDUCIARIA” entregará los importes que por escrito le indique el “COMITÉ TÉCNICO” del remanente de la subcuenta “B” en su caso y/o de las futuras aportaciones que se registren en dicha subcuenta al personal de la “ODF-\_\_\_\_\_” y/o de NAFIN o de una tercera persona o Institución, que estén expresamente autorizados para ello, para que sean utilizados conforme a los términos del mismo PROYECTO.

i) La entrega de recursos que realice la “FIDUCIARIA” a la “ODF-\_\_\_\_\_”, y/o “NAFIN” se efectuará previas instrucciones que reciba por escrito del “COMITÉ TÉCNICO” con un mínimo de 24 hrs. al día del vencimiento de las inversiones, y una vez que los recursos se encuentren líquidos, estos se entregarán, mediante traspasos a través de los medios electrónicos que acuerden las partes, cuyos costos serán con cargo al patrimonio del presente fideicomiso, para lo cual se afectarán los recursos de la subcuenta que instruya el “COMITÉ TÉCNICO” conforme a los términos mencionados en esta cláusula.

j) En caso de que se requiera realizar cualquier acto jurídico distinto a la constitución del fideicomiso, la “FIDUCIARIA” se reserva el derecho de fijar los plazos para la celebración de dichos actos, en el entendido de que por lo menos tendrá cinco días hábiles contados a partir de que obre en su poder toda la documentación necesaria, para llevar a cabo el análisis del acto o documento a suscribir, por lo que la “FIDUCIARIA” quedará relevada de cualquier responsabilidad por el retraso o la omisión de la suscripción de los actos en cuestión, si no se siguen los lineamientos previstos en este párrafo.

Queda pactado que la “FIDUCIARIA” en ningún caso será responsable de la aplicación que se haga de las cantidades que entregue en cumplimiento de las instrucciones giradas por el “COMITÉ TÉCNICO”, siendo responsabilidad de la “ODF-\_\_\_\_\_,” de “NAFIN” o de una tercera persona o institución, según sea el caso, de la utilización que hagan de los recursos que se les entregue en los términos de esta cláusula cuarta.

**QUINTA. INVERSIÓN DEL PATRIMONIO FIDEICOMETIDO:** La “FIDUCIARIA” invertirá los recursos en efectivo que se encuentren dentro del patrimonio del fideicomiso en cualquiera de los instrumentos manejados en el \_\_\_\_\_ que determine por escrito el “COMITÉ TÉCNICO”, y de no recibir instrucción expresa, la “FIDUCIARIA” invertirá en cualquiera de las Sociedades de inversión \_\_\_\_\_ que brinden a su criterio el más alto rendimiento y la mayor seguridad, cuyos plazos de liquidez no excedan de 28 días.

La compra de valores o instrumentos de inversión se sujetará a la disposición y liquidez de los mismos y a las condiciones del mercado existentes en ese momento. El “COMITÉ TÉCNICO” en este acto, libera expresamente a la “FIDUCIARIA” de cualquier responsabilidad derivada de la compra de valores o instrumentos de inversión, así como por las pérdidas o menoscabos que pudieran afectar la materia del presente Fideicomiso, como consecuencia de las inversiones efectuadas por la “FIDUCIARIA”.

La “FIDUCIARIA” podrá llevar a cabo todos los actos y celebrar todos los contratos que se requieran para efectuar la inversión de la materia del presente fideicomiso conforme a lo establecido en esta cláusula, no estando obligada en ningún caso, a entregar físicamente los valores o instrumentos adquiridos como consecuencia de las inversiones realizadas cuando actúe en acatamiento de órdenes expresas de inversión.

La “FIDUCIARIA”, con cargo a la materia del fideicomiso, pagará el importe de todos los gastos, comisiones o cualquiera otra erogación que se derive de los actos o contratos necesarios para efectuar las inversiones que se realicen con la materia fideicometida. En caso de ser insuficiente el patrimonio del Fideicomiso para hacer frente a dichas erogaciones la “FIDUCIARIA” queda liberada de cualquier responsabilidad, quedando expresamente obligados de cumplirlos el “FIDEICOMITENTE” o el “FIDEICOMISARIO”, según sea el caso.

Los “FIDEICOMITENTES” convienen con la “FIDUCIARIA” desde ahora, en que el importe de los honorarios, gastos o comisiones para el caso de que se adquieran o se vendan valores, títulos o instrumentos del mercado de dinero o de CMPitales, de la casa de bolsa, de S.D. INDEVAL, S.A. de C.V. o cualquier otro intermediario bursátil legalmente autorizado le cobre por concepto de compra, venta, administración, custodia y cualquier otro concepto de los mismos y que por disposición de la Ley del Mercado de Valores deban de ser operados por estos intermediarios bursátiles, serán pagaderos con cargo al patrimonio en fideicomiso.

