



Al servicio
de las personas
y las naciones

Nota técnica sobre reformulación de los
Centros de Integración Familiar de Petróleos Mexicanos
Noviembre 2017

I. CENTROS DE INTEGRACIÓN FAMILIAR (CIFAS)

Antecedentes de los Centros de Integración Familiar

Los Centros de Integración Familiar (CIFAS) surgieron en 1980 como parte de la oferta cultural y social para los y las empleadas (de PEMEX) y sus familiares que viven en las regiones petroleras en donde existen centros de trabajo. Los CIFAS fueron creados con el objetivo de promover entre los empleados y sus familias el aprendizaje de oficios y/o habilidades que contribuyeran a la mejora de su economía familiar y la oferta de espacios físicos en donde esta población pudiera desarrollar habilidades y destrezas manuales e incrementar su conocimiento cultural, educativo y artístico.

Para 2018, la oferta de CIFAS es de tres sedes: Salamanca (Guanajuato), Ciudad del Carmen (Campeche) y Salina Cruz (Oaxaca).

Los CIFA operan mediante la provisión de talleres artísticos, deportivos y formativos, entre los que se pueden mencionar: baile clásico y contemporáneo, artes marciales, inglés, informática, expresión corporal, expresión artística y manualidades, cocina y repostería, así como expresión musical.

Dichos talleres se imparten en cada CIFA acorde a la demanda de los mismos por parte de los usuarios/as.

La plantilla de los CIFA hasta diciembre del 2017 estaba integrada por:

- 1 Monitor/a, quien lleva la gestión en sitio de la operación del CIFA y es el contacto directo con la Coordinación de CIFAS
- 1 Encargado/a de servicios diversos, quien realiza las labores de limpieza y mantenimiento menor
- Instructores/as, encargados de impartir los talleres

La plantilla está integrada por prestadores de servicio externos, quienes reciben un pago mensual por hora de servicio prestado, para lo cual la Coordinación de CIFA emite una orden de servicio mensual, detallando las horas de servicio solicitadas por mes, las cuales pueden variar dependiendo de factores como demanda de talleres, días no laborables, etc.

Los talleres están abiertos a personal activo, jubilado, derechohabientes y personas de la comunidad. A partir de 2017, se implementó una cuota de recuperación, únicamente para usuarios/as no derechohabientes.

En 2017 se atendió a un promedio de 800 usuarios/as de manera continua, ya que asisten a talleres dos o tres veces a la semana, y a menudo están inscritos en más de un taller.

Tipo de usuario:	TOTAL	MUJERES	HOMBRES
Trabajadores/as	35	26	9
Jubilados/as	55	31	24
Derechohabientes	446	333	113
Usuarios/as de Comunidad	245	182	63
	781	572	209
Tabla por CIFA	USUARIOS		
Azcapotzalco ¹		82	
Cd del Carmen		187	
Salamanca		346	
Salina Cruz		166	
TOTAL		781	

De la tabla se destaca la participación de la población del CIFA de Salamanca que concentran 44.3% de la población total de los centros.

¹ Esta información corresponde al Centro Social e Integral para Adultos Mayores.

En lo relativo a sexo, a partir de las cifras presentadas, es notoria la participación de las mujeres en las actividades promovidas por los CIFAS, en comparación con la de los hombres. El 73% de la población que asiste a los CIFAS son mujeres, frente a 27% de hombres. Esta mayoría se refleja en el acumulado de hombres y mujeres en los CIFAS y también en cada uno de los centros existentes.

Además de los talleres antes citados, en los CIFAS se llevan a cabo acciones para la promoción de la inclusión, igualdad y no discriminación. En 2017 se llevaron a cabo 80 actividades, con la asistencia de más de 5,500 personas. Estas actividades incluyeron conferencias, cine debates, pláticas, talleres, obras de teatro, caminatas, así como actividades diseñadas mensualmente para promover la Campaña Naranja, los días 25 de cada mes.

Por otra parte, se realizan eventos recreativos y de rescate de tradiciones, como son día del niño/a, día de las madres, de la familia, fiestas patrias, ofrendas de muertos, etc. A su vez, se replica el curso de verano en cada CIFA, el cual es coordinado por los prestadores de servicio y se imparte en forma gratuita.

Con el propósito de conocer el funcionamiento de los CIFAS, durante noviembre de 2015, PNUD realizó una visita a los centros ubicados en Tula, Hidalgo y Salamanca, Guanajuato para sostener una reunión con su personal y observar su operación cotidiana. A partir de estas visitas, se identificó:

1. Cambiar el enfoque de los CIFAS para constituirse como organizaciones que promuevan el desarrollo sostenible y la inclusión a nivel local desde el ámbito social y económico.
2. Vincular la oferta educativa y de formación de los CIFAS a los sectores económicos estratégicos y/o potenciales de las regiones/comunidades en donde se encuentran instalados los centros, a partir de una visión estratégica de desarrollo con enfoque territorial.
3. Impulsar la participación de grupos de población prioritarios como mujeres y jóvenes, en las actividades de los CIFAS.

El proyecto que se presenta a continuación se desarrollará en las tres sedes antes mencionadas, cada uno de los CIFAS constituirá el centro de operaciones del mismo, para lo cual se adjunta el siguiente directorio:

CIFA	DIRECCIÓN	CORREO	TELÉFONO	EXTENSIÓN
Ciudad del Carmen, Campeche	“Unidad Deportiva Mundo Maya”, Avenida Edzna s/n, Col. Mundo Maya, C.P. 24153, Cd. del Carmen, Campeche.	cifa.ciudaddelcarmen@pemex.com	01-938-1118037	801-21254
Salamanca, Guanajuato	Pánuco #303, Col. Bellavista, C.P. 36730, Salamanca, Gto.	cifa.salamanca@pemex.com	01-464-6477163	851-32750
Salina Cruz, Oaxaca	Av. Montealbán S/N, Col. Petrolera Carlos G. Flores, C.P. 70620	cifa.salinacruz@pemex.com	01-971-7251736	871-52364

II. JUSTIFICACIÓN

Retos globales en materia de empleo e ingresos

Durante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible de Río de Janeiro (2012) una de las preocupaciones generalizadas fueron las progresivas y crecientes tasas de desempleo y subempleo, especialmente entre los jóvenes. La Organización Internacional del Trabajo estimó que en 2014 alrededor de 201 millones de personas se encontraban desempleadas. En este mismo sentido, el reporte de la Organización Internacional del Trabajo “Perspectiva Social del Empleo Mundial. La naturaleza cambiante del empleo, 2015” concluye que a nivel global no sólo no se están creando suficientes empleos sino también se están llevando a cabo cambios en las relaciones laborales (contratos de medio tiempo, de corto plazo y *outsourcing* entre otros) que por sí mismos conllevan ciertos retos en materia laboral. Adicionalmente, el trabajo informal, el trabajo por cuenta propia y otras formas de trabajo han continuado incrementándose (ILO, 2015).

