gto

orgullo y compromiso de todos

Diagnóstico del Programa de Modernización al Comercio Detallista "En Marcha"

evaluare

expertos en evaluación de políticas públicas

Contenido

1. INTRODUCCIÓN 1
1.1 Marco contextual del problema 1
1.2 Antecedentes 5
2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 9
2.1 Identificación y estado actual del problema 9
2.2 Evolución del problema 10
2.3 Experiencias de atención 20
2.4 Árbol de problemas 23
3. OBJETIVOS 26
3.1 Árbol de objetivos 26
3.2 Determinación y justificación de los objetivos de la intervención 27
4. COBERTURA 31
4.1 Identificación y caracterización de la población potencial 31
4.2 Identificación, caracterización y cuantificación de la población objetivo. 33
4.3 Cuantificación de la población objetivo 34
4.4 Frecuencia de actualización y depuración de la población potencial y objetivo. 35
5. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN 37
5.1 Tipo de intervención 37
5.2 Etapas de la intervención 38
5.3 Previsiones para la Integración y Operación del Padrón de Beneficiarios. 41
5.4 Matriz de Indicadores 43
5.5 Estimación del Costo Operativo del Programa. 46
6. PRESUPUESTO 47
6.1 Fuentes de financiamiento 47
6.2 Presupuesto destinado para el Programa 48
REFERENCIAS 50

Índice de gráficas, tablas y figuras

Gráfica 1: Clasificación de las empresas en México en 2013, por tamaño. 3
Gráfica 2: Distribución de las MIPYMES de acuerdo a los sectores económicos en México. 4
Gráfica 3: Distribución del personal ocupado de acuerdo al tamaño de las empresas en México 4
Gráfica 4: Sectores económicos del Estado de Guanajuato, 2013. 5
Gráfica 5: Distribución del personal ocupado de acuerdo al tamaño de empresa en Guanajuato. 6
Gráfica 6: Esperanza de vida al nacimiento de los negocios en el Estado de Guanajuato, por sector (años). 12
Gráfica 7. Esperanza de vida al nacer de los negocios en los municipios más importantes de Guanajuato (años). 12

Tabla 1: Estratificación de las pequeñas empresas en México 2
Tabla 2: Esperanza de vida de los negocios por sector económico y edad (años) en el Estado de Guanajuato. 13
Tabla 3: Supervivientes por cada 100 negocios que ingresan a la actividad económica por sector económico, según edad (años) en el Estado de Guanajuato. 14
Tabla 4: Estimación de atención a población objetivo 35

Figura 1: Árbol de problemas. 24
Figura 2: Árbol de objetivos del Programa de Modernización "En Marcha" 26
Figura 3: Proceso de atención del Programa 39

Diagnóstico del Programa de Modernización al Comercio Detallista "En Marcha"

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Marco contextual del problema

Actualmente, las MIPYMES[1] constituyen el sector más dinámico de la economía, tanto de países en vías de desarrollo como en países desarrollados. Además, como veremos más adelante, son generadoras de una importante cantidad de empleos contribuyendo a la calidad de vida de la población de sus respectivos países.

En primera instancia, es importante presentar la definición de estas empresas. Nuño (2012) argumenta que para desarrollar el concepto de *pequeña empresa*, es necesario definirlo por partes para después homologar y correlacionar cada una de ellas.

Una empresa es definida como una unidad económico-social que tiene como objetivo obtener beneficios o utilidades de los cuales gozará el empresario, su organización y la sociedad en la que se encuentra inmersa. Esta unidad coordina el capital, los recursos, el trabajo y la dirección, para satisfacer las necesidades del mercado (Nuño, 2012).

La otra parte de la definición recae en el aspecto del tamaño. Diversos países han determinado su propia clasificación de empresas en función a distintos características de las unidades económicas; entre ellas, su tamaño. Algunas de las variables consideradas son: número de trabajadores; tipo de producto; tamaño de mercado; volumen de ventas o producción; ubicación o localización; entre otras (Saavedra, Moreno y Hernández, 2008).

[1] En este documento se nombrara indistintamente a las micro, pequeñas y medianas empresas como MIPYMES o unidades económicas.

En nuestro país, han existido diversas estratificaciones de empresas. La más reciente fue establecida por la Secretaría de Economía (SE), en el año 2009, y clasifica a las unidades económicas en los niveles micro, pequeño y mediano, atendiendo al número del personal ocupado que integran, así como el monto de ventas anuales.

En la Tabla 1 se indica la estratificación de empresas de acuerdo a su sector económico, el rango de trabajadores, así como de ventas registradas anualmente. Por ejemplo, se consideran como microempresas a las unidades económicas que tienen ventas anuales de hasta 4 millones de pesos con una planta de trabajadores que puede ir desde una a 10 personas. Para identificar a las grandes empresas, la SE considera como tal al resto de unidades económicas que no se apegan a los criterios presentados en la Tabla.

Tabla 1: Estratificación de las pequeñas empresas en México

Tamaño	Sector	Rango de trabajadores	Rango de ventas anuales (en millones de pesos)
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta 4
Pequeñas	Comercio	De 11 a 30	De 4.01 a 100
	Industria y servicios	De 11 a 50	
Medianas	Comercio	De 31 a 100	De 100.01 a 250
	Servicios	De 51 a 100	
	Industria	De 51 a 250	

Fuente: tomado y adaptado de DOF, 2009.

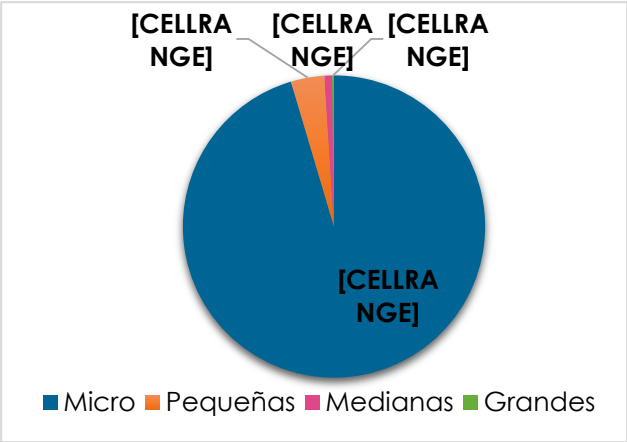
La importancia económica de las MIPYMES radica principalmente en la generación de empleo; esto puede observarse a nivel internacional, nacional y subnacional. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) afirma que las pequeñas y medianas empresas contribuyen a la generación de dos terceras partes del empleo total a nivel mundial (2015).

Asimismo, en contexto internacional se puede afirmar que el 90 por ciento del total de empresas, o un porcentaje superior de unidades económicas totales, está conformado por MIPYMES (INEGI, 2014b).

En México, según el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), las MIPYMES generan el 58 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72 por ciento del empleo total del país (PROMEXICO, 2014).

En el año 2013, de acuerdo con los Censos Económicos 2014, las MIPYMES representaron el 99.08 por ciento del total de unidades económicas en México. En la Gráfica 1, se observa la distribución de estas empresas de acuerdo a su tamaño.

Gráfica 1: Clasificación de las empresas en México en 2013, por tamaño.

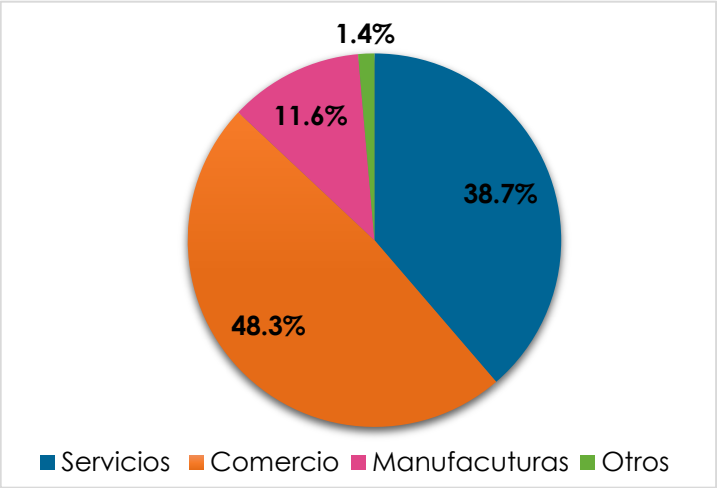


Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, 2014b.

La aportación de las MIPYMES a los sectores económicos se encuentra expresada en la Gráfica 2. Se observa que el mayor número de empresas se concentra en el sector comercial con un 48.3 por ciento del total; secunda el sector de servicios con 38.7 por ciento; mientras que el sector manufacturero y otros (construcción, agua, gas, pesca, etc.) aglutinan 11.6 y 1.4 por ciento respectivamente.

Gráfica 2: Distribución de las MIPYMES de acuerdo a los sectores económicos en México.

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, 2014b.

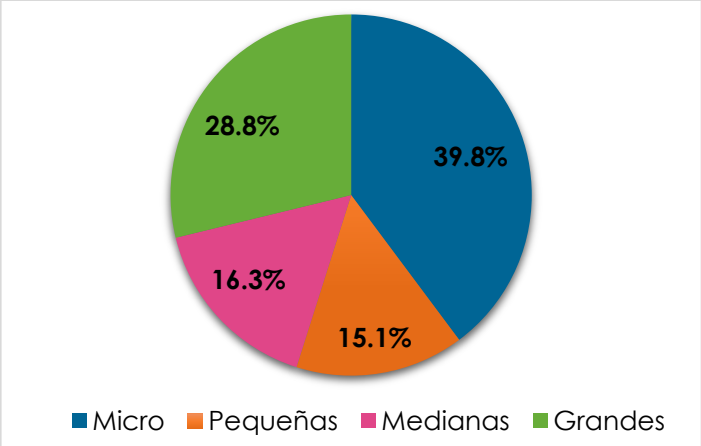


En el año 2013, las empresas mexicanas incorporaron 21 millones 576 mil 358 personas como parte de su personal ocupado. Esta cifra se distribuyó tal como muestra la Gráfica 3, haciendo visible que en el país 7 de cada 10 personas se encontraban ocupadas dentro de una MIPYME.

Gráfica 3: Distribución del personal ocupado de acuerdo al tamaño de las empresas en México

Fuente: elaboración propia con datos de INEGI, 2014b.