**SEXTA. DE LAS OBLIGACIONES DE LA “ODF-\_\_\_\_\_”.**- La “ODF-\_\_\_\_\_”, asumirá y reconocerá todas las obligaciones a su cargo estipuladas o que se deriven del presente contrato, todas aquellas que sean necesarias para el buen manejo y mejor cumplimiento de los fines del mismo y en particular las siguientes:

Llevar un registro de las aportaciones de los “FIDEICOMITENTES”.

Llevar un registro de los microproductores y microproductoras de \_\_\_\_\_ que se consideren activos y por lo tanto formen parte de la “CMP-\_\_\_\_\_”.

**SÉPTIMA. DE LA INFORMACIÓN.**- La “FIDUCIARIA” por este acto, se obliga a entregar al personal expresamente autorizado por escrito por parte del “COMITÉ TÉCNICO” de la “ODF-\_\_\_\_\_” y de “NAFIN”, estados de cuenta mensuales sobre la situación que guarde el patrimonio fideicometido, así como un informe sobre la situación que guarden las subcuentas a que se refiere el inciso f) de la cláusula cuarta del presente contrato, dentro de los 15 (quince) días hábiles siguientes al cierre de cada mes, en el entendido de que las partes gozarán de un término de 15 días para hacer las observaciones que estimen pertinentes y transcurrido dicho término, los estados de cuenta y los movimientos realizados por la “FIDUCIARIA” se tendrán por tácitamente aprobados.

**OCTAVA. DE LA INTEGRACIÓN DEL COMITÉ TÉCNICO.**- De conformidad con lo señalado en el artículo 80 de la Ley de Instituciones de Crédito, los “FIDEICOMITENTES” constituyen en este acto un Comité Técnico, el cual estará integrado por 3 miembros propietarios designados por los “FIDEICOMITENTES”.

Por cada uno de los miembros propietarios se designará su respectivo suplente. Cada una de las partes representadas en el “COMITÉ TÉCNICO” deberá informar por escrito a la “FIDUCIARIA” del nombramiento y la sustitución de los miembros del Comité.

La “FIDUCIARIA” reconocerá como válidas las últimas firmas registradas no siendo responsable de que, en caso de sustitución o cambio de alguno de los miembros propietarios o suplentes no se lo hubieren comunicado por escrito en tiempo.

El presidente del Comité tendrá voto de calidad en caso de empate en las votaciones.

El Comité contará con un secretario de actas que será nombrado de entre los dos miembros restantes que participen en las sesiones de comité.

**NOVENA. COMITÉ TÉCNICO: FUNCIONAMIENTO.**- El “COMITÉ TÉCNICO” funcionará conforme a las reglas siguientes:

Sesionará de acuerdo con los términos de la convocatoria de su presidente o de cualquiera de sus miembros.

La convocatoria se formulará por escrito, con tres días de anticipación a la fecha en que deba tener lugar la sesión de que se trate, indicando el lugar, el día, la hora y los asuntos a tratar.

Las sesiones se instalarán válidamente con la participación de la mayoría de sus miembros con derecho a voto; en caso de estar presentes en una reunión todos los miembros propietarios o sus suplentes, la sesión será válida sin necesidad de convocatoria; no contará para efectos de quórum la participación de los suplentes si está presente el propietario correspondiente, ni tendrán aquellos derechos de voto.

Los acuerdos se tomarán por el voto favorable de la mayoría de los miembros con derecho de voto que hubiesen asistido a la reunión de que se trate.

Los acuerdos se harán constar en acta que será suscrita por el presidente y el secretario de actas; a éste corresponderá comunicarlos a la “FIDUCIARIA”, acompañando copia autógrafa del acta correspondiente.

**DÉCIMA. COMITÉ: TÉCNICO FACULTADES.**- Sin perjuicio de lo establecido en otras cláusulas de este contrato que atribuyan facultades al “COMITÉ TÉCNICO”, este cuerpo colegiado tendrá las siguientes:

Instruir a la “FIDUCIARIA”, para que constituya la Sociedad Anónima de CMPital Variable a que se refiere la declaración 4.1 del presente contrato y en caso de que se extinguiere el fideicomiso y que se dé la continuidad de la sociedad, instruir a la fiduciaria para que ceda las acciones por ella suscritas en favor de la “CMP\_\_\_\_\_”, desligándose completamente la “FIDUCIARIA” de la operación futura de dicha sociedad.

Ejercer por medio del apoderado designado por la “FIDUCIARIA” a solicitud del propio “COMITÉ TÉCNICO”, los derechos corporativos y patrimoniales de las acciones de la Sociedad Anónima a que se refiere la declaración 4.1 del presente contrato, indicando la forma y términos en que el apoderado deberá ejercer dichos derechos, precisando en cada caso particular el sentido en que deberá votar, respecto de cada punto de orden del día de las Asambleas de Accionistas Ordinarias y Extraordinarias que se celebren.

Instruir a la “FIDUCIARIA”, para efectuar aportaciones de CMPital a la Sociedad Anónima de CMPital Variable a que se refiere la declaración 4.1 del presente contrato, con cargo a los recursos de la Subcuenta “B” del patrimonio fideicometido.