Por otro lado, de acuerdo con el Informe 2015 de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, durante los últimos años se han observado menores tasas de crecimiento que coexisten con desigualdades crecientes y con una insuficiente generación de oportunidades de empleo que no sólo es incapaz de

absorber a la totalidad de la fuerza laboral sino que deja a millones de personas en una situación de vulnerabilidad resultado de salarios e ingresos bajos y de esquemas inexistentes o débiles de protección social. Jóvenes y mujeres son los grupos de la población que han sido más afectados por el desempleo y subempleo (Naciones Unidas, 2015).

Derivado de lo anterior, en septiembre de 2015, se estableció en la Agenda 2030² un objetivo para “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”³; este objetivo está vinculado a 12 metas, de las cuales destacan las siguientes por su relevancia para este análisis:

“

- Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleo decente, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y alentar la oficialización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, entre otras cosas mediante el acceso a servicios financieros.
- Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.
- Para 2020, reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación. ” (Naciones Unidas, n.d.)

Además, la nueva agenda confiere al sector privado un rol fundamental para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En este sentido, se invita (a partir del Objetivo 17)⁴ a establecer alianzas con el sector público y la sociedad civil que contribuyan al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas son relevantes en términos de los retos globales laborales dada su capacidad para generar empleos e ingresos. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) las MIPYMES son una importante fuente de empleos e ingresos ya que representan dos tercios de las empresas a nivel global y el 95% de las empresas existentes en los países de la Organización para

² En septiembre de 2015, 193 estados adoptaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible; en ella se establecieron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que buscan erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos.

³ Objetivo de Desarrollo Sostenible 8.

⁴ Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Por su parte, tanto CEPAL como el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) consideran que el apoyo a las MIPYMES es un elemento crucial para el desarrollo económico nacional, regional y/o local y para el desarrollo equitativo y con igualdad.

Sin embargo, es importante considerar que el mundo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas es bastante heterogéneo; las diferencias van mucho más allá del tamaño de las empresas; la productividad, las condiciones del empleo y la condición de formalidad o informalidad son algunas de las características variables entre las MIPYMES. En este sentido, algunos autores consideran simplista la visión que supone una conexión directa entre MIPYMES, emprendedurismo y creación de empleos, argumentando que el tamaño de la empresa no siempre determina la creación de más empleos, que los empleos creados no siempre son empleos dignos y que en muchas ocasiones existe un *trade-off* entre la cantidad de los empleos creados y la calidad de los mismos (ILO, 2015a).

Por otro lado, otros autores justifican el apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas al argumentar, en primer lugar, que las fallas de mercado dificultan el acceso y financiamiento de las MIPYMES favoreciendo a las grandes empresas y a la concentración del ingreso y, en segundo lugar, argumentando que el apoyo a las MIPYMES se justifica dadas sus contribuciones al desarrollo económico y a la reducción de la pobreza (ILO, 2015a). Más aún, se considera que la política social no puede desligarse de la política económica y que éstas deben ser parte de una estrategia integral de desarrollo, en otras palabras se considera que “la pobreza no se puede reducir sin un mayor crecimiento económico, el incremento de la productividad, el empleo y los salarios reales” (Sánchez, 2013), las MIPYMES son consideradas como un elemento clave para el logro de estos objetivos.

Si bien, existen razones para llevar a cabo políticas de apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, resulta importante considerar tanto la heterogeneidad de las MIPYMES como los obstáculos que éstas enfrentan, para así lograr los impactos deseados.

Los obstáculos que enfrentan las MIPYMES pueden dividirse en tres grupos, por un lado, los obstáculos que enfrentan los empresarios, por otro lado, los obstáculos que enfrentan los empleados de las MIPYMES y, finalmente, las áreas de oportunidad en términos de las políticas de apoyo a MIPYMES.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, enfrentan problemas de acceso a y escaso financiamiento, baja productividad y dificultad

para competir con el sector informal.⁵ El mayor obstáculo que enfrentan los empleados de estas empresas, son las malas condiciones de trabajo, que prevalecen en muchas de estas empresas y que se derivan de la baja productividad que las caracteriza y de la condición de informalidad bajo la que operan muchas MIPYMES (ILO, 2015a).

En cuanto a las políticas de apoyo a las MIPYMES se han identificado las siguientes áreas de oportunidad:

- Escasa coordinación entre las políticas y programas, que en muchas ocasiones implica duplicidades y no permite el aprovechamiento de sinergias.
- Escasez de recursos que implica una limitada cobertura y pocas posibilidades de ampliar los programas exitosos.
- Falta de mecanismos de monitoreo, evaluación, continuidad y seguimiento a los beneficiarios.
- Falta de difusión, lo que se traduce en el desconocimiento de los programas y sus beneficios por parte de la población objetivo.
- Áreas de oportunidad en el diseño de las estrategias, especialmente en términos de incorporar una visión de largo plazo e incorporar un enfoque tipo *bottom-up*,⁶ en el que se considere durante todo el proceso, especialmente durante la planeación a los propios beneficiarios.

(CEPAL, 2010)

Dentro del universo de políticas públicas de apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, las más destacadas son:

- Acceso a financiamiento
- Capacitación para el emprendimiento
- Mejoramiento de ambiente y contexto empresarial
- Formalización de empresas informales
- Encadenamientos productivos
- Aprovechamiento de tendencias novedosas tales como asociaciones con otras empresas, empresas amigables con el medio ambiente, etc.

(ILO, 2015a)

⁵ Aunque es importante destacar que un número considerable de MIPYMES operan en el sector informal.

⁶ Enfoque para realizar políticas públicas, en las que al contrario del *top-down approach*, los actores locales (mismos que son la población objetivo de las políticas públicas) toman parte en el proceso de toma de decisiones y diseño de las políticas y programas.

Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) en México

En 2014, 99.8% de las empresas mexicanas se clasificaron como Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), generando 74% de los empleos en el país (CONEVAL, 2016). Si bien es cierto que las MIPYMES representan casi la totalidad de las empresas y concentran la mayoría de los recursos humanos de México, también es cierto que ello no se ha visto reflejado en una mayor productividad por parte de este tipo de empresas. De hecho, al comparar las contribuciones de las PYMES al valor agregado entre las diferentes economías de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), se evidencia que la contribución de las PYMES mexicanas (53.6% del valor agregado) es considerablemente menor que las de la mayoría de los países de la OCDE (OCDE, 2013). De hecho, a pesar de que México tiene unas de las tasas de creación de empresas más altas de la OCDE, “cincuenta por ciento quiebran en el primer año y treinta por ciento en el segundo....y de cada cien empresas nuevas, únicamente diez logran tener posibilidades de consolidarse en el mercado formal al décimo año de operación” (CONEVAL, 2014). Asimismo destaca el hecho de que “en México la gran empresa es 6.7 veces más productiva que la microempresa, en tanto que en la Unión Europea, en promedio, la gran empresa es tan solo 1.7 veces más productiva que la microempresa” (CONEVAL, 2016).