Como se observa, las MIPYMES aglutinan más del 70 por ciento del personal. Es por ello que realizan importantes aportes a los sectores económicos y a la generación



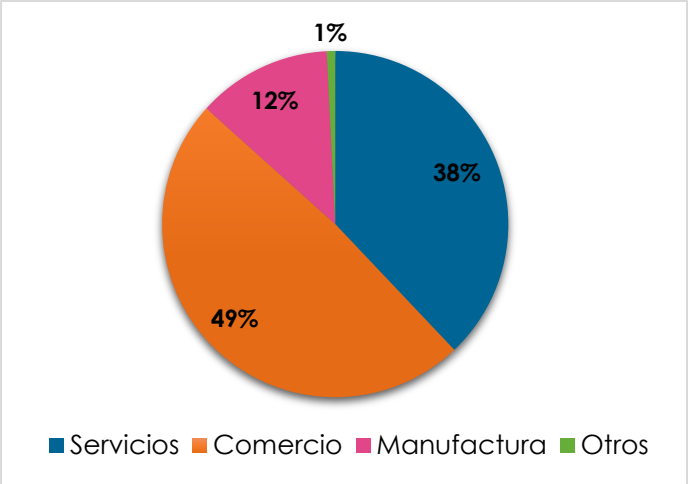
de empleos, de ahí la relevancia que dan los gobiernos para fortalecer su desempeño a través de proyectos y programas.

1.2 Antecedentes

En este sentido, el Gobierno del Estado de Guanajuato no ha sido la excepción. De acuerdo con los Censos Económicos 2014, en el estado se reportaron 222 mil 969 unidades económicas, en el año 2013, de las cuales el 95.4 por ciento correspondió a microempresas; el 3.5 por ciento fueron pequeñas empresas; el 0.8 por ciento lo representaron empresas medianas; mientras que las grandes empresas aportaron el 0.3 por ciento. Juntas, las MIPYMES en Guanajuato representan el 99.7 por ciento del total de empresas en el estado.

Los sectores más dinámicos en la entidad son el comercio y los servicios. El primero comprendió 49 por ciento del total de empresas, mientras que el segundo, 38 por ciento de las mismas. Las manufacturas y otros sectores (minería, pesca, construcción, etc.) reflejaron 12 y uno por ciento respectivamente (Ver Gráfica 4).

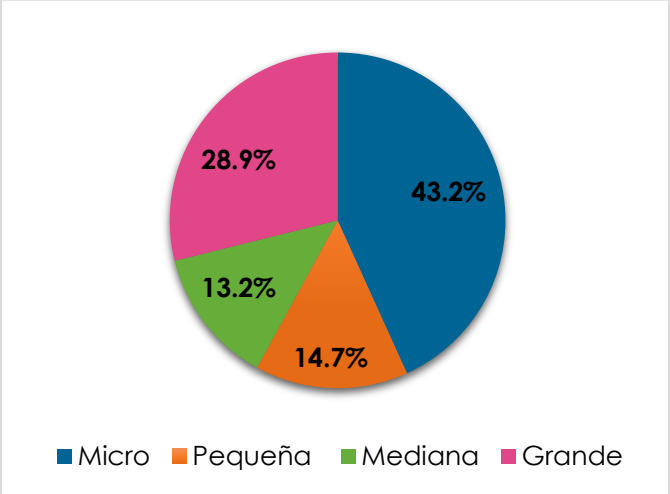
Gráfica 4: Sectores económicos del Estado de Guanajuato, 2013.



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI, 2014b.

Respecto al personal ocupado, en el año 2013, el estado reportó un millón 067 mil 292 personas. Como muestra la Gráfica 5, las MIPYMES incorporan el mayor porcentaje de personal ocupado. Ese año, en Guanajuato 7 de cada 10 trabajadores se encontraban laborando en una micro, pequeña o mediana empresa.

Gráfica 5: Distribución del personal ocupado de acuerdo al tamaño de empresa en Guanajuato.



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI, 2014b.

El Gobierno del Estado es consiente que las empresas son un elemento importante para la economía guanajuatense, en el sentido que dinamizan los sectores económicos, generan empleo y propician el desarrollo del estado. Es por ello que se han establecido medidas gubernamentales para impulsar a las unidades económicas.

El Plan Estatal de Desarrollo 2035, (*Plan2035*), en su Dimensión 3. Economía, se establece como Objetivo Estratégico, que Guanajuato debe lograr una plataforma económica de elevada competitividad, diversificación y fuerte internacionalización.

Para alcanzar dicha meta, establecen los siguientes objetivos específicos:

- Impulsar la creación de empresas de valor añadido;

- Incrementar la productividad de las empresas y los grupos empresariales;
- Garantizar las oportunidades de trabajo y protección de las personas;
- Impulsar la apertura al exterior de las empresas y la sociedad e;
- Incrementar el desarrollo de sectores de valor agregado.

En la actualización del Programa de Gobierno 2016-2018, publicada en noviembre de 2015, se hace mención del Proyecto Específico titulado *Competitividad de los sectores productivos* (III.2.1) que tiene como propósito la incursión, con éxito, en el mercado, de las MIPYMES guanajuatenses.

El Proyecto establece como meta para el año 2018, lograr que el 70 por ciento de las MIPYMES, beneficiadas por el gobierno, permanezcan en el mercado después de un año de haber sido apoyadas.

En el año 2014, el Gobernador del Estado, Lic. Miguel Márquez Márquez, lanzó la Estrategia MIPYME, con el objetivo de impulsar el desarrollo económico, social y regional, fortaleciendo al mismo tiempo el empleo, la competitividad y la mejora del capital humano (SDES, 2014).

Por medio de esta iniciativa, la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable (SDES) del Gobierno del Estado de Guanajuato dio a conocer de manera conjunta los programas de apoyo que dispone el gobierno para el fortalecimiento de la las MIPYMES.

La Estrategia MIPYME 2014 enunció cuatro Líneas de Impulso, que son: 1) formación de personas; 2) tecnología e Innovación; 3) fortalecimiento a empresas y; 4) financiamiento oportuno.

En el marco de la Estrategia, el Gobierno del Estado dispuso más de 376 millones de pesos, que aunado al recurso federal, se logró un gran total de inversión de más de 496 millones de pesos (SDES, 2014).

Las micro, pequeñas y medianas empresas, debido a su naturaleza, presentan diversos obstáculos que deben sortear en un mercado cada vez más competitivo y cambiante. Es por ello que los programas de gobierno también se

han abocado a servir de soporte para su supervivencia dentro de ese contexto desfavorable.

2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1 Identificación y estado actual del problema

La OIT establece que existen dificultades, bien documentadas, que enfrentan las PYMES, en primer lugar, para sobrevivir; y, en segundo, para volverse competitivas en un contexto donde grandes corporaciones empresariales tienen ciertas ventajas comparativas.

Señala principalmente tres dificultades: 1) el acceso al financiamiento; 2) el acceso a la energía eléctrica y; 3) la competencia de las empresas informales. Sin embargo, la Organización reconoce que estas limitantes varían en función del nivel de desarrollo del país y de una región a otra.

De acuerdo con Palomo (2005), en el año 2001 la Secretaría de Economía realizó un estudio en el que comparó la situación de las PYMES mexicanas con las de los países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) determinando que los principales problemas de estas empresas son:

- Participación limitada en el comercio exterior;
- Acceso limitado a fuentes de financiamiento;
- Desvinculación con los sectores más dinámicos;
- Capacitación deficiente de sus recursos humanos;
- Falta de vinculación con el sector académico y;
- Falta de una cultura de la innovación de procesos y desarrollo tecnológico.

En el Plan Estatal de Desarrollo 2035 del Estado de Guanajuato se establece que la problemática principal del componente de la empresa, en el estado, es su bajo desempeño y articulación de las cadenas productivas, lo que origina los siguientes efectos:

- Aumento de actividades económicas informales;
- Bajo crecimiento económico estatal;
- Baja presencia en el comercio exterior mundial por sector;
- Producción con bajo valor agregado;
- Falta de sinergia empresarial;
- Atomización productiva;
- Dependencia del precio de bienes de consumo (*commodities*);
- Baja diversificación económica;
- Bajos eslabonamientos productivos;
- Baja generación de empleos;
- Poco atractivo para la inversión extranjera y;
- Salarios precarios.

Para el caso particular de Guanajuato, la SDES ha identificado que las MIPYMES de los sectores de comercio y servicios, han perdido competitividad ante las grandes cadenas comerciales, las tiendas de conveniencia, corporativos y franquicias, lo que ocasiona el cierre de las mismas, generando pérdida de empleos, migración y un bajo ingreso per cápita.

Como se observa en la Gráfica 4, el 87 por ciento de las unidades económicas de Guanajuato pertenece a los sectores mencionados, y de estas el 95 por ciento son micro empresas que se enfrentan a los grandes competidores con limitadas herramientas o elementos que permitan su supervivencia.

2.2 Evolución del problema

En el año 2015, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) publicó un informe titulado Esperanza de Vida de los Negocios en México, que consiste en un estudio longitudinal [2] inscrito en la línea de investigación de demografía

[2] Un estudio longitudinal es un tipo de estudio observacional que investiga al mismo universo o muestra de manera repetida a lo largo de un período de años o décadas, en

económica, el cual se desarrolló en tres áreas: 1)esperanza de vida de los negocios; 2) supervivencia y; 3) mortalidad. En él, se determinó que la esperanza de vida de un negocio al nacer es de 7.8 años.

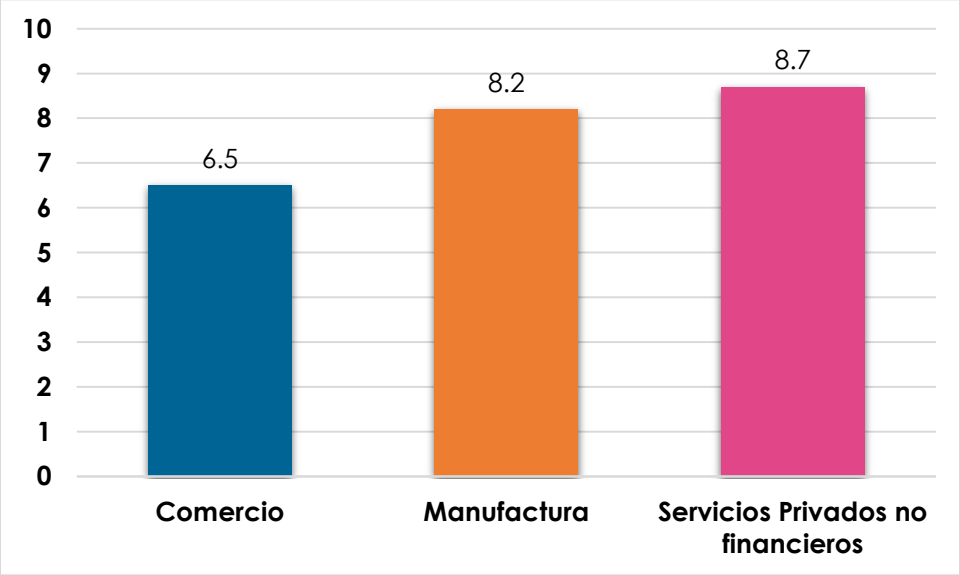
Para su elaboración, el INEGI realizó un estudio de los Censos Económicos de 1989, 1994, 1999, 2004, 2009 y 2014, mediante los cuales se determinaron las tendencias de comportamiento en las áreas ya mencionadas.