Instruir a la “FIDUCIARIA” sobre las personas a quienes deberán conferirse poderes para que la representen en las Asambleas de Accionistas Ordinarias y Extraordinarias de la Sociedad Anónima a que se refiere la declaración 4.1 del presente contrato, los cuales ejercerán los derechos corporativos y patrimoniales de las acciones conforme a las instrucciones a que se refiere el inciso b) que antecede.

Instruir a la “FIDUCIARIA” sobre los recursos que deberá entregar de la Subcuenta “B” al personal de “ODF-\_\_\_\_\_” en su calidad de “FIDEICOMISARIOS”, como consecuencia de los dividendos que reciba el “FIDEICOMISO”, por su participación accionaria en la Sociedad Anónima de CMPital Variable a que se refiere la declaración 4.1, conforme a lo establecido en el anexo 2.

Desde este momento el “COMITÉ TÉCNICO” instruye a la “FIDUCIARIA” para retirar de los componentes “A” o “B” los recursos conforme a lo establecido en el anexo 2, reconociéndose desde este momento como autorizadas las firmas del personal de “NAFIN”, registradas en el mismo.

En general, tendrá todas las facultades y obligaciones necesarias para la consecución de los fines del “FIDEICOMISO”.

**DÉCIMA PRIMERA. EJERCICIO DE LOS DERECHOS CORPORATIVOS Y PATRIMONIALES.**- En cada ocasión en que sea necesario ejercer los derechos corporativos o patrimoniales que correspondan a las acciones fideicometidas, el “COMITÉ TÉCNICO” deberá instruir a la “FIDUCIARIA”, sobre la persona que

habrá de apoderar para votar en dichas asambleas, la forma y términos en que deberá ejercer dichos derechos conforme al inciso b) de la cláusula décima de este contrato, con antelación no menor a cinco días hábiles de la fecha en que tenga lugar la asamblea de accionistas correspondiente, asimismo designará al Apoderado encargado de ejercer los derechos respectivos de dichas acciones, conforme a las instrucciones que reciba del “COMITÉ TÉCNICO” en las que, además, se hará mención al sentido en el cual se deberá ejercer el derecho de voto de la representación accionaria.

Los “FIDEICOMITENTES” en este acto se obligan a aportar al “FIDEICOMISO” los recursos necesarios a efecto de que sean exhibidos al CMPital de la Sociedad Anónima a que se refiere la declaración 4.1 del presente contrato

**DÉCIMA SEGUNDA. IMPUESTOS.-** Todos los impuestos que como consecuencia de la participación del “FIDEICOMISO” en la Sociedad Anónima de CMPital Variable a que se refiere la declaración 4.1 del presente contrato se generen serán cubiertos por la “ODF-\_\_\_\_\_”.

**DÉCIMA TERCERA. DE LA FIDUCIARIA.-** La “FIDUCIARIA” contará con todas las facultades necesarias para el desempeño de su encargo y para el cumplimiento de los fines del “FIDEICOMISO”.

La “FIDUCIARIA” no será responsable de hechos o actos de terceros o de autoridades, que impidan o dificulten el cumplimiento de los fines del “FIDEICOMISO”.

En caso de defensa del patrimonio fideicometido, la “FIDUCIARIA” sólo estará obligada a otorgar el poder tan amplio como en derecho proceda a las personas que designe el “COMITÉ TÉCNICO” para efectuar dicha defensa. La “FIDUCIARIA” no será responsable por ningún motivo de la actuación de los mandatarios o apoderados designados para la defensa ni de sus honorarios, los cuales serán con cargo al patrimonio del “FIDEICOMISO” hasta donde este alcance.

Cuando para el cumplimiento de la encomienda fiduciaria se requiera la realización de actos urgentes, cuya omisión pueda ocasionar perjuicios al “FIDEICOMISO”, la “FIDUCIARIA” queda facultada para ejecutar los actos necesarios por conducto de los mandatarios o apoderados con facultades suficientes para ejecutarlas, en el entendido de que la “FIDUCIARIA” no será responsable por ningún motivo de la actuación de los mandatarios o apoderados designados para la defensa, ni de sus honorarios, los cuales serán con cargo al patrimonio del “FIDEICOMISO”.

La “FIDUCIARIA” responderá de las obligaciones que se contraigan en el desempeño de los fines del “FIDEICOMISO” únicamente hasta donde alcance el patrimonio fideicometido.

**DÉCIMA CUARTA. HONORARIOS FIDUCIARIOS:** Los honorarios de BITAL por su intervención en el presente contrato de fideicomiso serán los siguientes:

1.- Por estudio, elaboración y aceptación del cargo, la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_ pesos 00/100 M.N.), que se cubrirá a través de 12 pagos mensuales iguales, durante el primer año de operación, pudiendo la “FIDUCIARIA” descontarlos directamente del patrimonio del fideicomiso, utilizando en primer término los recursos de la Subcuenta “B”.