Los bajos niveles de productividad se han vinculado con una serie de elementos que caracterizan a las MIPYMES mexicanas entre los que destacan: el limitado acceso a fuentes de financiamiento, capital e información relevante para la toma de decisiones, carencias en términos de capacitación relevante y oportuna (por ejemplo en términos de capacidad de gestión, habilidades gerenciales, el tipo de productos que requiere el mercado, análisis de los competidores, técnicas de calidad y habilidades de venta, entre otros), limitada participación en cadenas globales de valor y en el comercio exterior, cultura de innovación y desarrollo tecnológico ausente y la falta de vinculación, asociación y/o coordinación con el sector académico (CONEVAL, 2014 y CONEVAL, 2016).

En cuanto al limitado acceso a fuentes de financiamiento, capital e información relevante para la toma de decisiones se observa que en 2014 únicamente 10.6% de las micro empresas, 27.8% de las pequeñas empresas y 39.8% de las medianas empresas tuvieron acceso a financiamiento. Para las micro empresas la principales razones para no obtener financiamiento fueron no tener colateral, garantía o aval (25.2%) y no poder comprobar ingresos (20.7%); en tanto que para las pequeñas y medianas empresas las principales razones fueron no tener colateral, garantía o aval (22.7% y 21.7% respectivamente) y el exceso de deuda (16.5% y 23.6% respectivamente) (INEGI, INADEM y BANCOMEXT, 2016). Además, es importante destacar que, por un lado, únicamente 14.3% de las MIPYMES tuvieron conocimiento de los programas de promoción y apoyo del Gobierno Federal

(INEGI, INADEM y BANCOMEXT, 2016) y, por otro lado, que además de que “los recursos (públicos) que llegan a la población son menores a lo planeado y...las condiciones de contratación...resultan inaccesibles para muchos emprendedores y empresas”, la evidencia disponible también sugiere “que los apoyos productivos y los programas de apoyo al empleo y al autoempleo no llegan a los hogares más pobres y más vulnerables”(Sánchez, 2013). Esto es relevante ya que 22.7% de las micro empresas consideran que la principal razón por la que su negocio no crece es la falta de crédito, en tanto que, 24.4% de las pequeñas empresas y 24% de las medianas empresas adjudican las bajas tasas de crecimiento al exceso de trámites administrativos y las altas tasas de impuestos (INEGI, INADEM y BANCOMEXT, 2016). Se considera además que “el acceso al crédito cumple con una función vital para cualquier emprendedor que desee desarrollar un proyecto productivo. De esta forma el crédito contribuye a la expansión del mercado interno, el aumento de la productividad, la generación de empleos y de ingreso para la población” (Sánchez, 2013).

En cuanto a las carencias en términos de capacitación relevante y oportuna, se observa que únicamente 12.6% de las MIPYMES imparten capacitación, se observa además una gran diferencia entre el porcentaje de micro empresas que imparten capacitación que asciende a 11.5% y el porcentaje de pequeñas y medianas empresas que imparten capacitación que ascienden a 55.8% y 73.7% respectivamente. La principal razón para no impartir capacitaciones en las MIPYMES es la consideración de que “el conocimiento y las habilidades son adecuadas” (65.6% de las micro empresas, 43.2% de las pequeñas y 36.8% de las medianas), sorprendentemente los porcentajes de empresas que no imparten capacitación debido a los “elevados costos” son considerablemente menores (2.9% de las micro empresas, 16.5% de las pequeñas empresas y 15.9% de las medianas). Los altos porcentajes de empresas que consideran no necesitar capacitaciones debido a que los conocimientos y habilidades son adecuadas, contrastan con el hecho de que 47.6% de las micro empresas, 16.5% de las pequeñas empresas y 8.4% de las medianas empresas reportan no haber llevado a cabo acciones de solución ante problemas en el proceso de producción en 2014, asimismo, únicamente 9.8% de las micro empresas, 30.9% de las pequeñas empresas y 43.6% de las medianas empresas reportaron haber llevado a cabo acciones de solución y mejora continua ante los distintos problemas que se les presentaron (INEGI, INADEM y BANCOMEXT, 2016). De acuerdo con la Evaluación Integral del Desempeño de los Programas Federales de Fomento Empresarial 2014-2015, “sólo dos de cada diez empresarios están capacitados para administrar su propio negocio” (CONEVAL, 2016).

Por otro lado, en términos de la limitada participación en cadenas de valor es importante notar que únicamente 2.2% de las pequeñas empresas y 5.6% de las medianas empresas reportaron haber participado en cadenas de valor en el periodo de 2013 a 2014, considerando como la principal razón

para no participar en estas cadenas de valor la falta de información (73.5% de las micro empresas y 72.4% de las medianas empresas) (INEGI, INADEM y BANCOMEXT, 2016).

En cuanto a la cultura de innovación y desarrollo tecnológico y de tecnologías de la información, se observan, al igual que para otras variables consideradas, importantes diferencias entre las micro empresas y las pequeñas y medianas empresas. Mientras que 74.5% de las micro empresas reportan no utilizar equipo de cómputo, el porcentaje de pequeñas y medianas empresas que no usan equipo de cómputo ascendió a 6.6% y 0.9%. Similarmente, 73.9% de las micro empresas reportaron no utilizar internet para llevar a cabo a sus labores, mientras que únicamente 7.6% de las pequeñas empresas y 1.6% de las medianas reportaron no hacer uso de internet (INEGI, INADEM y BANCOMEXT, 2016).

Lo anterior evidencia la existencia de áreas de oportunidad para mejorar la productividad de las MIPYMES mexicanas, específicamente la de las micro empresas, pues son éstas las que tienen mayores rezagos en las variables analizadas. Entre las principales áreas de oportunidad destacan las siguientes:

1. Difundir y promover la innovación y el desarrollo tecnológico.
2. Ofrecer programas de capacitación relevantes y oportunos para los trabajadores.
3. Mejorar el acceso al financiamiento,⁷ considerando productos y tecnologías diferenciadas que se adapten a los distintos grupos poblacionales, específicamente a aquellos con mayores necesidades y vulnerabilidades.
4. Reducir las cargas regulatorias.
5. Aumentar la competitividad del sector industrial y de servicios intensivos de conocimiento.

Todo ello con el objetivo de aumentar la productividad y competitividad de estas empresas, de manera que éstas puedan competir nacional e internacionalmente y así beneficiarse del comercio global.