Este estudio define la evolución del problema de supervivencia y competitividad de las MIPYMES en México y específicamente en Guanajuato, con la intención de identificar cambios que ayuden a determinar las causas y consecuencias del problema planteado.

Respecto al Estado de Guanajuato, se determinó que un negocio tiene una expectativa de vida de 7.7 años en promedio, y varía de acuerdo al sector del que proceda. Por ejemplo, las empresas del sector de servicios privados no financieros poseen una esperanza de vida elevada, con un promedio de 9.7 años; le secunda el sector manufacturero con 8.2 años; mientras que el sector del comercio se coloca en último lugar con 6.5 años de vida (Ver Gráfica 6).

investigaciones científicas que requieren el manejo de datos estadísticos sobre varias generaciones consecutivas.

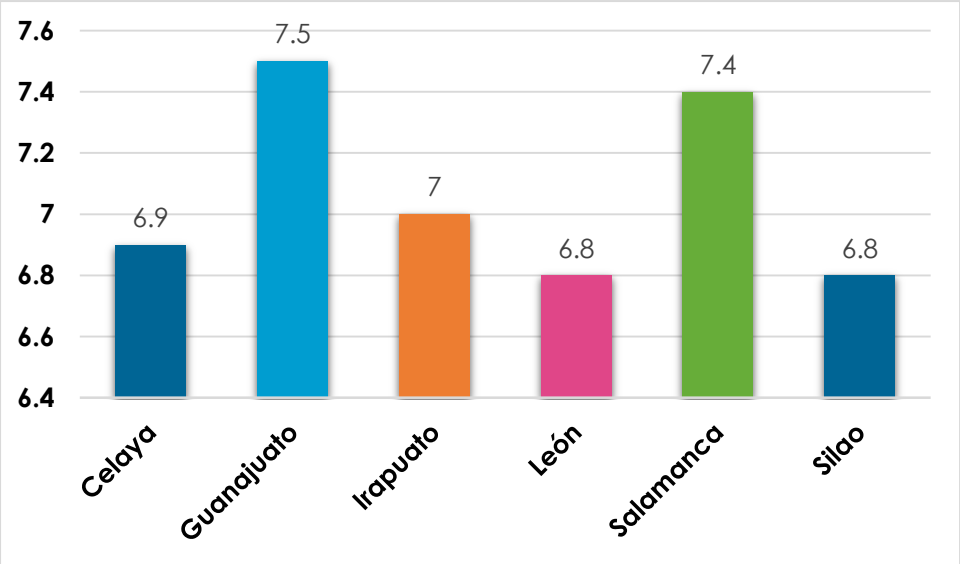
Gráfica 6: Esperanza de vida al nacimiento de los negocios en el Estado de Guanajuato, por sector (años).



Fuente: elaboración propia con información de INEGI, 2015.

De igual manera, la expectativa de vida de un negocio varía de acuerdo al municipio en el que se localice. En la Gráfica 7 se aprecia la esperanza de vida promedio en los ayuntamientos guanajuatenses más importantes.

Gráfica 7. Esperanza de vida al nacer de los negocios en los municipios más importantes de



Guanajuato (años).

Fuente: elaboración propia con información de INEGI, 2015.

En la Tabla 2 se muestra la esperanza de vida de un negocio de acuerdo con su edad y sector de procedencia. Como se observa, mientras más edad tenga un negocio, mayor será el número de años que le queden por vivir, habiendo cumplido una edad determinada. Esto aplica para todos los sectores.

Tabla 2: Esperanza de vida de los negocios por sector económico y edad (años) en el Estado de Guanajuato.

Edad de los negocios	Comercio	Manufactura	Servicios Privados no financieros
0	6.5	8.2	8.7
1	6.9	8.6	9.1
5	8.5	10.3	10.8
10	11.1	12.8	13.3
15	14.6	15.9	16.4
20	19.1	19.8	20.2
25	25.0	24.6	24.9

Fuente: tomado de INEGI, 2015

Respecto al tema de la supervivencia, en Guanajuato se observa que por cada 100 negocios que ingresa a la actividad económica en el sector comercial, solo sobreviven 64 el primer año de vida, 67 en el sector de los servicios privados no financieros y 68 en el sector manufacturero (Ver Tabla 3).

Tabla 3: Supervivientes por cada 100 negocios que ingresan a la actividad económica por sector económico, según edad (años) en el Estado de Guanajuato.

Edad de los negocios	Comercio	Manufactura	Servicios Privados no financieros
0	100	100	100
1	64	68	67
5	31	37	37
10	21	26	27
15	15	20	21
20	11	16	17
25	8	12	14

Fuente: elaboración propia con información de INEGI, 2015.

La mortalidad es el número de negocios que han muerto durante los años transcurridos desde su ingreso a la actividad económica. De cada 100 negocios que nacen en el estado, 53 mueren durante el primer año de vida. Este promedio va creciendo con el paso del tiempo; por ejemplo, a los 25 años casi 9 de cada 10 negocios habrá muerto (Ver Tabla 4).

Tabla 4. Mortalidad acumulada por cada 100 negocios que ingresa a la actividad económica, según años transcurridos desde su ingreso en el Estado de Guanajuato.

Edad de los negocios	Mortalidad (años)
1	53
5	68
10	77
15	82
20	86
25	88

Fuente: elaboración propia con datos de INEGI, 2015.

Considerando los datos proporcionados por INEGI, los negocios del sector comercial en el Estado de Guanajuato tienen una desventaja relativa respecto a otros sectores, pues su expectativa de vida al nacer es menor; en promedio, sobreviven menos y, por ende, mueren más durante el primer año de vida.

Esto refleja un panorama negativo para el sector comercial, pues es la principal área de desarrollo económico del estado, representado en el 49 por ciento de las MIPYMES que operan en el estado (Ver Gráfica 5).

La SDES ha identificado que uno de los problemas que tienen las MIPYMES, es que las unidades económicas del comercio tradicional fijo, semifijo y popular del Estado de Guanajuato carecen de elementos de modernización para su supervivencia.

En otras palabras, la supervivencia de las MIPYMES está condicionada por presencia o no elementos de modernización, principalmente de las unidades económicas del comercio detallista. Las causas de esto, son:

- Falta de publicidad;
- Mala imagen comercial;
- Falta de recursos para la compra o renovación de equipo productivo;
- Falta de entrenamiento en estrategias de ventas y mercadotecnia;
- Desconocimiento sobre el acceso a financiamiento que permita invertir en el negocio y;
- Falta de entrenamiento en contabilidad y administración.

Las raíces del problema pueden ser agrupadas en los siguientes elementos:

1) Desconocimiento de la gestión administrativa

Existe una idea generalizada de que la teoría administrativa es un terreno exclusivo de las grandes empresas, por lo que las PYMES no requieren conocer del manejo de aspectos como planeación, tecnología, estrategias o calidad, pues se cree que estas solamente requieren de la experiencia que da la práctica para aprender a administrarlas (Ramírez y Gochicoa, 2012).

Dicha idea no solo permea en la sociedad sino también en los microempresarios, lo cual puede atribuirse, en parte, a que poseen una formación

académica insuficiente que les impide tener las competencias necesarias para poder dirigir las MIPYMES.

En un estudio realizado por Martín *et al*. (2009), aplicado en una localidad mexicana, determinó que un número importante de micro empresarios presentan estudios de nivel técnico y preparatoria, por lo que la gestión administrativa de las empresas se adapta a ese nivel de conocimientos.

Borello *et al*., plantean que los factores que minimizan el desarrollo de las competencias de las PYMES son: las limitantes que existen en la oferta de capacitación y consultoría; la sincronización de problemas de la empresa y: falta de desarrollo de actividades empresariales (2005 como se citó en Martín et al. 2009).

La creencia de que las PYMES no necesitan del manejo de la gestión administrativa, así como el grado de formación académica que tienen los microempresarios, exige de su capacitación y adiestramiento. Sin embargo, en nuestro país este es un tema que ha recibido poca atención.

De acuerdo con González *et al*. (2011), la falta de capacitación y preparación es uno de los factores que frena la longevidad de las PYMES. Además, comentan que es muy común que estos negocios contraten a amigos o familiares que, muchas veces, carecen de competencias que requiere el negocio, lo que garantiza la disminución de su competitividad con el paso del tiempo.

Hay otros autores que indican que la capacitación tiene que ver más con una razón de costo que de las creencias o la formación de los pequeños empresarios. Por ejemplo, en estudio realizado por López y Luna (2009) se halló lo siguiente:

- Los microempresarios perciben que la capacitación ocasiona costos con los que puede pagarse la nómina u obtener insumos;

- De la escasa capacitación que tienen las PYMES, se prioriza el adestramiento operativo y técnico y;
- Aunque son conscientes de que es necesaria, no saben elegir ni comprender qué necesitan. En consecuencia, hay capacitación sin resultados esperados.

Asimismo, el elemento de la capacitación también está condicionado por la naturaleza de los cursos y programas disponibles. Flores, Hernández y Flores (2009), revisando a otros autores, puntualizan que en México la capacitación enfrenta los siguientes problemas:

- *El enfoque de la capacitación está dominado por la oferta*: los cursos y programas se aplican y evalúan desde la academia, centros de capacitación o áreas de recursos humanos de las empresas, lo cual no garantiza que se cumplan los requerimientos que exigen los procesos productivos modernos;
- *Fragmentación institucional y escasa coordinación entre programas*: las demandas son tardíamente atendidas, se atomizan los cursos, la oferta de capacitación es fragmentada y no tiene vinculación entre las instituciones que desarrollan la capacitación;
- *Incompatibilidad entre los servicios de capacitación (por especialidades) y las demandas de la planta productiva*: los programas de capacitación por especialidad no permiten atender las necesidades de formación de los perfiles ocupacionales, los cuales cambian frecuentemente;
- *Rigidez de los programas*: los programas de capacitación se rigen por el sistema tradicional, es decir, son extensos, carecen de flexibilidad, etc.