2.- Por la administración del presente contrato de fideicomiso, la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_ pesos 00/100 M.N.) anuales, que se cubrirá a través de 12 pagos mensuales iguales en forma anticipada, pudiendo la “FIDUCIARIA” descontarlos directamente del patrimonio del fideicomiso, utilizando en primer término los recursos de la Subcuenta “B”.

3.- Por cualquier modificación al presente contrato, la cantidad que las partes pacten en cada ocasión que se presente ese evento.

4.- Por su comparecencia en cualquier otro acto jurídico distinto a la celebración del presente contrato o sus convenios modificatorios, la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_ pesos 00/100 M.N.), por cada acto.

4

Los honorarios previstos en la presente cláusula se ajustarán anualmente y, en su caso, se actualizarán con base en el Índice Nacional de Precios al Consumidor, según publicación de Banco de México en el Diario Oficial de la Federación.

La “FIDUCIARIA” podrá cobrar todos los servicios bancarios y/o financieros que en su momento se llegaren a requerir para el mejor cumplimiento de los fines del fideicomiso, cargando por ese concepto el importe de la tarifa vigente en el momento que se requiera del servicio, avisándole del costo de dichos servicios a quien los solicite en el momento en que se pida el servicio.

Los honorarios previstos en esta cláusula se cobrarán con cargo al patrimonio del fideicomiso.

La “FIDUCIARIA” se abstendrá de realizar cualquier trámite administrativo, así como proceder a cancelaciones parciales o totales de este Fideicomiso sin su responsabilidad, mientras existan honorarios o cualquier otro concepto a favor de la “FIDUCIARIA” pendientes de liquidarse.

Los honorarios de la “FIDUCIARIA” previstos en la presente cláusula causan el Impuesto al Valor Agregado, de acuerdo a lo establecido en la ley de la materia.

**DÉCIMA QUINTA. DE LAS OBLIGACIONES Y CARGAS TRIBUTARIAS:** Las partes acuerdan que, para llevar a cabo las retenciones de impuestos correspondientes a las funciones propias de la Sociedad descrita en la declaración 4.1 del presente contrato, hacer los pagos de todo tipo de impuestos, derechos, contribuciones, mejoras o cualquier carga tributaria Federal, Estatal y Municipales, así como para llevar a cabo cualquier trámite fiscal o ante las autoridades hacendarias, con motivo del desarrollo de las actividades propias de la antes citada sociedad, de la contratación con prestadores de servicios o cualquier otro tipo de contrataciones, la “FIDUCIARIA” estará exenta de todo tipo de responsabilidad y actuará dicha sociedad a través de sus órganos y bajo su estricta responsabilidad.

Todos los gastos, derechos e impuestos que se causen con motivo del presente Fideicomiso, desde su constitución hasta su extinción, correrán a cargo del patrimonio del “FIDEICOMISO”, hasta donde este alcance, y en su caso a cargo de quien los haya causado o cuando expresamente así se establezca, a cargo de quien se pacte.

En caso de ser insuficiente el patrimonio del “FIDEICOMISO” para hacer frente a dichas erogaciones, la “FIDUCIARIA” queda liberada de cualquier responsabilidad por el incumplimiento de los actos respectivos, quedando expresamente obligados de cumplirlos quien los hubiere causado, según sea el caso.

**DÉCIMA SEXTA. DE LOS GASTOS.-** Todos los gastos que genere el “FIDEICOMISO” serán cubiertos con cargo a su patrimonio.

Queda expresamente facultada la “FIDUCIARIA” para cargar al patrimonio del “FIDEICOMISO”, el pago de los gastos en que se incurra, con relación al cumplimiento de los fines del presente fideicomiso.

**DÉCIMA SÉPTIMA. DE LA DURACIÓN.-** La duración del “FIDEICOMISO” será la máxima que permitan las Leyes para cumplir con los fines del mismo y podrá extinguirse por cualquiera de las causas previstas en el Artículo 357 (trescientos cincuenta y siete) de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, excepto por la señalada en la fracción VI de dicho Artículo, toda vez que los “FIDEICOMITENTES” no se reservan el derecho de revocación.

A la extinción del “FIDEICOMISO” la “FIDUCIARIA” destinará los importes del patrimonio fideicometido, que en su caso hubiere, a cubrir los pagos autorizados por el “COMITÉ TÉCNICO” en los términos del presente contrato pendientes de liquidar, incluyendo en primer orden cualquier obligación contraída con NAFIN en los términos del “PROYECTO \_\_\_\_\_” y en caso de que hubiere remanente después de cubrir los compromisos del “FIDEICOMISO” derivados de su operación, éste será entregado a quien indique el “COMITÉ TÉCNICO”.

**DÉCIMA OCTAVA. DE LOS DOMICILIOS.-** Para los efectos del presente contrato, las partes señalan como sus domicilios:

“FIDEICOMITENTES” Domicilio Conocido \_\_\_\_\_

“FIDUCIARIA” \_\_\_\_\_

“NAFIN” \_\_\_\_\_,

**VIGÉSIMA. SUBTÍTULOS.-** Los subtítulos en este contrato son exclusivamente por conveniencia de las partes y para mera referencia e identificación, por lo que no se considerarán para efectos de interpretación o cumplimiento del mismo.