Encadenamientos productivos

⁷ De acuerdo con Cotler, “para que el financiamiento que otorgan las instituciones de microfinanzas pudiera tener un impacto en las ganancias de los microempresarios ó en el patrimonio del hogar, es quizás necesario que por lo menos se cumplan las siguientes condiciones: (i) que la tasa de interés que cobran las microfinancieras esté por debajo de la que cobran los prestamistas informales; (ii) que el tamaño de préstamo que otorgan sea superior al que ofrecían los prestamistas informales y, (iii) que la oferta de micro créditos por parte del oferente sea continua en el tiempo.”

Una manera interesante y novedosa de hacer frente a los retos del mercado laboral y de apoyar a las MIPYMES, es a través de las cadenas de valor. Se entiende como cadena de valor a todo el rango de actividades necesarias para llevar un producto desde su concepción hasta la entrega a consumidores finales, pasando por las distantes etapas de diseño, producción, mercadeo, ventas, etc. (Kaplinsky y Morris, 2001). En términos de desarrollo social, la idea es incorporar a las micro y pequeñas empresas locales a las cadenas de valor. Esta idea se ha popularizado principalmente por dos razones, en primer lugar, establece un vínculo entre el desarrollo del sector privado y la reducción de la pobreza y, en segundo lugar, debido a los procesos de globalización, que por un lado, abren la posibilidad de participar en mercados globales, pero por otro, han incrementado la presión de las empresas por ser competitivas, lo que implica que aquellas empresas poco competitivas quedan fuera de estos mercados. El potencial de desarrollo local y reducción de la pobreza es significativo, sin embargo, ha de considerarse que la incorporación de las empresas locales a las cadenas de valor es un reto complejo (Stamm y von Drachenfels, 2011). Ello debido a:

- La diversidad de actores que participan en las cadenas de valor,
- La diversidad de marcos regulatorios que prevalecen en los distintos países y regiones, y
- La falta de competitividad que, generalmente, ha caracterizado a las micro y pequeñas empresas.

(Stamm y von Drachenfels, 2011)

En este sentido, dos factores han de considerarse para incorporar a las micro y pequeñas empresas en las cadenas de valor de manera exitosa; por un lado, es necesario utilizar enfoques holísticos y participativos que consideren a la diversidad de los actores de las cadenas de valor; por otro lado, es importante reconocer que si bien las experiencias internacionales pueden servir como ejemplos para llevar a cabo estos proyectos, no se deben ignorar las diferencias en contextos y en marcos regulatorios, es decir, que el uso de enfoques *one-size-fits-all-approach*⁸ no es la mejor opción (Stamm y von Drachenfels, 2011).

A continuación, se mencionan algunos ejemplos de experiencias exitosas nacionales e internacionales de incorporación de empresas locales a cadenas de valor:

- **Desarrollo de micro y pequeñas empresas para el crecimiento pro-pobreza en Sri Lanka:** Este proyecto de la Organización Internacional del Trabajo, que se llevó a cabo entre 2005 y 2008, desarrolló cadenas de valor⁹ en los sectores de floricultura, pesca y ganadería. Las evaluaciones

⁸ Se utiliza para describir aquellos enfoques en los que se considera que un mismo modelo puede utilizarse en todos los casos.

⁹ El proyecto también desarrolló otras actividades.

de impacto han concluido que las cadenas de valor tuvieron impactos positivos para promover la economía local y crear mercados más inclusivos (Stamm y von Drachenfels, 2011).

- **Programa de Desarrollo de Proveedores en México:** En el año 2000, el PNUD México generó una metodología para fortalecer las cadenas productivas con la finalidad de mejorar los indicadores de competitividad de las PYME que componían a los distintos sectores de la economía con el objetivo de “integrar a la pequeña y mediana empresa a los grandes flujos comerciales y financieros mundiales” (PNUD, 2001). El programa logró tasas de crecimiento sostenido en diversas empresas, atendió a 420 empresas proveedoras en 54 encadenamientos de 24 estados de la República y fue tan exitoso que transfirió su experiencia a terceros países (PNUD, 2001).
- **Programa Creciendo con su Negocio en El Salvador:** “A partir del 2013, el PNUD y la Secretaría Técnica de la Presidencia implementaron la metodología ‘Creciendo con su negocio’, destinada a mejorar las condiciones financieras, administrativas y productivas de las mypes” con ella se beneficiaron “personas provenientes de comunidades urbanas y rurales de alta vulnerabilidad y pobreza, mejorando su vida a través de la generación de oportunidades de empleo y de ingresos permanentes”. Además, “las mujeres mejoran su autonomía económica y se incrementa la promoción de relaciones equitativas entre hombres y mujeres tanto dentro de los negocios, como en la comunidad y la familia” (PNUD, 2014).

Dado el gran reto que representan el desempleo, el subempleo y la carencia de empleos de calidad en México, y en términos de la Agenda 2030, el apoyo a las MIPYMES (generadoras de más del 70% del empleo en el país) es una política crucial para hacer frente a estos retos. Sin embargo, para que esta estrategia funcione han de hacerse frente a ciertos desafíos que tienen las MIPYMES mexicanas, especialmente en términos de la baja productividad que las caracteriza y de la informalidad bajo la cual muchas empresas mexicanas operan. Algunos elementos con los que se ha vinculado la baja productividad de las MIPYMES son: el limitado acceso a fuentes de financiamiento, capital e información relevante para la toma de decisiones, carencias en términos de capacitación relevante y oportuna, limitada participación en cadenas globales de valor y en el comercio exterior, cultura de innovación y desarrollo tecnológico ausente y la falta de vinculación, asociación y/o coordinación con el sector académico. En ese sentido, es necesario llevar a cabo políticas para mejorar el acceso a financiamiento, incrementar las capacidades de los empleados, emprendedores y/o empresarios, promover la innovación, aumentar la competitividad de los sectores estratégicos, establecer estrategias para vincular a las empresas a las cadenas de valor y mejorar los ambientes empresarial para favorecer la formalidad del empleo.

En el marco de la cooperación entre Petróleos Mexicanos y PNUD, y a partir del análisis del entorno internacional y nacional, se propone la siguiente iniciativa que busca convertir a los Centros de Integración Familiar de PEMEX en instituciones comunitarias enfocadas a la promoción de desarrollo social y económico en las regiones petroleras en donde se encuentran ubicados, a través del fortalecimiento a las empresas de la base de la pirámide, que posteriormente, permita su incorporación a cadenas de valor.