El Observatorio de la Economía Latinoamericana, el Observatorio PYMES y la SE, coinciden en que la capacitación en México no se considera como un factor de desarrollo que permita a las empresas lograr beneficios y posicionamiento en los mercados, por lo que recomiendan se apliquen programas de capacitación para aumentar su competitividad (González et al., 2011).

La falta de competencias y capacitación respecto a la gestión administrativa genera problemas en la organización de las MIPYMES. Sánchez, Parra y Naranjo (2014) comentan que estas empresas presentan problemas a nivel organizacional, lo cual frena su desarrollo y crecimiento, además de que no logran adaptarse al contexto cambiante del mercado y por ende tienden a desaparecer.

2) Problemas de visibilidad comercial

Ramírez y Gochicoa (2012) argumentan que la mayoría de las PYMES no aprovechan las ventajas que provee una imagen comercial coherente con el posicionamiento de productos (o marcas), de tal manera que las empresas mejor posicionadas, más competitivas y con imagen bien definida, abarcan mayor mercado.

Para estos autores, la imagen permite proyectar de manera externa a una empresa, clarificando y haciendo visible su estructura y, por lo tanto, permite diferenciarla de la competencia y ganar participación en el mercado. Además, establecen que la imagen es un factor clave para la decisión de compra. Es decir, los clientes compran imagen aunque no sean conscientes de ello, y esta pasa a ser un producto en sí misma.

En consecuencia, dichos autores indican que la imagen de una empresa debe ser entendida en tres dimensiones conceptuales y operativas: 1) lo que la empresa es; 2) lo que ella dice sí misma y; 3) lo que el público cree que es o asocia a ella.

La imagen de una MIPYME está relacionada en gran medida con la publicidad. Mercado (2004) indica que la comunicación publicitaria tiene cuatro fases:

- Conocimiento: es necesario que los clientes conozcan el producto, pues las cosas que no se conocen no se compran;

- Comprensión: implica saber toda la información acerca del producto (de qué está hecho, para qué sirve, qué ventajas tiene, etc.);
- Convicción: significa comunicar las ideas o información necesaria que permita formar una imagen de prestigio del producto.
- Conducta: es decir, debe tener "fuerza de venta".

3) Aumento en costos de equipamiento y mantenimiento

La falta de gestión administrativa e imagen comercial va de la mano con la caída de la productividad de las MIPYMES. Es común que las pequeñas empresas que atraviesan problemas de modernización operen con equipamiento viejo que, en ocasiones, es imposible de ser renovado dadas las condiciones económicas que atraviesan los negocios. Si estos son incapaces de invertir en capacitación, tampoco lo harán en el equipo productivo necesario para elaborar sus productos.

La carencia o mal estado del equipamiento, impacta directamente en la calidad de los productos que elaboran las MIPYMES. Por ende, un producto en malas condiciones desincentivará la compra y consumo por parte de los clientes.

Hoy en día, para que una organización sea productiva debe responder a las necesidades de los mercados, los cuales son cada vez más exigentes con lo que respecta a la calidad de los productos, el tiempo de entrega y el precio con el que compiten (González, 2006).

De esta manera, los negocios caen en un círculo vicioso pues a falta de gestión administrativa, imagen comercial y equipamiento productivo, enfrentan las siguientes consecuencias identificadas:

- Ingresos insuficientes para su supervivencia, provocando la caída de los negocios en la economía informal, su cierre, así como pérdida de empleos;
- Productos de baja calidad, resultado de la falta o renovación de equipo productivo, lo que impacta en el bajo consumo por parte de los clientes y;
- Manejo deficiente de los recursos (materiales, humanos y financieros).

2.3 Experiencias de atención

Durante la investigación de gabinete, para la realización del presente Diagnóstico, no se encontraron experiencias de atención que abordarán, específicamente, la problemática que pretende atender el programa aquí propuesto. Sin embargo, se encontraron programas que retoman el problema de manera segmentada, ya sea desde la perspectiva de la modernización, desde el comercio detallista o de los problemas de equipamiento de las MIPYMES.

Específicamente en cuanto al apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas, en México han intervenido distintas instituciones a nivel federal, regional, estatal y municipal en la administración y ejecución de programas y políticas de apoyo a las MIPYMES, observándose en algunos casos duplicidad en las funciones de fomento.

Es a finales de 2002, con la publicación de la *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa* que brinda el marco jurídico y normativo más definido y detallado de los programas y estrategias de fomento a seguir en cada sector.

En este sentido, se identifican acciones con orientación horizontal y vertical que se aplican en diferentes ámbitos y niveles de gobierno. En el primer caso se refiere básicamente a las acciones de corte horizontal enfocados en sectores empresariales o ramos industriales específicos a través de la creación de instituciones intersectoriales, o bien, la revisión de marcos regulatorios, diagnósticos sectoriales y evaluación de acciones de fomento, entre otras.

En el segundo caso, se encuentran aquellas medidas que se enfocan en sectores prioritarios o rezagados, directamente relacionados con el objetivo estratégico de elevar la calidad y extender la competitividad del país.

La implementación de estos programas se traduce en políticas que van permeando desde los distintos órdenes de gobierno hasta llegar a sus beneficiarios.

Estos programas y apoyos se pueden dividir en financieros y no financieros.

Los financieros consisten en estímulos fiscales, financiamientos, micro-créditos, garantías y servicios financieros. Mientras que los apoyos no financieros son aquellos que incluyen servicios de información, de capacitación genérica o especializada, entregas de equipo en especie, encuentros empresariales y vinculación empresarial, entre otros.

Existe una amplia gama de apoyos y clasificaciones por lo que cada estado opta por apoyar aristas específicas para mitigar el problema que aqueja a los MIPYMES de su entidad.

En el Estado de Aguascalientes, por ejemplo, existen distintos programas relacionados al objetivo específico. Es decir, las MIPYMES tienen un programa para capacitación y consultoría, otro distintos para apoyar su comercialización en el mercado nacional, y otro que busca promover el emprendedurismo y el autoempleo.

Sobre esta línea, el Gobierno de Nuevo León creó el Programa de Fortalecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, cuyo objetivo es facilitar asesoría, capacitación y vinculación a las MIPYMES locales para consolidar al sector e impulsar la economía estatal.

En una primera fase, los negocios interesados en ser beneficiarios del proyecto deben someterse a un análisis para saber en qué nivel de desarrollo se encuentran, comparado con un modelo diseñado en la Coordinación General de Promoción e Impulso a MIPYMES que es parte de la Secretaría de Desarrollo Económico del estado.

Después de revisar el diagnóstico, la dependencia establece metas junto con los empresarios para hacer que sus negocios evolucionen, hasta alcanzar mayores niveles de rentabilidad.

Los apoyos del programa consisten en asesoría, impulso a la innovación tecnológica, vinculación a diferentes programas de financiamiento públicos y/o privados, capacitación y desarrollo de micro-negocios para que se conviertan en proveedores de grandes compañías para mejorar su competitividad; e impulsar la vinculación de actividades productivas que aprovechen los beneficios de las economías de escala.

Por otro lado, también existen programas de modernización de PYMES pero de un sector específico, por ejemplo el Programa de Modernización para la PYME Turística de la Secretaria de Turismo del gobierno federal o el Programa de Modernización para MIPYMES Rurales de la Secretaría de Economía.

También se encuentran los programas con metas específicas como desarrollar capacidades de exportación o tecnológicas y de innovación, o atacar la economía informal. Aunque estas metas no están directamente enfocadas a la modernización de MIPYMES, también repercuten para estos fines.

Un ejemplo es el programa "Hecho en Nuevo León", que busca impulsar el desarrollo comercial de la MIPYMES del estado mediante asesoría comercial para la exportación a mil 100 empresas afiliadas.

Del mismo modo, Baja California cuenta con el programa "Formalización de empresas de base social", que ha logrado formalizar a 10 mil 198 empresas de 2009 a 2014, y con el funcionamiento de la Escuela para Nuevos Empresarios, que brinda capacitación, consultoría y entrenamiento empresarial se han creado 4 mil 988 empresas de 2008 a 2014 (OIT, 2014).

Es por ello que independientemente de programas específicos, los elementos con los que cuenta el Programa de Modernización al Comercio Detallista "En Marcha" pueden formar un sinnúmero de combinaciones posibles que dependen de los objetivos sectoriales y de restricciones presupuestales de los gobiernos subnacionales.

2.4 Árbol de problemas

El Árbol de Problemas es una herramienta gráfica que permite plasmar de manera resumida y esquemática la relación entre causas y consecuencias de un problema determinado. En otras palabras, es la imagen negativa que busca ser revertida.

La elaboración de este Árbol responde a una búsqueda exhaustiva de la problemática que se presenta para la supervivencia y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Estado de Guanajuato.