**VIGÉSIMA PRIMERA. DE LOS TRIBUNALES COMPETENTES.-** Para todo lo relacionado con la interpretación, cumplimiento y ejecución de las obligaciones consignadas en el presente contrato, las partes se someten a la jurisdicción de los Tribunales competentes de la Ciudad de México, Distrito Federal o de \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ a elección de la parte demandante, renunciando expresamente al fuero que le pudiera corresponder en razón de sus domicilios presentes o futuros.

El presente contrato de fideicomiso se firma en la Ciudad de \_\_\_\_\_, \_\_\_, en 8 ejemplares quedando uno en poder de cada una de las partes.

**FIRMAS:**

**FIDEICOMITENTES**

**FIDUCIARIA**

**CON LA COMPARCENCIA DE  
NAFIN**

\_\_\_\_\_



## PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA

### FORMATOS

1. **SOLICITUD DE PROYECTO** (Documento que deben presentar a NAFIN las comunidades o bien las dependencias públicas u organizaciones privadas y sociales, para expresar el interés de activar un Proyecto dentro del Programa Global)
2. **SOLICITUD DEL COMITÉ DE VOLUNTARI@S** (Información que proporciona a NAFIN la persona interesada en participar en el Comité de Voluntari@s)
3. **CARTA COMPROMISO DE PARTICIPACIÓN PARA MICRO-EMPRESARI@S** (Documento en el que un micro-empresari@ expresa su decisión de participar en la Comunidad Microempresarial del Proyecto)
4. **CARTA COMPROMISO DE PARTICIPACIÓN PARA MICRO-PRODUCTOR@S** (Documento en el que un micro-empresari@ expresa su decisión de participar en la Comunidad Microempresarial del Proyecto)
5. **CARTA DESIGNACIÓN DE ENLACE COMUNITARIO O DE GRUPO** (Documento a través del cual, el micro-emprendedor@ designa a su “Enlace” para participar en el Proyecto)
6. **REPRESENTANTE EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA ODF** (Documento a través del cual los “Enlaces” designan a los representantes de la Comunidad Microempresarial del Proyecto en el Consejo de Administración de la ODF)

7. **PLAN DE NEGOCIO** (Documento en el que los micro-productor@s concertan con su ODF un Plan de Negocio para el siguiente trimestre



## PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA

### ***SOLICITUD DE PROYECTO***

La Comunidad Microempresarial del Proyecto se podría integrar con micro-empresari@s y micro-productor@s de la comunidad  
de:

Municipio de: \_\_\_\_\_ Entidad Federativa de: \_\_\_\_\_

Las principales actividades productivas son:

---

---

---

El número de micro-empresari@s y/o micro-productor@s que han expresado en principio su decisión de participar en el Proyecto asciende a: \_\_\_\_\_

Mujeres: \_\_\_\_\_  
Hombres \_\_\_\_\_

El número de potenciales participantes en el Proyecto se estima en: \_\_\_\_\_

La mayoría de las participantes potenciales está agrupada o asociada en:

---

---

---

Las principales materias primas que utilizan son:

---

---

---

Los principales mercados en que comercializan sus productos o servicios se localizan en:

---

---

---

Los micro-empresari@s y/o micro-productor@s que están interesados en conocer con detalle el funcionamiento del Programa Global , proponen las siguientes opciones de fecha para realizar una reunión de trabajo:

---

---

---

Lugar \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

La persona que actuará temporalmente como enlace y representante de l@s micro-empresari@s y micro-productor@s, en esta iniciativa es: \_\_\_\_\_

Tel. \_\_\_\_\_  
Fax. \_\_\_\_\_ E-  
Mail \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_  
Fecha \_\_\_\_\_



## PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA

### ***COMITÉ DE VOLUNTARI@S***

Por medio de la presente manifiesto mi interés de formar parte del Comité de Voluntari@s del Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa y participar en las actividades que señalo a continuación, conforme a los días y horarios que iré comunicando a la Coordinación del Programa Global

1. Difundir por mi parte las características generales del Programa Global entre [micro-empresari@s](mailto:micro-empresari@s) y [micro-productor@s](mailto:micro-productor@s) que podrían interesarse en participar en un proyecto.  
si \_\_\_\_\_
2. Proporcionar por mi parte información específica y asesoría para participar en el Programa.  
si \_\_\_\_\_
3. Proponer diseños, muestras y formular recomendaciones a las Comunidades Microempresariales de Proyecto, por conducto de sus ODF's, para producir bienes cada vez más atractivos para los nichos de mercado objetivo.  
si \_\_\_\_\_
4. Participar en eventos promocionales organizados por NAFIN, respaldando la organización y el otorgamiento de información específica, así como de asesoría para participar en el Programa.  
si \_\_\_\_\_
5. Realizar encuestas en lugares de exposición y centros comerciales a potenciales consumidores de los productos de las Comunidades Microempresariales de Proyecto, con el fin de obtener recomendaciones que permitan orientar la oferta productiva.  
si \_\_\_\_\_
6. Colaborar con las ODF's en la venta de sus productos en lugares de exposición y centros comerciales, promoviendo

los principios de “solidaridad de género”, “Trato Justo”,  
“Producción ecológicamente limpia”, “Solidaridad de género”  
e “Integración familiar y arraigo comunitario”.