III. PROPUESTA DEL PROYECTO

a. Objetivo general

Convertir a los Centros de Integración Familiar de PEMEX en instituciones comunitarias enfocadas a la promoción del desarrollo social y económico en las regiones petroleras en donde se encuentran ubicados, a través del fortalecimiento a las empresas de la base de la pirámide (priorizando a aquellas con poblaciones vulnerables y/o tradicionalmente discriminadas), que posteriormente, permita su eventual incorporación a cadenas de valor.

b. Objetivos particulares

1. Redefinir el papel histórico de los CIFAS para constituirse como organizaciones que promueven el desarrollo sostenible y la inclusión a nivel local desde el ámbito social y económico.
2. Vincular la oferta educativa y de formación de los CIFAS a los sectores económicos estratégicos y/o potenciales de las regiones/comunidades en donde se encuentran instalados los centros, a partir de una visión estratégica de desarrollo con enfoque territorial, que permita:
 - a. Mejorar los ingresos, productividad y sostenibilidad de las empresas en la base de la pirámide
 - b. Contribuir a que los micro y pequeños empresarios/as de la base de la pirámide se incorporen a cadenas de valor al alinear las necesidades y requisitos de las empresas clientes con los objetivos y resultados de las empresas proveedoras¹⁰

¹⁰ Tomando en consideración que la población objetivo del proyecto son micro y pequeñas empresas, es importante destacar que si bien el objetivo del proyecto es lograr su incorporación a cadenas de valor, dado el tamaño de las empresas, su incorporación a los grandes flujos comerciales y financieros mundiales no es parte del objetivo; es decir, se buscará fortalecerlas para que puedan incorporarse en cadenas de valor con empresas mayores (medianas en su mayoría).

- c. Impulsar y contribuir a la inclusión económica de las regiones y localidades donde se lleve a cabo el proyecto
- d. Contribuir a la generación de fuentes de empleo decente, especialmente de poblaciones vulnerables.

c. Población objetivo

El proyecto se llevará a cabo en Salina Cruz (Oaxaca), Ciudad del Carmen (Campeche) y Salamanca (Guanajuato), municipios donde se encuentran ubicados los Centros de Integración Familiar de Petróleos Mexicanos. Algunas características relevantes de dichos municipios se describen a continuación.

Salina Cruz

- Salina Cruz, está ubicado en el estado de Oaxaca, éste se clasificó (en 2016) como el segundo estado más pobre del país al contar con 70.4% de su población en condiciones de pobreza.
- Fue declarado como una Zona Económica Especial.¹¹
- Está ubicado en la zona del Istmo de Oaxaca, dicha zona fue una de las más afectadas por los terremotos del año pasado.
- En 2015, el 40.3% de la población de Salina Cruz estaba en condiciones de pobreza, el 4.5% en condiciones de pobreza extrema, el 49% estaba por debajo de la Línea de Bienestar y el 10.3% por debajo de la Línea de Bienestar Mínimo.

En el caso de Salina Cruz, aunque no de manera tan drástica como en Ciudad del Carmen también ha disminuido la actividad petrolera, además que es de las zonas afectadas por los sismos del año pasado. Asimismo, dentro del diagnóstico se deberán sentar las bases para las posibles oportunidades que presente el modelo de Zona Económica Especial en el futuro.

¹¹ De acuerdo con la Presidencia de la República, “una Zona Económica Especial (ZEE) es un área delimitada geográficamente, ubicada en un sitio con ventajas naturales y logísticas para convertirse en una región altamente productiva. Las ZEE ofrecen un entorno de negocios excepcional para atraer la inversiones y generar empleos de calidad, considerando entre otros elementos:

- Beneficios fiscales y laborales.
- Régimen aduanero especial.
- Marco regulatorio ágil.
- Infraestructura de primer nivel.
- Programas de apoyo (Capital humano, financiamiento, innovación).
- Otros estímulos y condiciones preferenciales.”

Presidencia de la República (2015). Acciones y programas. Zonas Económicas Especiales. Recuperado de: <https://www.gob.mx/presidencia/acciones-y-programas/zonas-economicas-especiales-15774>

Ciudad del Carmen

- Ciudad del Carmen, está ubicado en el estado de Campeche, éste se clasificó (en 2016) como el catorceavo estado más pobre del país al contar con 43.8% de su población en condiciones de pobreza.
- En 2013, el municipio de Carmen tuvo el mayor porcentaje de personal ocupado total (49.4%).
- En 2015, el 29% de la población de Ciudad del Carmen estaba en condiciones de pobreza, el 3.6% en condiciones de pobreza extrema, el 32.2% estaba por debajo de la Línea de Bienestar y el 6.9% por debajo de la Línea de Bienestar Mínimo.

En años recientes Ciudad del Carmen ha sufrido las consecuencias de la reducción de su producción petrolera, vinculada en parte a Cantarell, el campo más rico en la historia de México y sus tasas de desempleo han aumentado, se percibe una parálisis económica, e incluso, las tasas de delincuencia empiezan a incrementarse. Ciudad del Carmen requiere una nueva vocación económica; el gobierno de Campeche está consciente de esta situación y busca nuevas actividades económicas para la población que en buena medida se encuentra abrumada por la situación que están viviendo. En este sentido, el enfoque, que se definirá con base en un diagnóstico inicial, debería considerar la posibilidad de preparar a los empresarios y a sus empleados para buscar oportunidades fuera de la región petrolera (por ejemplo, desarrollarlos para que se incorporen a cadenas productivas de otros estados con mejor desempeño económico y alta demanda de nuevos productos).

Salamanca

- Salamanca, está ubicado en el estado de Guanajuato, éste se clasificó (en 2016) como el quinceavo estado más pobre del país al contar con 42.4% de su población en condiciones de pobreza.
- En 2014, Salamanca y León obtuvieron los mayores porcentajes de producción en la entidad.
- En 2015, el 37.7% de la población de Salamanca estaba en condiciones de pobreza, el 2.4% en condiciones de pobreza extrema, el 49.7% estaba por debajo de la Línea de Bienestar y el 16.3% por debajo de la Línea de Bienestar Mínimo.

Salamanca se encuentra situado en un corredor de gran dinamismo económico Querétaro – Guanajuato – Aguascalientes, donde sectores de alto valor agregado como el automotriz y el aeronáutico incrementan la demanda de empleos calificados de manera significativa, así como “proveedores capa 1”. La llegada de empresas asiáticas también está detonando nuevas necesidades de productos y servicios asociados a los patrones culturales japoneses y coreanos que empiezan a proliferar. Esto podría requerir el desarrollo de un modelo de desarrollo de proveedores

sectorial (asociada a la demanda de servicios emergentes donde aún no hay empresas cliente bien identificadas), información que se podría precisar a partir de un diagnóstico territorial.