Con base en lo que se ha presentado hasta el momento, podemos vislumbrar que las principales causas que afectan la supervivencia de las MIPYMES del comercio detallista, en lo relativo a su modernización, son:

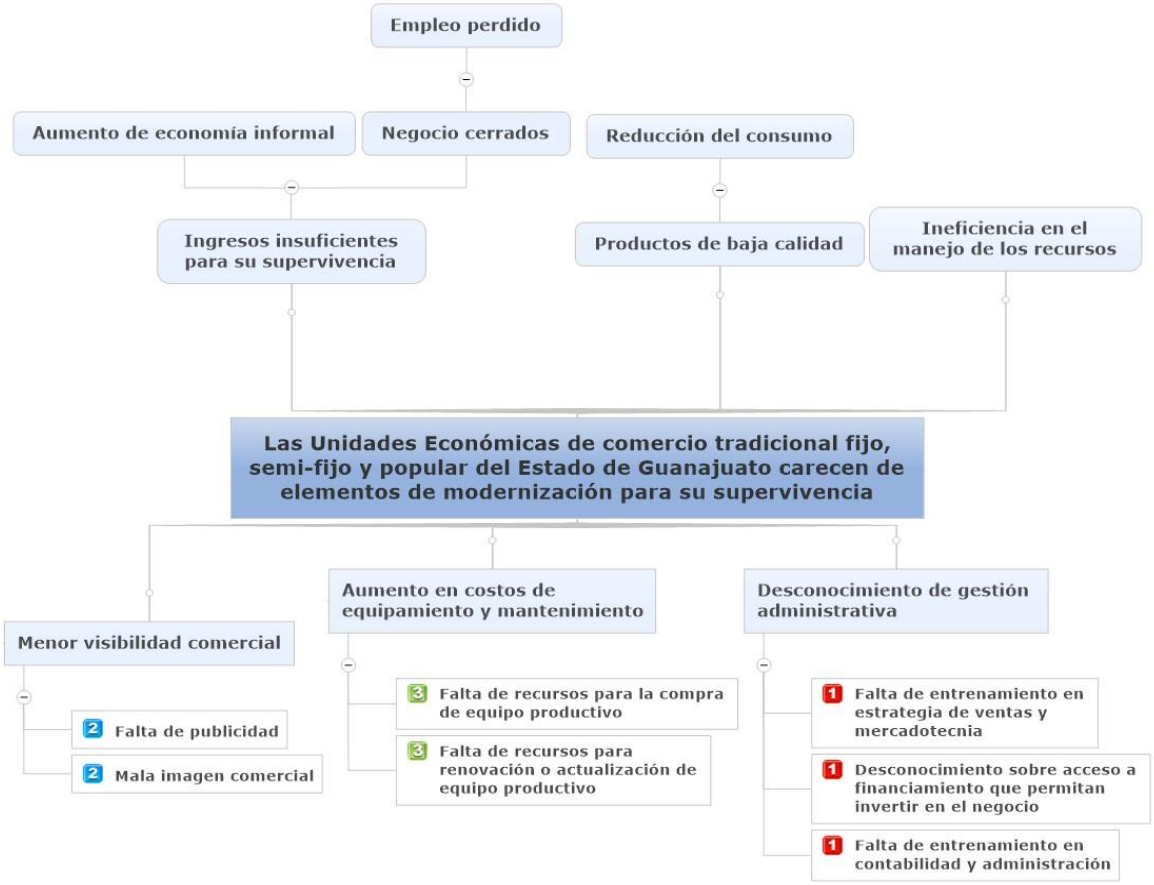
- Falta de visibilidad comercial, la cual, se debe a una mala imagen comercial o a la falta de publicidad.
- Alto costo y/o la falta de recursos para mantenimiento y actualización de equipo productivo
- Falta de capacitación de los microempresarios lo que conlleva a un mal manejo de sus recursos financieros, a falta de estrategias de ventas o el conocimiento de otras fuentes de financiamiento para la modernización de sus negocios.

De acuerdo con lo establecido en el apartado de *Identificación del problema*, podemos resumir el contexto de las unidades económicas del comercio detallista, del Estado de Guanajuato, en el Árbol de Problemas presentado en la Figura 1, donde se observa que en las raíces se han colocado las causas, en el tronco se enuncia el problema y en las ramas las consecuencias del mismo.

En esta representación gráfica el problema central consiste en que "las unidades económicas del comercio tradicional, fijo, semifijo y popular del Estado de Guanajuato carecen de elementos de modernización para su supervivencia".

Siguiendo la relación causas-consecuencias del Árbol, si los negocios carecen de elementos de modernización, no generaran suficientes ingresos para sobrevivir los primeros años. Por otro lado, con equipamiento deficiente u obsoleto se producirán productos de baja calidad que implicará una reducción en el consumo tanto de la MIPYME como de sus clientes.

Figura 1: Árbol de problemas.



Fuente: elaboración propia.

Por último, el desconocimiento de técnicas y métodos de gestión administrativa provoca un deficiente manejo de los recursos e ingresos generados. Todos estos efectos directos también pueden causar el cierre de los

negocios, un aumento en la economía informal que, inherentemente, implica un incremento de la tasa de desocupación del Estado de Guanajuato.

La importancia de determinar la problemática con sus causas y consecuencias, reside en que ayuda a identificar con precisión los objetivos de cualquier programa que quiera mitigar un problema público.

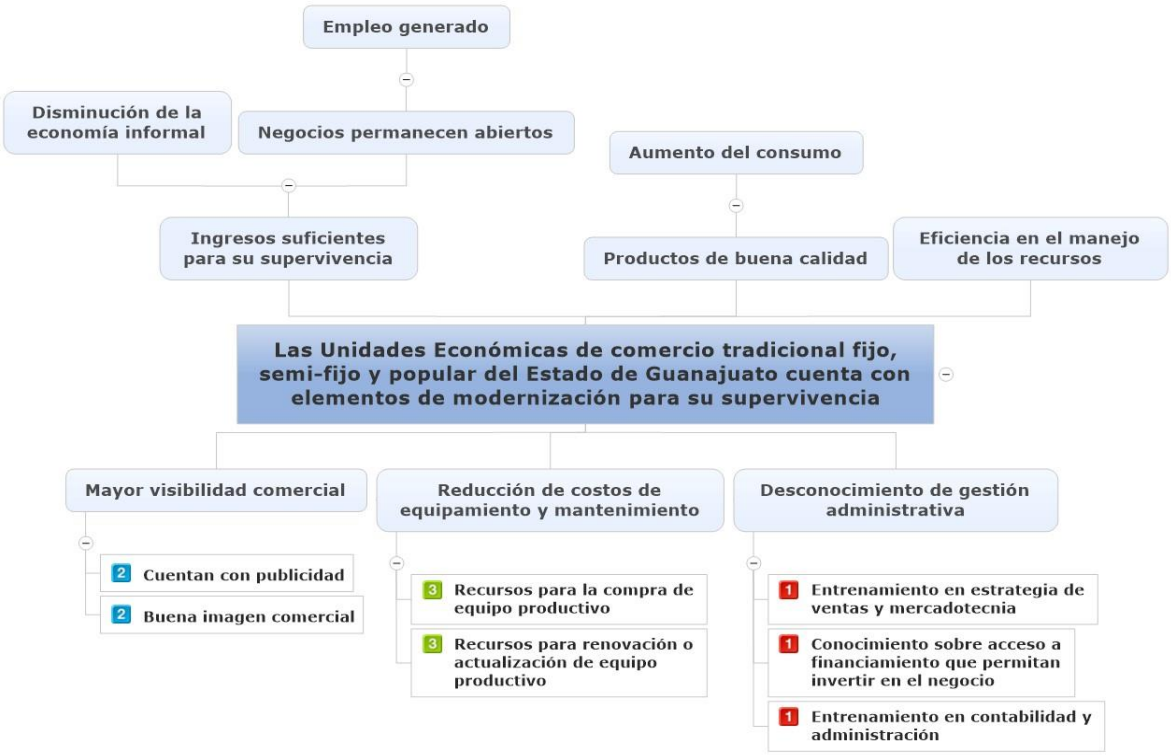
3. OBJETIVOS

3.1 Árbol de objetivos

Para determinar las finalidades que debe integrar un Programa que dé solución a la problemática identificada, será necesario construir un Árbol de Objetivos. Este se construye a partir del Árbol de Problemas, y muestra la relación entre medios y fines que permitirán dar solución a una situación adversa.

En las raíces del árbol, de la Figura 2, se observan los medios que permitirán alcanzar el objetivo del Programa. Éste se encuentra colocado en el tronco del Árbol, mientras que sus ramas representan los fines esperados una vez que la propuesta sea puesta en marcha.

Figura 2: Árbol de objetivos del Programa de Modernización "En Marcha"



Fuente: Elaboración propia.

De este modo, el Propósito del programa deberá leerse así: "las unidades económicas del comercio tradicional fijo, semifijo y popular del Estado de Guanajuato cuentan con elementos de modernización para su supervivencia" a

través de aumentar su visibilidad comercial, reducir o anular sus costos de modernización de equipo y/o mantenimiento y con formación en estrategias y métodos de gestión administrativa para ganar eficiencia en el manejo de sus recursos.

3.2 Determinación y justificación de los objetivos de la intervención.

Considerando ambos Árboles (de objetivos y problemas), así como la importancia de las unidades económicas del sector del comercio y servicios del Estado de Guanajuato, y en especial las pertenecientes al comercio tradicional, se proponen los siguientes objetivos particulares para la creación del *Programa de Modernización al Comercio Detallista "En Marcha"*:

Objetivo General

Atender a sectores y unidades económicas fijas, semifijas y populares a través de la modernización de imagen comercial, equipamiento productivo y competencias empresariales que conlleven a:

- Modificar prácticas tradicionales del comercio y servicios con nuevos esquemas en: exhibición, equipamiento, promoción, publicidad, atención comercial, entre otros.
- Propiciar que el sector comercial y de servicios tenga mayor participación en el crecimiento económico de la entidad implementando acciones que permitan mejorar y modernizar los procesos que generen un impacto en ventas y conservación de empleos.

Objetivos Específicos

- Implementar acciones de imagen en general que promuevan y favorezcan el consumo y posicionamiento comercial de las unidades económicas atendidas.

- Dotar de equipo productivo y/o de exhibición de acuerdo al giro comercial y conforme a las necesidades detectadas y requeridas por la Unidad Económica.
- Capacitar y/o certificar a las personas participes en el Programa sobre temas de formación empresarial que propicie un desarrollo sostenido y permita elevar la productividad de la Unidad Económica.

"En Marcha" deberá estar alineado con objetivos y metas de diferentes documentos de planeación a nivel nacional, estatal, sectorial e internacional. En primer lugar, la SDES considera que el Programa estará vinculado al **Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018**, de la siguiente manera:

Meta Nacional	4. México Próspero
Objetivo	4.8 Desarrollar los sectores estratégicos del país
Estrategia	4.8.4 Impulsar a los emprendedores y fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas
Línea de acción	• Fomentar la creación y sostenibilidad de las empresas pequeñas formales.

Como se indica, "En Marcha" contribuirá específicamente a la *Meta Nacional 4. México Prospero* y a Línea de acción, indicada en la Tabla, particularizando en la *Estrategia 4.8.4*, la cual insta a fomentar la sostenibilidad de las pequeñas empresas formales, entendiéndose como sostenible a la capacidad de mantenerse con el paso del tiempo (supervivencia). Cabe mencionar, que el Programa buscará fomentar la formalidad de los negocios, siendo requisito para participar, estar inscrito en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) o en estar en vías de hacerlo.