si \_\_\_\_\_

Promover la venta de los productos de las Comunidades  
Microempresariales de Proyecto, entre mis  
familiares y amistades.

si \_\_\_\_\_

8. Promover la venta de los productos de las Comunidades Microempresariales de Proyecto, en los pequeños comercios de productos exclusivos, levantando pedidos.

si \_\_\_\_\_

9. Promover la venta de los productos de las Comunidades Microempresariales de Proyecto, con familiares  
y amistades localizados en países del exterior.

si \_\_\_\_\_

10. Participar en los talleres de alfabetización y  
asesoría de Educación (primaria y secundaria)

si \_\_\_\_\_

11. Impartir cursos, seminarios, conferencias o talleres sobre  
temas que contribuyan al desarrollo integral de los integrantes  
de las Comunidades Microempresariales de Proyecto

si \_\_\_\_\_

Temas

---

---

---

---

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

LUGAR DE TRABAJO: \_\_\_\_\_

TRABAJO EN EL HOGAR: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN:

---

---

ESPECIALIDAD:

TELÉFONO: \_\_\_\_\_ FAX: \_\_\_\_\_ E-  
Mail: \_\_\_\_\_

---



## PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA

### COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO \_\_\_\_\_ CARTA COMPROMISO DE PARTICIPACIÓN

Yo, \_\_\_\_\_ habitante de la Comunidad de \_\_\_\_\_, Municipio de \_\_\_\_\_, Estado de \_\_\_\_\_, manifiesto mi decisión de formar parte de la Comunidad Microempresarial del Proyecto, de participar como “microempresari@” y de cumplir con los siguientes compromisos:

- 1) Concertar con mi Organización de Fomento (ODF \_\_\_\_\_) un Plan de Negocio para obtener utilidades incrementales, con respecto al período inmediato anterior.
- 2) Ejecutar las acciones que acuerde llevar a cabo conjuntamente con mi Organización de Fomento para instrumentar el Plan de Negocio.
- 3) Compartir con mi Organización de Fomento el 25 % de las utilidades incrementales efectivamente obtenidas, como resultado del Plan de Negocio concertado.
- 4) En el caso de recibir respaldo crediticio, depositar oportunamente en el Fondo de Competitividad y Desarrollo los importes acordados con mi Organización de Fomento, para que se compensen las erogaciones que se destinan a cubrir las amortizaciones y el pago de intereses del crédito recibido y el Fondo comunitario no registre disminuciones, y también para cumplir con las aportaciones comunitarias que establece el Programa Global.
- 5) Con el respaldo y asesoría de mi Organización de Fomento realizar las acciones que permitirán a mi microempresa transitar hacia la formalidad (constitución y registro, prestaciones de ley para los trabajadores y renegociación de adeudos vencidos)
- 6) Participar activamente en las iniciativas de acción conjunta que contribuyan a incrementar la capacidad de competencia colectiva de la Comunidad Microempresarial del Proyecto \_\_\_\_\_.
- 7) Apoyar, capacitar y asesorar a las compañeras y compañeros que participan en el Proyecto para que realicen mejor su trabajo y de esa manera los productos de la comunidad en su conjunto puedan acceder a mejores mercados e incrementar el prestigio de la Comunidad Microempresarial del Proyecto \_\_\_\_\_.
- 8) Designar a mi “Representante-Enlace” y a l@s representantes de la Comunidad Microempresarial del Proyecto en el Consejo de Administración de la Organización de Fomento \_\_\_\_\_ y en el Consejo Técnico que administra el Fondo de Competitividad y Desarrollo.
- 9) Como integrante de la Comunidad Microempresarial del Proyecto \_\_\_\_\_, compartir la propiedad de la Organización de Fomento y del Fondo de Competitividad y Desarrollo y la responsabilidad de vigilar y de aumentar los recursos, en los términos previstos en el Programa Global.
- 10) Entregar cada cuatro meses el Reporte Individual de Avance de mi Proyecto.
- 11) Gestionar apoyos ante las dependencias e instituciones que integran el Comité de Respaldo del Proyecto única y exclusivamente por conducto de mi Organización de Fomento \_\_\_\_\_.

- 12) Cumplir oportunamente con los compromisos de entrega de producto que haya concertado con mi Representante-Enlace de Grupo o con mi Organización de Fomento (ODF)
- 13) Cuidar que en la operación se cumpla con las disposiciones del Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa y con los compromisos asumidos en el Convenio de Concertación de Acciones
- 14) No realizar acciones que puedan afectar negativamente la imagen de mi ODF y/o de la Comunidad Microempresarial del Proyecto \_\_\_\_\_.