Si bien es cierto que ninguno de los tres municipios seleccionados tiene las tasas más altas de pobreza al interior de sus respectivos estados, es importante destacar que para los tres municipios se observan elevadas tasas de población (mayores al 30%) por debajo de la línea de bienestar. Ello evidencia los retos que tanto en Salina Cruz como en Salamanca y Ciudad del Carmen, aún existen en materia de generación de ingresos; incluso considerando que tanto Salamanca como Ciudad del Carmen son considerados como municipios con buen desempeño económico.

d. Etapas del proyecto

El rediseño de los Centros de Integración Familiar contempla la implementación de un proyecto de Incorporación a Cadenas de Valor, a través del fortalecimiento institucional y de habilidades de gestión y planeación estratégica¹² que incrementen la productividad de las empresas de la base de la pirámide. Este proyecto se desarrollará durante 2018 y 2019 con base en las siguientes etapas:

Primera etapa. Diagnóstico: Durante la primera etapa se llevarán a cabo tres diagnósticos de las necesidades de las empresas proveedoras y de las capacidades de las empresas de cada una de las tres regiones a considerar, es decir, que cada diagnóstico tendrá como objetivo general determinar la oferta y demanda de proveeduría en Salina Cruz (Oaxaca), Ciudad del Carmen (Campeche) y Salamanca (Guanajuato).

Los objetivos específicos de dichos diagnósticos son:

- a) Conocer los aspectos coyunturales del contexto internacional, nacional y de la región que pudieran afectar negativa o positivamente los encadenamientos productivos.¹³
- b) Identificar los sectores estratégicos de la región, con mayor potencial de crecimiento y de encadenamientos productivos así como sinergias que en materia de desarrollo social (a nivel territorial) deba promover el proyecto.
- c) Identificar las fallas de mercado que impiden el buen funcionamiento de las MIPYMES en cada región, incorporar un catálogo de obstáculos y amenazas que enfrentarán empresas cliente y proveedoras, así como las áreas de oportunidad al respecto.

¹² Por ejemplo mediante el mejoramiento de habilidades gerenciales, la identificación de los productos que requiere el mercado (análisis de demanda), el análisis de competidores, la aplicación de estándares de calidad y el aprendizaje de habilidades de venta, entre otros.

¹³ Por ejemplo, las negociaciones del TLCAN o las elecciones federales de 2018.

- d) Identificar posibles empresas cliente de la región o con influencia en la región, estas empresas deben estar caracterizadas por generar dinámicas de negocios en la región.
- e) Identificar, a partir de la aplicación de cuestionarios, el interés de dichas empresas en participar en procesos de encadenamiento productivos así como sus necesidades en términos de proveeduría, calidad, volumen, frecuencia y criterios de evaluación de proveedores, entre otros.
- f) Identificar, a través de análisis de gabinete y de campo, posibles empresas proveedoras (micro y pequeñas empresas); se llevará a cabo un análisis de las principales características de dichas empresas (formal o informal, capacidad técnica, capacidad productiva, presencia de planes estratégicos, etc.). La caracterización deberá considerar además variables que permitan identificar a aquellas micro y pequeñas empresas con participación de población vulnerable y/o discriminada (mujeres, jóvenes, indígenas, LGBTTTI, etc.).

Para llevar a cabo esta etapa se utilizará información tanto de fuentes primarias (visitas de campo, entrevistas, etc.) como de fuentes secundarias. Para ello será necesario que se elaboren al menos las siguientes herramientas: base de datos con potenciales empresas cliente, base de datos con micro y pequeñas empresas, herramienta de batería de preguntas para identificar las necesidades de proveeduría (empresas cliente) y herramienta de batería de preguntas para identificar las capacidades y oferta de proveeduría (empresas proveedoras).

El producto final de esta etapa serán análisis, en los cuales, a partir de la información recabada en los diagnósticos, se determine el potencial y el grado de dificultad que existe para llevar a cabo encadenamientos productivos en la región, así como la posibilidad de incluir a poblaciones vulnerables en dichos encadenamientos.

Esta etapa se llevará a cabo en un lapso de **dos meses y medio**.

Rol del personal de la Coordinación del CIFA correspondiente:

- Proveer la información requerida y facilidades para la realización de los diagnósticos
- Contribuir al establecimiento de reuniones y contactos con actores estratégicos
- Dar retroalimentación a los diagnósticos.

Segunda etapa. Capacitación a consultores: A medida que se desarrollen los diagnósticos, se definirá el perfil de los enlaces estatales y, con base en ello, se lanzará la convocatoria para participar en el proyecto; misma que permitirá seleccionar a 3 especialistas en la materia para que, posteriormente, sean ellos las o los encargados de dar seguimiento y poner en práctica el Modelo

de Incorporación a Cadenas de Valor, en cada uno de los CIFAS. Éstos serán directamente formados por el personal del PNUD en la Ciudad de México en un taller con duración de 24 horas.

Los enlaces estatales llevarán a cabo procesos de acompañamiento integrales para asegurar el éxito en la implementación del modelo.¹⁴

Para el desarrollo de esta etapa, se considera un periodo de un mes y medio, tomando en cuenta que ésta se empalmará con el último **mes y medio** de la primera etapa.

Rol del personal de la Coordinación del CIFA correspondiente:

- Tendrá la posibilidad de participar en el taller de formación a enlaces estatales.¹⁵

Tercera etapa. Difusión: Posteriormente, en la tercera etapa, se llevarán a cabo procesos de promoción, difusión y sensibilización en términos del Modelo de Incorporación a Cadenas de Valor. En dichos procesos será importante la participación tanto de las potenciales empresas cliente como de las potenciales empresas proveedoras, que les permitan conocer y entender claramente el modelo y los beneficios de participar en el proyecto.

El principal objetivo de esta etapa es la aceptación de ambas partes (empresas clientes y proveedoras) de participar en el proyecto, en este sentido, es necesario recalcar para las empresas clientes los beneficios de desarrollar proveedores acordes a sus necesidades así como la posibilidad de contribuir con el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, para las empresas proveedoras se resaltarán las mejoras en productividad y rentabilidad de las empresas, así como el establecimiento de relaciones de proveeduría de largo plazo.

Al finalizar esta etapa, se definirán las empresas cliente y proveedoras¹⁶ interesadas en participar en el proyecto, para cada una de estas empresas se elegirá un enlace que fungirá como líder de proyecto y se firmará un Convenio de Colaboración. El número de empresas cliente y proveedoras serán determinadas, de común acuerdo entre PNUD y PEMEX, con base en las necesidades que arroje el diagnóstico; debiendo contribuir a la consecución del objetivo del proyecto.

¹⁴ Los enlaces estatales deberán estar familiarizados y vivir cerca de la localidad donde llevarán a cabo el proyecto.

¹⁵ Es importante considerar que, en caso de requerirse algún traslado y/o viático para personal de los CIFAS en su proceso de formación, estos gastos deberán ser cubiertos directamente por PEMEX.