En relación con el **Plan Estatal de Desarrollo 2035 del Estado de Guanajuato**, el Programa será ubicado en la Dimensión 3. Economía, tal como se muestra a continuación:

Dimensión	3. Economía
Componente	3. Empresa y Empleo

En lo relativo a la **Actualización del Programa de Gobierno 2016-2018 del Estado de Guanajuato**, estará en concordancia con la Estrategia Transversal III. Impulso al Empleo y la Prosperidad y el Eje III. Economía para las personas, tal como se indica en la siguiente Tabla:

Estrategia Transversal	III. Impulso al Empleo y la Prosperidad *Objetivo*: Impulsar una economía basada en el conocimiento, la conectividad regional de las cadenas y la innovación.
Proyecto Estratégico (PE)	III.2 Cadenas de valor e innovación *Objetivo*: Incrementar la productividad y competitividad de las unidades económicas para la generación y fortalecimiento del empleo.
Proyecto Específico	III.2.1 Competitividad de los sectores productivos *Objetivo*: Incursionar con éxito en el mercado a las micro, pequeñas y medianas empresas, Mipyme, guanajuatenses apoyadas *Indicador*: Porcentaje de Mipyme apoyadas que permanecen en el mercado *Meta 2018*: Lograr que el 70% de las Mipyme permanezcan en el mercado un año después de haber sido apoyadas.
Eje	II. Economía para las Personas

El Programa propuesto estará vinculado, particularmente, con el Proyecto Específico III.2., del cual tomará su indicador y la Meta 2018, como parte de la estrategia de cobertura, así como para el objetivo del nivel Componente de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de "En Marcha" establecida en el apartado 5.4 del presente Diagnóstico.

Este último tiene como objetivo expreso la "incursión con éxito en el mercado a las micro, pequeñas y medianas empresas, Mipyme, guanajuatenses apoyadas", establece como su indicador al porcentaje de MIPYMES apoyadas que permanecen en el mercado y determina como su meta, para 2018, lograr que el 70 por ciento de las unidades económicas permanezcan en el mercado un año después de haber sido apoyadas.

El Programa estará también alineado al **Programa Sectorial de Economía Visión 2018** de la SDES, específicamente con la Línea Estratégica 2. Fortalecimiento de la cadena de valor, mediante la cual se pretende fortalecer

de forma integral las cadenas de valor que operan en el estado, facilitando la generación de valor y el fortalecimiento del empleo.

Además, el Programa se vinculará con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas** (ONU), también llamados Agenda de Desarrollo Post 2015, en lo relativo al *Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos*, específicamente con el punto que refiere lo siguiente: "Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen…el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas…"

4. COBERTURA

Uno de los aspectos fundamentales en el diseño de una política pública es la identificación de los beneficiarios. En realidad, esta población es la razón de ser de todos los programas que buscan resolver un problema público. Los beneficiarios son quienes consumen, usan y dinamizan los recursos que se traducen en bienes y servicios que están a su disposición para enfrentar la problemática en la que viven.

No obstante, es prioritario realizar un análisis para determinar la viabilidad de los programas y el uso eficiente de los recursos disponibles; asimismo, es necesario dimensionar este Programa en función de la cobertura, impacto y perfil de los beneficiarios dentro del Estado de Guanajuato.

4.1 Identificación y caracterización de la población potencial

Para efectos de "En Marcha", la cuantificación de la población potencial se realiza a través de los Censos Económicos 2014 del INEGI de los cuales, en el año 2013, el Estado de Guanajuato contaba con un total de 222 mil 969 unidades económicas, las cuales se distribuyeron de la siguiente forma de acuerdo los sectores económicos:

a. Sector comercial: 108 mil 616 unidades económicas;
b. Sector de servicios: 84 mil 583 unidades económicas;
c. Sector manufacturero: 28 mil 036 unidades económicas y;
d. Otros: un mil 734 unidades económicas.

Como observamos, las unidades económicas de los sectores del comercio y servicios suman un total de 193 mil 199 MIPYMES a nivel estatal. Al mismo tiempo,

se puede desagregar aún más esa información para puntualizar que las unidades económicas del subsector de comercio al por menor es de 100 mil 385 negocios, de los cuales la SDES ha identificado la existencia de 91 mil unidades económicas que tienen como actividad principal el comercio detallista en la modalidad de fijo, semifijo y popular. Estas MIPYMES constituyen la población potencial del Programa.

La definición del INEGI (2000) especifica que: "…se entiende al detallista como el comerciante que vende al por menor. El comercio al por menor, como la compra de mercancías en grandes cantidades -al por mayor- para su reventa en pequeñas cantidades a los consumidores finales de manera directa" (como se citó en Bocanegra, 2008).

De acuerdo con la SDES, se entiende como comercio fijo y/o establecido a toda finca asentada en propiedad privada donde se realizan actos de comercio y prestación de servicios, el cual debe contar con la autorización emitida por la autoridad correspondiente y estar inscrito ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) como persona física y/o moral.

El comercio semifijo es la actividad comercial que realizan las personas físicas o morales dentro de una zona, plazos y horarios determinados por la autoridad municipal, valiéndose de la instalación de un mueble adherido al suelo en la vía pública para ejercer tal actividad, el cual debe estar inscrito ante la SHCP.

El comercio popular comprende a toda persona física y/o moral inscrita en el régimen de incorporación fiscal que realice cualquier actividad comercial en la vía pública a través de vehículo, remolque, y otro mueble, valiéndose de la instalación y retiro al término de su jornada sin estar o permanecer anclado o adherido al suelo o construcción alguna.

De este universo de unidades económicas que cumplen con algunas de estas características es de donde, siguiendo con los criterios de selección elegidos, se identificará la población objetivo del Programa.

En suma, la población potencial se define como: unidades económicas del comercio detallista de los sectores del comercio y servicios de carácter fijo, semifijo o popular del Estado de Guanajuato.

4.2 Identificación, caracterización y cuantificación de la población objetivo.

La población objetivo se define como el conjunto de unidades económicas del comercio detallista, del Estado de Guanajuato, pertenecientes al sector comercial y de servicios, de carácter fijo, semifijo y popular, ubicadas en avenidas comerciales, centros históricos y plazas comerciales, inscritas en el RFC o estén en vías de obtenerlo. Se dará especial prioridad a las MIPYMES dirigidas por personas o familias ubicadas en las Zonas de Atención Prioritaria (ZAP).

Las ZAP son los territorios rurales y urbanos, sobre los cuales, el Gobierno del Estado de Guanajuato, a través de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SDESHU) o la dependencia y entidad competente, da preferencia de atención para el fortalecimiento del tejido social y desarrollo social y humano.

Las unidades económicas de cualquier municipio del Estado de Guanajuato podrá ser acreedor a los apoyos del programa mientras cumpla ciertos requisitos que aporten al cumplimiento de objetivos tanto del programa como a los instrumentos de planeación estatal y nacional.

Además, de pertenecer al sector de comercio especificado, para poder recibir apoyos por parte del programa, los interesados deberán comprobar que son residentes del Estado de Guanajuato, mayores de edad y que cuentan con RFC. Esto con el fin de promover la economía formal y enfocarse específicamente en la Población Económicamente Activa (PEA) y aumentar su ocupación o empleo.

Al mismo tiempo, se contempla también atender hasta un 20 por ciento en ZAP con la intención de aportar a los objetivos de los planes sectoriales y de desarrollo tanto del Estado como nacionales.

Con base en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, en el segundo trimestre de 2016 había en el Estado de Guanajuato 316 mil 242 trabajadores por cuenta propia en los sectores de comercio y servicios.

Por otro lado, la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2015) establece que 30 por ciento se encuentran en situación de vulnerabilidad. Tomando en cuenta dichos datos, la SDES estimó que la población potencial asciende aproximadamente a 94 mil 872 unidades económicas.

4.3 Cuantificación de la población objetivo

Debido a la naturaleza y caracterización de la población objetivo, es un reto cuantificar con exactitud el número de unidades económicas susceptibles de recibir los apoyos del programa, puesto que se necesitaría el cruce que distintas bases de datos para poder calcular una estimación con bajo error estadístico. Si existen, sin embargo, el Programa realizará algunas aproximaciones que pueden ser utilizadas para dimensionar la población susceptible de recibir el apoyo.

Según la Encuesta de Ocupación y Empleo del INEGI, en el segundo trimestre de 2016 se contaba con 13 mil 926 trabajadores independientes que se identifican como comerciantes en puestos fijos o semifijos. Este conjunto de potenciales beneficiarios no puede definirse como tal como población objetivo puesto que se desconoce con exactitud qué porcentaje cuenta con RFC, que es requisito indispensable para poder beneficiarse del programa.

Por otro lado, el Censo Económico 2014 también realizado por INEGI, reporta que existen 100 mil 385 unidades económicas en el subsector de comercio al por menor. Esta cantidad se puede desagregar aún más por ramo y subramo

económico pero no es posible conocer cuáles de estas unidades económicas son fijas, semifijas o populares, ni cuántas de ellas han tramitado un RFC o cuentan con él.

Por último, en el Servicio de Administración Tributaria (SAT) se puede conocer la cantidad de inscripciones al RFC que están registrados en el Estado de Guanajuato, pero no cuántos de ellos pertenecen al régimen de pequeños contribuyentes de los sectores que busca cubrir el Programa.

Considerando estas restricciones de información, la SDES estima atender durante el periodo 2016-2018 a un total de 3,750 unidades económicas registradas legalmente ante el SAT.

Tabla 4: Estimación de atención a población objetivo (número de unidades económicas)

Año	2016	2017	2018	Total
Unidades Económicas	450	1,650	1,650	3,750

Fuente: elaboración propia, 2016.

Cabe mencionar que la cobertura anteriormente expuesta, deberá alcanzar la Meta 2018 marcada en el **Proyecto Específico III.2.1 Competitividad de los sectores productivos** de la **Actualización del Programa de Gobierno 2016-2018**, el cual establece que se debe: "Lograr que el 70% de las Mipyme permanezcan en el mercado un año después de haber sido apoyadas".

4.4 Frecuencia de actualización y depuración de la población potencial y objetivo.

Se propone tomar como línea base para el cálculo de la población potencial los Censos Económicos del INEGI los cuales se realizan con una periodicidad quinquenal. Estas bases de datos se complementarán con información de la SDES para identificar puntualmente a la población objetivo dentro de cada municipio y, específicamente, a aquéllas unidades económicas que se encuentren en las

ZAP. Considerando lo anterior, la próxima actualización correspondería al año 2019.