**Todos los compromisos aquí descritos son absolutamente voluntarios y su no- cumplimiento sólo puede ocasionarme el no recibir los beneficios del proyecto y el respaldo previsto en el Programa, con excepción de los compromisos 3, 4, 5, 10,11, 12, 13 y 14 en que el incumplimiento puede ocasionar la exclusión de mi microempresa de la Comunidad Microempresarial del Proyecto \_\_\_\_\_ (CMP) y la transferencia de todos mis derechos adquiridos en benéficio de la propia comunidad (CMP), para compensar el daño ocasionado.**

---

**Nombre de la microempresa**

---

**FIRMA**

---

**FECHA**



**PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA  
EMPRESA**

**COMUNIDAD MICROEMPRESARIAL DEL PROYECTO**

**CARTA COMPROMISO DE PARTICIPACIÓN**

Yo, \_\_\_\_\_ habitante de la Comunidad de \_\_\_\_\_, Municipio de \_\_\_\_\_, Estado de \_\_\_\_\_, manifiesto mi decisión de formar parte de la Comunidad Microempresarial del Proyecto, de participar como “**micropresidente@**” y de cumplir con los siguientes compromisos:

- 1) Concertar con mi Organización de Fomento (ODF \_\_\_\_\_) un Plan de Negocio en que asumiré ciertos compromisos de trabajo y suministro de productos con base en los cuales la ODF promoverá su venta, aceptará pedidos y comprometerá su entrega. Por supuesto, mantendré siempre abierta la posibilidad de comercializar mis productos por otro conducto, siempre y cuando no afecte los compromisos que asuma en el Plan de Negocio.
- 2) Concertar con mi ODF el precio de compra-venta de mis productos y/o de mi trabajo de elaboración y mantenerlo oportunamente actualizado.
- 3) Encomendar a mi ODF que realice por mí las siguientes tareas:
  - a) Promover la venta de mis productos y aceptar pedidos.
  - b) Obtener los créditos que se necesiten para comprar la materia prima y accesorios y entregarme el anticipo de producción acordado.
  - c) Adquirir y administrar las materias primas y los accesorios que yo requiera para cumplir con mis compromisos de producción.
  - d) Empacar y enviar mis productos a los compradores.
  - e) Efectuar la cobranza de los productos que yo haya entregado.
  - f) Pagar los créditos que haya obtenido para entregarme la materia prima y accesorios y el anticipo de producción.
  - g) Destinar un 10% del precio de venta para cubrir todos los gastos de las tareas que le he encomendado.
  - h) Depositar en mi Fondo de Competitividad y Desarrollo un 10% del pago que me corresponda por mi trabajo, con base en el precio acordado.
- 4) Participar activamente en las iniciativas de acción conjunta que contribuyan a incrementar la capacidad de competencia colectiva de la Comunidad Microempresarial del Proyecto \_\_\_\_\_.
- 5) Apoyar, capacitar y asesorar a las compañeras y compañeros que participan en el Proyecto para que realicen mejor su trabajo y de esa manera los productos de la comunidad en su conjunto puedan acceder a mejores mercados e incrementar el prestigio de la Comunidad Microempresarial del Proyecto \_\_\_\_\_.

- 6) Designar a mi “Representante-Enlace” y a l@s representantes de la Comunidad Microempresarial del Proyecto en el Consejo de Administración de la Organización de Fomento \_\_\_\_\_ y en el Consejo Técnico que administra el Fondo de Competitividad y Desarrollo.
- 7) Como integrante de la Comunidad Microempresarial del Proyecto \_\_\_\_\_, compartir la propiedad de la Organización de Fomento y del Fondo de Competitividad y Desarrollo y la responsabilidad de vigilar y de aumentar los recursos, en los términos previstos en el Programa Global.
- 8) Entregar cada cuatro meses el Reporte Individual de Avance de mi Proyecto.
- 9) Gestionar apoyos ante las dependencias e instituciones que integran el Comité de Respaldo del Proyecto única y exclusivamente por conducto de mi Organización de Fomento \_\_\_\_\_.
- 10) Cumplir oportunamente con los compromisos de entrega de producto que haya concertado con mi Representante-Enlace de Grupo o con mi Organización de Fomento (ODF)
- 11) Cuidar que en la operación se cumpla con las disposiciones del Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa y con los compromisos asumidos en el Convenio de Concertación de Acciones
- 12) No realizar acciones que puedan afectar negativamente la imagen de mi ODF y/o de la Comunidad Microempresarial del Proyecto \_\_\_\_\_.