¹⁶ Para la selección de empresas tanto cliente como proveedoras, se dará prioridad a aquellas con participación de población vulnerable o discriminada.

Tomando en cuenta, que el proyecto pretende utilizar estrategias bottom-up, la participación activa de las empresas beneficiarias (proveedoras) será necesaria a partir de que éstas acepten participar en el proyecto. Las empresas proveedoras deberán cumplir cuando menos con las siguientes actividades:

- Participar en el desarrollo de planes de mejora.
- Trabajar conjuntamente con los enlaces estatales para implementar los acuerdos de los planes de mejora.
- Reunirse periódicamente con los enlaces estatales para evaluar avances y cursos de acción a seguir.
- Seguir las recomendaciones de los enlaces estatales.
- Proporcionar información requerida por los enlaces estatales.
- Participar en todos los talleres a los que sean invitadas.
- Reunirse con empresas cliente para evaluar resultados y en ese sentido, evaluar la posibilidad de establecer relaciones de proveeduría.

Esta etapa se llevará a cabo en un lapso de **un mes**.

Rol del personal de la Coordinación del CIFA correspondiente:

- Contribuir al establecimiento de reuniones y contactos (actividades logísticas) con empresas proveedoras.
- Contribuir con la estrategia de difusión al interior del CIFA.
- Prestar instalaciones en caso de ser necesario.

Cuarta etapa. Desarrollo de Planes de mejora: Durante esta etapa se llevarán a cabo en cada uno de los municipios (en los Centros de Integración Familiar), de forma participativa,¹⁷ el diseño de los planes de mejora, que permitan incrementar la productividad y competitividad de las empresas proveedoras, para ello será necesario identificar para cada una de las empresas proveedoras:

- a) Los principales problemas y obstáculos para atender las necesidades de proveeduría de las empresas cliente además de sus causas y consecuencias, asegurándose de llevar a cabo una jerarquización de las problemáticas identificadas, privilegiando aquellas que de no ser atendidas, impedirán atender las solicitudes de la empresa cliente¹⁸.

¹⁷ Es decir, con una participación activa de los beneficiarios.

¹⁸ Para ello, se llevará a cabo procesos de:

- a) Establecimiento y medición de líneas base de principales indicadores, definidos por empresa cliente.
- b) Evaluación por parte de empresa cliente a empresa proveedora, utilizando los indicadores previamente definidos y la información proveniente del diagnóstico.

- b) Estrategias para dar solución a dichos problemas, deberán incluirse las actividades, herramientas, cronogramas, responsables, indicadores, resultados esperados y riesgos.

Asimismo, dichos planes deberán presentarse ante las empresas cliente, de manera que éstas puedan solicitar cambios y hacer sugerencias a los planes de mejora.

Una vez que se incorporen los comentarios de las empresas clientes, se elaborará el plan de mejora final para cada empresa.

Finalmente en esta etapa, será necesario identificar aquellas problemáticas que una o más empresas proveedoras comparten y que, en ese sentido, puedan atenderse de manera conjunta para aprovechar así las economías de escala (y sinergias), reduciendo costos y ahorrando recursos. Ello, permitirá establecer planes de mejora conjuntos que al igual que los planes de mejora deberán considerar como mínimo: las estrategias para dar solución a dichos problemas, las actividades, herramientas, cronogramas, responsables, indicadores, resultados esperados y riesgos.

Esta etapa se llevará a cabo en un lapso de un mes y medio.

Rol del personal de la Coordinación del CIFA correspondiente:

- Contribuir en las tareas logísticas para el desarrollo de los talleres.
- Prestar instalaciones.
- Participar activamente en los talleres para el desarrollo de los planes de mejora.
- Contribuir al desarrollo de los planes de mejora y planes de mejora conjuntos finales.

Quinta etapa. Implementación de planes de mejora: En esta etapa se pondrán en marcha los planes de mejora establecidos en la etapa anterior, es importante destacar que se deberá dar seguimiento a la implementación de dichos planes, y que durante este proceso las empresas proveedoras contarán con el acompañamiento de expertos (enlaces estatales).

Además durante esta etapa se llevará a cabo también la vinculación de las empresas proveedoras con distintos programas de desarrollo social que puedan apoyar a estas empresas en términos de, por ejemplo, financiamiento y/o capacitación, entre otras.

Para concluir esta etapa, deberá elaborarse un reporte que además de describir el proceso de implementación y los principales cambios que se han implementado; analice las principales dificultades para llevar a cabo dicho proceso y la manera en que se dio solución a las mismas.

Esta etapa se llevará a cabo en un lapso de dos meses y medio.

Rol del personal de la Coordinación del CIFA correspondiente:

- El personal de los CIFAS podrá participar en los procesos de acompañamiento a la implementación.
- Contribuir en las tareas logísticas para el desarrollo de los talleres.
- Prestar instalaciones.
- Participar activamente en los talleres.
- Dar retroalimentación e insumos para los reportes.

Sexta etapa. Vinculación: En la última etapa del modelo, se dará seguimiento a las relaciones de proveeduría por 2 meses, posteriores a los cuales se presentarán los principales avances que hayan surgido como consecuencia de los planes de mejora.

Finalmente, como parte del cierre del proyecto, se elaborará un informe final que se dividirá en 3 secciones:

1. Metodología para incorporación a cadenas de valor
2. Principales resultados del proyecto piloto
3. Lecciones aprendidas y recomendaciones para su replicabilidad

Esta etapa se llevará a cabo en un lapso de dos meses y medio.

Rol del personal de la Coordinación del CIFA correspondiente:

- Acompañar las actividades de seguimiento.
- Dar retroalimentación al Informe Final.

Etapa transversal: Los talleres, que se llevarán a cabo en distintas etapas del proyecto, permitirán (por ejemplo):

- a) Presentar el modelo de incorporación a las cadenas de valor
- b) Identificar qué empresas proveedoras son capaces de vincularse con qué empresas cliente, de acuerdo a las necesidades de las empresas cliente y al giro de las empresas proveedoras.

- c) Identificar si existen empresas proveedoras que pudieran asociarse o que pudieran atender de manera conjunta o complementaria alguna o algunas necesidades en específico de alguna empresa cliente, para integrar así la cadena de valor, en dicho caso llevar a cabo las asociaciones correspondientes. Estas asociaciones son deseables ya que, permitirán hacer uso de las economías de escala.
- d) Presentar los avances y resultados, resultados y experiencias exitosas del modelo.

Rol del personal de la Coordinación del CIFA correspondiente:

- Contribuir en las tareas logísticas para el desarrollo de los talleres.
- Prestar instalaciones.
- Participar activamente en los talleres.