Las estadísticas proporcionadas por este instrumento deben servir para determinar la cuantificación total de las unidades económicas del Estado de Guanajuato. Posteriormente se deberán disgregar el número de unidades económicas por sector (comercio, servicios, manufactura y otros), para identificar las MIPYMES de los sectores comercial y de servicios (Población Potencial).

Una vez que se haya determinado este número de negocios, la SDES deberá fijar a cuántos de ellos corresponden al comercio detallista y presentan la problemática identificada (Población Objetivo). Para ello, se podrá utilizar como guía la información que obtenga al operar el Programa, así como los datos que aporten los padrones de beneficiarios levantados al establecer los apoyos.

Una vez que se realice lo anterior, es importante especificar mecanismos de depuración para poder eliminar al padrón de beneficiarios de la población objetivo.

Asimismo, se insta a realizar una revisión y actualización del presente Diagnóstico cada cinco años, considerando que las estadísticas base para la cuantificación de la población objetivo se realizan a partir de la información aportada por los Censos Económicos de INEGI, cuyos resultados son proveídos de forma quinquenal. La revisión y actualización del documento deberá comprender, a su vez, una revisión y actualización del problema identificado, el cual dio origen a "En Marcha", así como las definiciones, caracterizaciones y métodos de cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo.

5. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

5.1 Tipo de intervención

El tipo de intervención de "En Marcha" otorgará apoyos no monetarios o no financieros, prestación de servicios y actividades de promoción y vinculación.

La condición de su otorgamiento será que las unidades económicas que así lo manifiesten cumplan con los requisitos y obligaciones que marquen las Reglas de Operación del programa así como las demás disposiciones relacionadas con la actividad comercial y de servicios.

Los apoyos que otorgará el Programa "En Marcha" serán los siguientes:

- **Capacitación**: capacitar y/o certificar a los beneficiados en temas de formación empresarial y/o especializada de acuerdo al giro comercial que trabajan;
- **Mejora de la imagen comercial**: implementar acciones y/o equipo de imagen en general que promuevan y favorezcan el consumo y posicionamiento comercial de las unidades económicas atendidas, las cuales podrán consistir en:
    - Aplicación a fachada, remodelación a la fachada y/o frente del negocio;
    - Imagen exterior y/o interior;
    - Uniformes e indumentaria y;
    - Elementos de publicidad.
- **Equipamiento productivo**: dotar de equipo semifijo, popular, productivo y/o exhibición de acuerdo al giro y conforme a lo solicitado por la unidad económica.

5.2 Etapas de la intervención

La SDES será la dependencia encargada del Programa "En Marcha". La Subsecretaría para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, será la unidad responsable, misma que a través de la Dirección General de Comercio y Abasto (DGCA), coordinará la identificación, selección y ejecución del mismo.

En cuanto a la cobertura y focalización, se podrán atender a las unidades económicas que se encuentren en las ZAP ubicadas dentro del territorio del Estado de Guanajuato. Se podrá destinar hasta un 20 por ciento del presupuesto previsto en el Programa para apoyar a unidades económicas en éstas zonas.

Debido a que la intención del Programa es dotar a las MIPYMES de elementos suficientes para sobrevivir más de un año, la cobertura deberá tomar en cuenta que las metas deben establecerse en función de las unidades económicas sobrevivientes y no únicamente atendidas. Por ende, las actividades y presupuesto asignado a dicho programa no serán solo para una mayor cobertura sino a la cobertura adecuada de las unidades económicas que tengan las características necesarias para sobrevivir.

Las actividades para la consecución de "En Marcha", iniciarán con la entrega de documentos por parte de los interesados directamente a la SDES, a través de la persona que designe el municipio.

Posteriormente, el interesado deberá llenar la solicitud de apoyo para mobiliario o equipo, adjuntando la cotización del equipo solicitado el cual no debe sobrepasar la cantidad determinada por la Unidad Responsable del Programa en función al presupuesto anual asignado.

El municipio correspondiente deberá formalizar la solicitud de atención del programa y entregar los expedientes de los beneficiarios debidamente integrados. Además, se espera por parte de los municipios que aporten recursos concurrentes para la operación del Programa.

A continuación, la SDES, autorizará las solicitudes y las reunirá, de cada uno de los municipios, notificando a la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración (SFIA) del Estado de Guanajuato. La SFIA se encargará de realizar y confirmar la totalidad de las compras, relacionadas a los apoyos de imagen comercial y equipamiento productivo.

Acto seguido, se programará fecha para que los municipios, en donde se hayan seleccionado los beneficiarios, propongan una lugar de almacenamiento donde se resguarde el equipamiento comprado. Finalmente, se confirmará la fecha para la realización de un evento de entrega de apoyos, donde participarán las autoridades correspondientes.

En el siguiente esquema se visualiza de forma resumida el proceso de atención:

Figura 3. Proceso de atención del Programa

1. Entrega de expediente al municipio.
2. Entrega de solicitud de apoyo con cotización.
3. Autorización de la solicitud por la SDES.
4. Envío de los requerimientos de los municipios a la SFIA.
5. Confirmación de la compra por la SFIA.
6. Programación de la fecha de resguardo en bodega por el municipio.
7. Programación de la fecha para el evento de entrega.
8. Entrega de apoyos en evento con autoridades.

La administración y ejercicio de los recursos para la operación del Programa se formalizará a través de las solicitudes y en su caso los instrumentos legales

correspondientes de acuerdo a la normatividad vigente, en coordinación con la Entidad Responsable.

Las facultades y obligaciones de la SDES serán las siguientes:

- Para efectos del artículo 94 de la Ley para el Ejercicio y Control de los Recursos Públicos para el Estado y los Municipios de Guanajuato, hacer del conocimiento de las reglas de operación al Consejo para el Fomento del Comercio Interior (COFOCI).
- Coordinar y operar las reglas de operación del Programa;
- Promover y coordinar el Programa;
- Recibir, autorizar y validar las solicitudes de apoyo;
- Realizar las gestiones necesarias ante la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración para llevar a cabo los procedimientos de adquisición del equipamiento productivo que sea requerido para la implementación y ejecución del Programa
- Entregar a los beneficiarios el equipamiento productivo;
- Seguimiento y evaluación del Programa.

Las facultades y obligaciones de los municipios participantes serán:

- Formalizar la solicitud de atención del programa mediante oficio y entregar los expedientes de cada persona beneficiada debidamente integrados;
- Aportar recursos concurrentes para la operación del Programa;
- Coadyuvar con la SDES proporcionando la información necesaria para la implementación del Programa;
- Otorgar las facilidades necesarias para el resguardo y custodia del equipamiento previo a la entrega de los apoyos;
- Generar acciones de sustentabilidad y mantenimiento de las acciones realizadas a través del Programa en coordinación con las unidades económicas, y;
- Supervisar los resultados del Programa.

Además, la SDES por conducto de la DGCA dará seguimiento a la ejecución del Programa, así como a los compromisos adquiridos por los beneficiarios con motivo de los apoyos otorgados.

Al efecto, se deberá asignar en los respectivos instrumentos jurídicos, la facultad de los responsables del Programa, para realizar las visitas a los lugares en donde se desarrollen las acciones en materia de las reglas de operación, con el objeto de verificar el puntual cumplimiento de las obligaciones adquiridas en dichos instrumentos, actividad que se realizará mientras permanezcan vigentes los compromisos en los términos y bajo las condiciones de supervisión que acuerden las partes.

El municipio, beneficiarios y/u organismos intermedios, según corresponda, deberá acreditar ante la SDES la erogación y aplicación de los recursos económicos mediante la entrega de contratos, copia fotostática de las facturas y/o recibos fiscales y/o toda aquella documentación que demuestre la erogación de los recursos a entera satisfacción de la SDES, debiendo entregar la información soporte específica del desarrollo de la modalidad o tipo de apoyo implementado en el marco del Programa.

En cualquier caso, dicho soporte se sujetará a los plazos y demás condiciones que se estipulen en los instrumentos jurídicos suscritos para tal efecto.

5.3 Previsiones para la Integración y Operación del Padrón de Beneficiarios.

El padrón de beneficiarios quedará sujeto a la iniciativa de la población objetivo de participar de los beneficios que se ofrecen a través del Programa. Esto mediante la adecuada difusión y publicación de los apoyos y servicios que se otorgan a través del mismo.

El padrón de beneficiarios se elaborará de acuerdo con la definición de la población objetivo del Programa, por lo tanto, el padrón estará conformado por

una lista de personas físicas y morales. Estas últimas deberán estar plenamente establecidas mediante acta constitutiva expedida legalmente en el Estado de Guanajuato y su representante legal deberá estar facultado por un poder notarial para ejercer los trámites pertinentes en nombre de la asociación.

La SDES tendrá a su cargo la integración, operación y actualización del Padrón Estatal de Beneficiarios del Programa. Los ayuntamientos remitirán a través del área administrativa correspondiente, la información relacionada.

El gobierno del estado podrá convenir con los ayuntamientos la integración de los beneficiarios ya que este es un programa financiado con recursos propios. Para la integración y operación del padrón de beneficiarios se considerara lo siguiente:

- Por beneficiario se entenderá aquélla unidad económica atendida por el Programa y receptora de un beneficio.
- Por beneficio se entenderá todo aquel apoyo o servicio que favorezca a la unidad económica a través del programa.
- El padrón contendrá la relación oficial de datos de los beneficiarios del programa, incluyendo nombre o razón social, domicilio, datos de contacto y servicio recibido.
- La DGCA será la responsable de integrar al padrón los registros de beneficiarios.
- El padrón se podrá hacer público con las reservas y confidencialidad de los datos personales de los beneficiarios de conformidad a la normativa aplicable.

5.4 Matriz de Indicadores

Denominación del Programa: Programa de Modernización al Comercio Detallista "En Marcha"

Unidad Responsable: Dirección General de Comercio y Abasto

Alineación con Programa de Gobierno 2016-2018: PE-III.2 Cadenas de valor e innovación

FIN				
Resumen narrativo	**Indicadores**		**Medios de verificación**	**Supuestos**
	Nombre del indicador Método de cálculo	**Periodicidad**		
Fortalecer integralmente las cadenas de valor que están operando en el Estado de Guanajuato, que faciliten la generación de valor y el fortalecimiento del empleo.	Porcentaje de negocios formales en función de la PEA (Negocios formales creados / PEA)	Anual	ENOE de INEGI	Condiciones macroeconómicas se mantienen estables.

PROPÓSITO				
Resumen narrativo	**Indicadores**		**Medios de verificación**	**Supuestos**
	Nombre del indicador Método de cálculo	**Periodicidad**		
Las unidades económicas del comercio tradicional fijo, semifijo y popular del Estado de Guanajuato cuentan con elementos de modernización para su supervivencia.	Porcentaje de unidades económicas (UE) apoyadas que permanecen en el mercado después de 12 meses (UE que sobrevivieron 12 meses / UE apoyadas)	Anual	Bases de datos y registros propios de la SDES	Condiciones macroeconómicas se mantienen estables.

COMPONENTE

Resumen narrativo	Indicadores		Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador Método de Cálculo	Periodicidad		
1. Las unidades económicas fueron capacitadas en gestión administrativa, dotadas de mejoras en su imagen comercial y de equipo productivo y/o de exhibición	Porcentaje de unidades económicas atendidas (unidades económicas atendidas / unidades económicas solicitantes)	Semestral	Padrón de unidades económicas atendidas	Los beneficiarios de las unidades económicas asisten a los cursos de capacitación y/o formación empresarial y se presentan a la entrega de equipo.

ACTIVIDADES				
Resumen narrativo	Indicadores		Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador Método de Cálculo	Periodicidad		
1.1 Presentación del programa a ayuntamientos, organizaciones civiles, de comercio y/o empresariales.	Reunión realizada con municipios (indicador binario: Sí/No)	Anual	Minutas de reunión.	Se cuenta con la participación de autoridades locales, organizaciones civiles, de comercio y/o empresariales.
1.2 Recepción de solicitudes de los municipios.	Número de solicitudes recibidas.	Anual	• Registro de solicitudes recibidas. • Registros enviados por los municipios.	Las unidades económicas están interesadas en recibir apoyos del programa.
1.3 Realizar diagnóstico integral del negocio fijo o semifijo para determinar el tipo de apoyo que fortalezca las prácticas comerciales y modernización de imagen del negocio.	Porcentaje de diagnósticos realizados. (diagnósticos realizados /solicitudes recibidas)	Anual	Bases de datos y registros propios de la SDES.	Se cuenta con el personal suficiente y calificado para llevar a cabo la verificación y diagnóstico.

1.4 Implementar acciones de capacitación, equipamiento y/o mejora comercial del negocio.	Porcentaje de acciones de capacitación, mejoras y equipos otorgados (capacitaciones, mejoras y equipos entregados / total de solicitudes recibidas)	Anual	Padrón de beneficiarios Bases de datos y registros propios de la SDES.	Se cuenta con personal suficiente y calificado para impartir las capacitaciones, con proveedores adecuados de equipamiento productivo y servicios de mejora a imagen comercial.
1.5 Entrega de acciones de modernización a la unidad económica	Porcentaje de población atendida (unidades económicas atendidas / total de solicitudes recibidas)	Anual	Padrón de beneficiarios. Bases de datos y registros propios de la SDES.	Los beneficiarios cumplen con todos los requisitos para la entrega de os apoyos.

5.5 Estimación del Costo Operativo del Programa.

Con base a la estrategia de intervención, la estimación realizada por la SDES, a través de la Subsecretaría para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y la DGCA, se tiene previsto que el costo anual del proyecto sea de $18, 500, 000 (dieciocho millones quinientos mil pesos 00/MN).

De ellos, se estima que $16, 000, 000 (dieciséis millones de pesos 00/MN) serán destinados a los apoyos específicos que comprende el Componente del Programa, mientras que los $2, 500, 000 (dos millones quinientos mil pesos 00/MN) restantes serán para gastos de operación y gestión del mismo.

6. PRESUPUESTO

6.1 Fuentes de financiamiento

El porcentaje máximo de aportación estatal será del 50 por ciento calculado sobre el monto que se acuerde ejercer con el respectivo municipio y/o la unidad económica que cuente con RFC, lo anterior en el entendido de que la aportación de la SDES ascenderá hasta un monto máximo de $35,000.00 (treinta y cinco mil pesos 00/MN).

Tratándose de los apoyos destinados a la atención de unidades económicas que fomenten y faciliten la generación de nuevas empresas y/o nuevos empleos el porcentaje máximo de aportación estatal será de hasta 100 por ciento, lo anterior en el entendido de que la aportación de la SDES ascenderá hasta un monto máximo de $10,000.00 (diez mil pesos 00/100 M.N).

La SDES podrá realizar la aportación de recursos económicos por hasta el 100 por ciento del monto de la inversión, cuando surjan los siguientes supuestos:

- Desastres naturales;
- Contingencias;
- Conservación de empleos;
- Implementación de acciones de sustentabilidad;
- Reconocimiento de acciones previas;
- Imposibilidad de concurrencia de recurso al programa;
- Conflicto social;
- Proyectos ubicados en zonas marginadas o polígonos de pobreza dentro del Estado de Guanajuato y/o;
- Para el supuesto de obras de gobierno en beneficio de la sociedad que afecten la zona de influencia de las unidades económicas.

Lo anterior debidamente acreditado con un dictamen documentado o soportado por la autoridad municipal y estatal competente.

Para cubrir el porcentaje de la aportación de la SDES, podrá existir la concurrencia de recursos económicos provenientes de otras dependencias estatales y/o federales.

En todo caso, los porcentajes de participación económica previamente señalados, se encontrarán sujetos a la disponibilidad presupuestal de la SDES.

Excepcionalmente la SDES podrá otorgar apoyo diferente a los establecidos, así como incrementar o reducir porcentajes de participación económica, tomando en consideración la coordinación de los esfuerzos y vinculación de acciones que estipulen las partes involucradas en los acuerdos de voluntades específicos que al efecto se suscriban, con el objeto de obtener la potenciación del impacto de los recursos públicos, fortalecer la cobertura y multiplicar la complementariedad de los mismos.

La operación y mantenimiento de las acciones ejecutadas a través del programa será responsabilidad del municipio y/o beneficiados.

En cuanto a la determinación de los apoyos, el COFOCI, en la misma sesión en la que determine las políticas y lineamientos de apoyo, nombrará de entre sus integrantes a los consejeros que integren la Comisión de Políticas y Lineamiento de Apoyo, la cual validará los porcentajes y/o montos mencionados en las reglas de operación, los cuales serán sancionados en la siguiente sesión ordinaria del COFOCI. La Comisión deberá considerara los montos de apoyo de acuerdo a los criterios señalados.

Para el otorgamiento de apoyos diferentes a los previstos en las reglas de operación deberá someterse a su aprobación ante el COFOCI, presentado la justificación del caso de que se trate.

6.2 Presupuesto destinado para el Programa

El gobierno del Estado de Guanajuato, tienen previsto disponer de un monto de inversión autorizado, para el año 2016, de $18, 500, 000 (dieciocho millones quinientos mil pesos 00/MN) para la operación del Programa.

REFERENCIAS

Bocanegra, C.O. (2008). Para entender el Comercio Minorista en México a partir de los noventa. *Revista Nicolaita de Estudios Económicos*, Vol. III *(2)*. Recuperado de: http://132.248.9.34/hevila/Revistanicolaitadeestudioseconomicos/2008/vol3/no2/5.pdf

Diario Oficial de la Federación, [DOF]. (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Recuperado de: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

Gobierno de la República. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

Gobierno del Estado de Guanajuato. (2010). Plan Estatal de Desarrollo 2035.

González, A. (2006). La administración y el mantenimiento productivo total en las PYMES. Ponencia presentada en el X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas A.C., San Luis Potosí, 2-5 de mayo. Recuperado de: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P29T17.pdf

Gonzáles, M.; Jiménez, M.; Mendoza, F. y Villegas, E. (2011). Problema de competitividad: La capacitación. Recuperado: https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/11539

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, [INEGI]. (2014a). Censo Económico 2014. Recuperado de: http://www.beta.inegi.org.mx/app/saic/default.aspx

INEGI. (2014b). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Recuperado de: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/c ontenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

INEGI. (2015). Esperanza de vida de los negocios en México. Recuperado de: http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/esperanza/default.aspx

INEGI. (2016). Encuesta de Ocupación y Empleo [ENOE]. Recuperado de: http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/regulares/enoe/

Flores, R.; Hernández, I. y Flores, I. (2009). Pequeñas y medianas empresas. Caracterización general de las PYMES e importancia de la capacitación. Recuperado de https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/7348

Martín, H.; Espíritu, R.; Aparicio, V. y Salvador, A. (2009). Capacitación en las micros y pequeñas empresas de la Ciudad de Tecomán, Colima, México, *Multiciencias*, 9 (1), 38-45.

Mercado, S. (2004). Mercadotecnia programada. Principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado. México, DF: Editorial Limusa.

Nuño, P. (2012). *Administración de pequeñas empresas*, Tlalnepantla: Red Tercer Milenio, S.C.

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado el: http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/

Organización Internacional del Trabajo, [OIT]. (2015). Informe IV. Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo. Ginebra.

OIT. (2014). El empleo informal en México: situación actual, políticas y desafíos. Programa de Promoción de la Formalización en América Latina y el Caribe. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/--ro-lima/documents/publication/wcms_245619.pdf

Palomo, M.A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. Ingenierías, VIII (28), 25-31. Recuperado de: http://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/1810.pd f

Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato. (2015). Actualización del Programa de Gobierno 2016-2018.

Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato. (2014). Programa Sectorial de Economía Visión 2018 de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable.

PROMEXICO. (2014). PYMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México. Recuperado de: http://www.promexico.gob.mx/negocios-

internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-enhttp://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.htmlmexico.html

Ramírez. J.I. y Gochicoa, E.F. (2012). Imagen corporativa: ventaja competitiva para las organizaciones PYME. Recuperado de: http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/imagen2010-1.pdf

Saavedra, M.L; Moreno, H. y Hernández, G.Y. (2008). Caracterización de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo, *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, *4 (7)*, 57-74. Recuperado: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SisInfoFin/Herib_More/MIPY MES.pdf

Sánchez, D.N.; Parra, Y.C. y Naranjo, Y. (2014). El proceso administrativo: factor determinante en las MIPYMES colombianas del siglo XXI. Ponencia presentada en el XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Ciudad de México, Octubre 8-10. Recuperado de: http://132.248.164.227/congreso/docs/xix/docs/1.16.pdf

Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable, [SDES]. (2014). Estrategia MiPyME 2014. Pilares de nuestra economía.