**Los compromisos aquí descritos son absolutamente voluntarios y su no- cumplimiento sólo puede ocasionarme el no recibir los beneficios del proyecto y el respaldo previsto en el Programa, con excepción de los compromisos 8, 9,10, 11 y 12 en que el incumplimiento puede ocasionar mi exclusión de la Comunidad Microempresarial del Proyecto \_\_\_\_\_ (CMP) y la transferencia de todos mis derechos adquiridos en benéficio de la propia comunidad (CMP), para compensar el daño ocasionado.**

---

**FIRMA**

**FECHA**

PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA



CARTA DESIGNACIÓN DE ENLACE COMUNITARIO O DE GRUPO

Yo, \_\_\_\_\_ habitante de la Comunidad de \_\_\_\_\_, Municipio de \_\_\_\_\_, Estado de \_\_\_\_\_ e integrante de la Comunidad Microempresarial del Proyecto \_\_\_\_\_, manifiesto mi decisión de proponer a \_\_\_\_\_, para que sea mi Enlace Comunitaria o de Grupo ante la Organización de Fomento (ODF) y lleve a cabo las siguientes tareas:

1. Servir de enlace con el Director@ de la ODF para la elaboración de productos que permitan cubrir los pedidos que comprometa la ODF o para integrar los muestrarios para fines de promoción de ventas.
2. Distribuir con el [Director@](#) de la ODF los pedidos a los participantes, en función de la calidad de su trabajo y el tipo de productos que se requieran.
3. Recibir de la ODF las materias primas y anticipos que deberá entregarme.
4. Recibir y revisar el producto que entreguen las microproductoras y transferirles el pago complementario que otorgue la ODF.
5. Vigilar el cumplimiento de los compromisos, en cuanto a plazos y especificaciones, por parte de las microproductoras, así como proporcionarles asesoría técnica para su mejor desempeño.
6. Participar activamente en los cursos o talleres que se proporcionen y transmitir a las integrantes de la Comunidad, los nuevos conocimientos y técnicas adquiridos.

Acepto que como una compensación del trabajo realizado el Enlace Comunitario, reciba un 3% del precio de compraventa de mi producto que se acuerde con la ODF.

---

FIRMA

FECHA



PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA

REPRESENTANTE EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN  
DE LA ODF \_\_\_\_\_

Yo, \_\_\_\_\_ Enlace Comunitario del Grupo \_\_\_\_\_ propongo a nombre de las artesanas del Grupo, a \_\_\_\_\_, como representante de la Comunidad Microempresarial del Proyecto \_\_\_\_\_ en el Consejo de Administración de la ODF, en el entendido de que sus responsabilidades son las siguientes:

1. Autorizar la designación o remoción del Director o Directora General de la ODF.
2. Aprobar los Planes de Negocio de la ODF \_\_\_\_\_
3. Autorizar los créditos que deba contraer la ODF \_\_\_\_\_ para impulsar el Proyecto, con el respaldo del FCD.
4. Autorizar los proyectos y gastos que incrementen la competitividad colectiva, los cuales serán cubiertos con recursos del Componente de Competitividad del FCD.
5. Evaluar los informes periódicos del Director General de la ODF \_\_\_\_\_, sobre el desarrollo del Proyecto y girar instrucciones al mismo, para que se cumpla con la mayor eficacia y oportunidad con los objetivos del Proyecto y los principios del Programa.
6. Presentar periódicamente un reporte sobre el funcionamiento y evolución de la ODF \_\_\_\_\_ al Comité de Respaldo, así como a la propia Comunidad Microempresarial del Proyecto.

Así mismo acepto que las Representantes en el Consejo de Administración de la ODF \_\_\_\_\_, sean aquellas que la mayoría de la Comunidad Microempresarial del Proyecto \_\_\_\_\_ proponga, pudiendo coincidir o no con la persona que hemos propuesto.

\_\_\_\_\_  
FIRMA

\_\_\_\_\_  
FECHA





## PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA

PROYECTO \_\_\_\_\_

### **PLAN DE NEGOCIO**

Yo, \_\_\_\_\_ participante en la Comunidad Microempresarial del Proyecto \_\_\_\_\_ comprometo con la Comunidad y con mi ODF el presente Plan de Negocio para obtener ingresos adicionales en el trimestre que inicia el \_\_\_\_\_ y concluye el \_\_\_\_\_.

Tiempo de trabajo que en este período estoy dispuest@ a comprometer para participar en el Proyecto, . Con base en este compromiso la ODF promoverá la venta de mis productos y levantará los pedidos correspondientes:

Día Semana Mes Trimestre

Horas aproximadas:

Número de productos: a) \_\_\_\_ b) \_\_\_\_ c) \_\_\_\_

— — — —

### **Productos con que se participa en el Proyecto**

**Producto a)** No. \_\_\_\_\_ Descripción: \_\_\_\_\_

Horas de trabajo: \_\_\_\_\_

Ingreso anterior: \_\_\_\_\_ Nuevo ingreso concertado: \_\_\_\_\_

**Producto b)** No. \_\_\_\_\_ Descripción: \_\_\_\_\_

Horas de trabajo: \_\_\_\_\_

Ingreso anterior: \_\_\_\_\_ Nuevo ingreso concertado: \_\_\_\_\_

---

FIRMA

---

FECHA