Monitoreo y evaluación: La rendición de cuentas es un factor crucial para PNUD, que además ha sido clasificada como la organización de cooperación para el desarrollo más transparente. En este sentido, todos los proyectos de PNUD, cuentan con componentes importantes de monitoreo y evaluación desde el inicio al fin de sus proyectos. Esta estrategia, así como el Marco de resultados y sus indicadores, se definen con claridad en el Documento de Proyecto (PRODOC).

Es importante destacar que, al finalizar la última etapa del proyecto, se dejarán señalados indicadores de cumplimiento a fin de que los mismos puedan ser replicados para etapas futuras en la implementación de esta iniciativa.

e. Productos

Derivado de las etapas y actividades antes descritas, en el marco de esta propuesta de proyecto se considera la elaboración de los siguientes productos que constituyen el Modelo de Incorporación a Cadenas de Valor:

- Diagnóstico de oferta y demanda de proveeduría (por cada municipio)
- Base de datos con potenciales empresas cliente (por cada municipio)
- Base de datos con potenciales empresas proveedoras (por cada municipio)
- Herramienta de batería de preguntas para identificar las necesidades de proveeduría (empresas cliente)
- Herramienta de batería de preguntas para identificar las capacidades y oferta de proveeduría (empresas proveedoras)
- Talleres y materiales para la promoción, difusión y sensibilización del Modelo de Incorporación a Cadenas de Valor

- Listado de empresas cliente y proveedoras interesadas en participar en el proyecto (por cada municipio)
- Talleres para desarrollo de modelos de negocio
- Modelos de negocio por cada grupo de trabajo, definiendo claramente las responsabilidades de cada empresa
- Herramienta para las evaluaciones a empresas proveedoras
- Evaluaciones a empresas proveedoras (por cada municipio)
- Planes de mejora por cada empresa proveedora (por cada municipio)
- Planes de mejora conjuntos (por cada municipio)
- Talleres para la vinculación con programas de desarrollo social
- Reporte de implementación de planes de mejora (por cada municipio)
- Informe final del Modelo de Incorporación a Cadenas de Valor
- Marco de Resultados con indicadores y metas¹⁹

f. Resultados esperados

Mejorar la productividad, competitividad, rentabilidad y sostenibilidad de las empresas participantes a través de procesos de planeación estratégicas, desarrollo de capacidades y vinculación con programas de desarrollo laboral, social y económico, entre otros.

Consolidar relaciones de proveeduría²⁰ que aumenten el empleo, aumenten el volumen de ventas, reduzcan los costos operativos y que posibiliten la transición de empresas familiares a empresas más grandes y consolidadas.²¹

Mejorar los ingresos, y en consecuencia las condiciones de vida, de los empresarios de la base de la pirámide de en Salina Cruz (Oaxaca), Ciudad del Carmen (Campeche) y Salamanca (Guanajuato).

Impulsar el desarrollo regional.

g. Cronograma del proyecto piloto

¹⁹ Se incluye y define en el PRODOC.

²⁰ Cabe destacar que, lograr que el 100% de las empresas beneficiarias consoliden relaciones de proveeduría es una meta poco realista considerando variables coyunturales que puedan afectar tanto las decisiones de las empresas cliente como las de las empresas proveedoras. En ese sentido, existe un margen bajo el cual algunas empresas beneficiarias no consolidan relaciones de proveeduría.

²¹ Experiencias anteriores han demostrado que la incorporación a cadenas de valor tiene posibilidad de incidir sobre estas variables.

Etapas	Mes										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Integración equipo y trámites administrativos	X										
1. Diagnósticos		X	X	x							
2. Capacitación a consultores			X	x							
3. Difusión				x	x						
4. Desarrollo de planes de mejora					x	X					
5. Implementación de planes de mejora							X	X	x		
6. Vinculación									x	X	X
Talleres											

h. Presupuesto

Concepto	Monto (USD)
Subtotal	\$148,782.42 USD
GMS	\$11,902.59 USD
Total	\$160,685.01 USD*

*Cálculo realizado al tipo de cambio de Naciones Unidas

i. Propuesta preparada por:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'C. Valdés', written over a large, sweeping horizontal stroke that underlines the signature.

Cynthia Valdés

Oficial Nacional del área de Reducción de la Pobreza y Competitividad
PNUD México

j. Referencias

- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2016). Evaluación Integral del Desempeño de los Programas Federales de Fomento Empresarial 2014-2015. Ciudad de México: CONEVAL.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2014). Evaluación Integral del Desempeño de los Programas Federales dirigidos al Fomento Empresarial 2012-2013. Ciudad de México: CONEVAL.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2010). Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales. Santiago de Chile: CEPAL.
- Cotler Pablo (). Algunas reflexiones en torno a la política pública para las microfinancieras en México.
- Fundación Grupo México (FGM) (2015). Desarrollo con sentido. Informe de desarrollo sustentable 2015. México DF: FGM.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) (2016). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/saladeprensa/noticia.aspx?id=2749&tn=conferencia>
- International Labour Organization (ILO) (2015). World Employment Social Outlook. The changing nature of jobs. Ginebra: ILO.
- International Labour Office (ILO) (2015a). Small and medium –sized enterprises and decent and productive employment creation. Report IV. International Labour Conference, 104th Session, 2015. Ginebra: ILO.
- Kaplinsky Raphael y Morris Mike (2001). A handbook for value chain research. Brighton: Institute for Development Studies.
- Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe de 2015. Nueva York: Naciones Unidas.
- Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. 17 objetivos para transformar nuestro mundo. Recuperado de: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- Naciones Unidas (n.d.). Objetivos de Desarrollo Sostenible. 17 objetivos para transformar nuestro mundo. Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Recuperado de: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) (2013). Temas y políticas clave sobre PYMES y emprendimiento en México. Recuperado de: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/temas-y-politicas-clave-sobre-pymes-y-emprendimiento-en-mexico_9789264204591-es#page2
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2001). Programa de Desarrollo de Proveedores. Ciudad de México: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Pieck Enrique (2001). La capacitación para jóvenes en situación de pobreza. El caso de México. En "Los jóvenes y el trabajo. La educación frente a la exclusión social". México DF: Universidad Iberoamericana.
- Pieck, Enrique (2004). "La oferta de formación para el trabajo en México". Documentos de Investigación del INIDE, núm. 3. México DF: Universidad Iberoamericana.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2014). Catálogo de soluciones. Ideas y buenas prácticas para el desarrollo. El Salvador: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- PNUD (1990) Informe sobre Desarrollo Humano 1990: Concepto y medición del desarrollo humano. Recuperado de: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_1990_es_completo_nostats.pdf
- Sánchez Armando (2013). Complementariedades y sinergias de las políticas económica y social para la inserción laboral de la población en pobreza. Ciudad de México: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Stamm Andreas y von Drachenfels Christian (2011). Value chain development: approaches and activities by seven UN agencies and opportunities for interagency cooperation. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo