

CLAVE: INS-02

CREACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO

1.- JUSTIFICACIÓN

Reconociendo que las micro, pequeñas y medianas empresas son el principal motor de desarrollo y generación de empleo en cualquier economía, desde el inicio del año 2001 el gobierno mexicano identificó como prioritario atender las necesidades de este sector. Para ello **se creó la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME) dentro de la Secretaría de Economía (SE), cuyo principal objetivo es la de generar una política integral de atención empresarial a la micro, pequeña y mediana empresa del País. Para este fin se le asignó un presupuesto de 8,700 millones de pesos para los años 2001 a 2006, el cual fue pequeño en relación a las necesidades de las PYMES pero representó un primer avance para impulsar su desarrollo¹.**

De acuerdo con la Dra. Cathy Garner, Chief Executive of Manchester Knowledge Capital y experta en Ciudades de Conocimiento, en una entrevista con expertos internacionales en el contexto de la elaboración de la 2ª Fase de MCIC, mencionó que el apoyo financiero a las diversas iniciativas que se requieren para construir una ciudad del conocimiento no solo debe venir del gobierno, sino también de una participación e inversión conjunta por parte del sector productivo, es decir, las empresas[◇].

Una vez constituida, la primera tarea de la SPyME fue la creación de una serie de mesas redondas y discusiones con académicos, empresarios, instituciones financieras y cámaras empresariales para identificar cuales eran los principales obstáculos que enfrentaban. Entonces se descubrió que, aunque existían reclamos en cuanto a oportunidades de capacitación y acceso a tecnologías competitivas, la limitación más importante que señalaban los empresarios era la falta de financiamiento. **Esto queda reafirmado cuando se analiza la proporción de crédito privado respecto al PIB en México, la cual siendo del 18.5% en el 2003, fue la más baja dentro de los países de la OCDE; mientras tanto esta fue de 160% en los Países Bajos, cerca del 100% en Corea y de aproximadamente 60% en EUA².**

[◇] Recopilación de testimoniales de las entrevistas llevadas a cabo a expertos internacionales y actores claves del Estado de Nuevo León para la elaboración del Plan Maestro de la 2ª Fase de Monterrey, Ciudad Internacional del Conocimiento (MCIC) (Abril-Junio 2008).

En esta misma consulta la Subsecretaría detectó que desde la crisis financiera en 1995 se dio una ruptura entre las PYMES y la banca comercial, pues esta última tenía la percepción de que negociar con empresas medianas y de menor tamaño era una actividad extremadamente riesgosa; por lo mismo no existieron productos para satisfacer sus necesidades y el sector quedó desatendido. Fue entonces que la SPyME decidió desarrollar el Sistema Nacional de Garantías (SNG) como parte del proyecto Sistema Nacional de Financiamiento (SINAFIN), el cual se crea a partir de aportaciones de gobiernos estatales y municipales, así como algunos otros organismos e instituciones, y tiene como tarea el manejo de un fondo para reducir el riesgo de financiar a PYMES. **El programa resultó altamente exitoso, pues su funcionamiento era sencillo y atractivo: por cada peso que la banca destinara a crédito para PYMES el SNG aportaría otro tanto, y esto serviría para cubrir las primeras pérdidas de la institución que otorgue el financiamiento.**

Pronto el número de intermediarios financieros que ofrecían productos para PYMES se comenzó a multiplicar, llegando a tal grado que hoy en día uno de los principales mercados de los bancos comerciales es precisamente éste. Con ello el SNG fue evolucionando para volverse menos intervencionista cada vez, pasando de esquema inicial de un peso por cada dos de crédito, a otro de uno por cada sesenta y dos (en promedio) en el 2006.

Pero también durante este proceso se logró que la banca comercial, entendiera las características particulares que tienen las PYMES mexicanas logrando flexibilizar los requisitos solicitados para evaluar a los solicitantes de un crédito al evaluar y tomar muy en cuenta el historial de las personas dueñas y/o socios del los negocios; ya que la composición de los estados financieros no necesariamente reflejaban la fortaleza financiera suficientes requeridos en los márgenes de riesgo requeridos por la banca.

Un resumen de los principales productos que existen actualmente en el 2008 se presenta en la siguiente tabla (*tabla1*) con lo cual se demuestra la diversidad alcanzada tanto en productos financieros para PYMES y la gran competencia por ofrecer en el mercado mejores opciones en monto, tasa de interés y requisitos.

A pesar de que ha aumentado la variedad de productos PYME, la SE reconoce que aún hay mucho por hacer, pues existen sectores específicos que aún no tienen acceso a financiamiento por contar con necesidades crediticias no cubiertas por la oferta actual de productos o por ser consideradas de alto riesgo.

La Ing. Blanca Treviño, CEO de SOFTTEK y Presidenta del Cluster de TIs en NL, en la entrevista correspondiente para la elaboración del Plan Maestro para la 2ª Fase MCIC, explica que el “financiamiento sigue siendo uno de los principales obstáculos de las empresas de TI’S, ayuda el programa de garantías de PROSOFT pero es insuficiente”⁰.

PORTAFOLIO DE CREDITO A PYMES BANCA COMERCIAL

Tabla 1

Producto	Destino	Montos	Tasa aproximada	¿Requiere edos. financiera de la empresa?
Credi activo (Banorte)	Capital trabajo y activo fijo.	\$100,000 a \$11,200,000.	Hasta TIIE + 12 puntos	Si
Tarjeta negocios (Bancomer)	Insumos e inventarios.	\$75,000 a \$1,000,000.	TIIE + 8.32 puntos	No
Crédito negocios (HSBC)	Inventario y equipamiento.	\$10,000 a \$400,000.	24%	No
Crédito negocios millón (HSBC)	Capital trabajo.	\$401,000 a \$1,500,000.	19%	Si
Crédito pyme (Santander)	Capital trabajo y activo fijo.	\$50,000 a \$750,000.	18%	Si
Crédito ágil (Santander)	Capital trabajo y activo fijo.	\$50,000 a \$600,000	Hasta TIIE + 11.5 puntos	No
Regio mipyme (BanRegio)	Capital trabajo y activo fijo	\$30,000 a \$1,000,000.	19%	Si
Scotia Pyme (Scotiabank)	Capital trabajo.	\$100,000 a 900,000 UDIS.	TIEE + 8.4 puntos	Si
Mipyme Bajío (Banco del Bajío)	Capital trabajo y activo fijo.	\$200,000 a \$999,000.	Hasta TIIE + 6.5 puntos	Si
Crédito pyme (Mifel)	Capital trabajo y activo fijo.	\$50,000 a \$900,000.	TIIE + 8 puntos	Si
Apoyo a pymes (Afirme)	Capital trabajo y activo fijo.	\$100,000 a \$2,000,000.	TIIE + 8 puntos	Si
Crédito simple (Bansi)	Capital trabajo.	De 145,000 a 700,000 UDIS.	Variable	Si
HIR pyme sofol.	Capital trabajo y activo fijo.	De \$250,000 a \$3,000,000.	TIIE +9 puntos	Si
Credipyme (Unicrese)	Capital trabajo y activo fijo.	\$30,000 a \$250,000.	Hasta TIIE + 12 puntos	Si

Elaborado con información de la SE. La TIIE al 8 de julio del 2008 fue de 8.16%.

Si bien es cierto que para la pequeña y mediana empresa los requisitos y el costo del crédito han disminuido, lo contrario ha sucedido en el caso de negocios de tamaño menor; de hecho se sabe que al año pasado la tasa de

interés del mercado microfinanciero en México llegó a ser de casi el doble del promedio en América Latina, pues es la más alta de la región³. Probablemente a ello se deba el reciente auge de las fuentes no institucionales de financiamiento, tales como las casas de empeño, las cuales se han vuelto de fácil acceso pero generan un costo anual total de entre el 55 y el 360%⁴.

Este fenómeno se debe a diversos factores, los cuales deberán ser tomados en cuenta para la formulación de un Sistema Integral de Financiamiento en el Estado de Nuevo León.

- **Los altos costos que enfrenta el sector.** Algunos analistas exponen que la falta de información financiera sobre las personas que solicitan un microcrédito es la principal complicación que enfrentan las instituciones, pues para conocer el grado de riesgo al que están expuestos deben absorber los gastos administrativos de verificar las garantías del solicitante y la viabilidad de su negocio o actividad productiva⁵. A este respecto el *Microfinance Information Exchange* (MIE) recomienda incorporar procesos tecnológicos que permitan aumentar la escala de operación y reducir los costos transaccionales⁶.
- **La estructura de financiamiento existente,** en la cual sólo un 73.6% de los activos de los intermediarios microfinancieros son utilizados como cartera de préstamos, a diferencia del promedio de América Latina y el Caribe de 80.8%.
- **El alto porcentaje de cartera en riesgo del país,** particularmente en la zona norte. El MIE concluye que esto se debe principalmente a que gran parte de los créditos que se otorgan son a la vivienda, agropecuarios o de consumo, y no necesariamente se utilizan en el emprendimiento de nuevos negocios⁷.

En cuanto a las pequeñas y medianas empresas, el trabajo realizado por la SPyME ha logrado mejorar sustancialmente las condiciones de acceso a crédito. Sin embargo, tal como reconoce la SE, se requieren esfuerzos mayores para aumentar la bancarización de los pequeños negocios y garantizarles el acceso a distintos mecanismos financieros⁸.

La OCDE también apunta a lo mismo, pues al hacer una revisión del programa en el 2006 destacó que el clima general en la política de PYME todavía es claramente menos favorable que en los otros países miembros de este organismo⁹. Así mismo criticó la existencia de asimetrías en los procesos de financiamiento, pues mientras las grandes compañías de comercio exterior acceden fácilmente a un crédito bancario, los negocios

de menor tamaño siguen dependiendo principalmente de sus proveedores, enfrentando fuertes desventajas y altos costos¹⁰.

La propuesta para la creación del un “Sistema Integral de Financiamiento” para el Estado de NL surge entonces como una propuesta para acelerar el proceso de mejora de estas condiciones; para su formulación se recomienda tomar en cuenta los retos ya mencionados y observar lo que otras entidades han hecho al respecto. Quizás el mejor modelo de referencia para ello sea el Sistema de Financiamiento para el Desarrollo del Estado de San Luis Potosí (SIFIDE), ganador del reconocimiento Innova Estatal 2005.

El comprender cómo opera este programa resulta indispensable para el desarrollo de la propuesta de un Sistema Integral de Financiamiento, pues no sólo es uno altamente exitoso sino que además surgió en condiciones similares en la que impera en NL y en todo el País.

El SIFIDE-SLP surge como una instancia gubernamental para apoyar la identificación, difusión, orientación, evaluación, asesoría y tramitación de proyectos productivos a través de financiamientos en las mejores condiciones de mercado; para ello esta institución tiene la capacidad de acceder a recursos de diferentes organismos, los cuales canaliza a diferentes proyectos privados con el fin de generar empleo y lograr el mayor desarrollo económico posible¹¹. Algunos de los programas que opera son:

- **Emprendamos Juntos.** Otorga micro créditos a mujeres que radican en zonas marginadas para que lleven a cabo una actividad productiva, ya sea rural o urbana. Dos de sus principales objetivos son fomentar el ahorro y acercar el sector a las fuentes de financiamiento; los préstamos que se manejan van de los \$800 a los \$115,000.
- **Microproyectos productivos.** Busca impulsar y fortalecer el desarrollo de microproyectos en el área de manufactura, comercio, artesanía y agroindustria. Sus objetivos son la generación de empleos y la promoción de una cultura emprendedora; los créditos otorgados van desde los \$5,000 hasta los \$120,000.
- **Fondo San Luís.** Está encaminado a otorgar apoyos financieros de corto y mediano plazo a las micro, pequeñas y medianas empresas que busquen mejorar sus índices de productividad y eficiencia, ya sea a través de programas de aseguramiento e implementación de sistemas de calidad, mejora tecnológica, incremento de producción o comercialización. Cubre necesidades de financiamiento de los \$120,000 a los \$500,000.

- **Garantías para el apoyo al financiamiento de las empresas del estado.** Se constituye junto con el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) y busca establecer una alternativa de crédito para las empresas potosinas que se dediquen a la exportación. Opera otorgando garantías a favor de este banco, con lo cual facilita la obtención de crédito a PYMES dedicadas a esta actividad.
- **Impulso microempresarial.** Tiene como propósito brindar apoyo técnico a los acreditados a través de capacitaciones, canalización hacia programas de apoyo, promoción y vinculación con universidades, etc.

Como se puede observar el SIFIDE cubre una amplia gama de necesidades de las MIPYMES, y todo ello lo hace en un mismo lugar. **Esto ha resultado ser una de sus más grandes fortalezas, ya que a través de un sistema de ventanilla única para la gestión y tramitación ha logrado transparentar y simplificar los procesos. El éxito alcanzado por el programa se ha transformado en beneficios directos para los emprendedores, ya que a través de este sistema pueden acceder a créditos con tasas menores a las disponibles en las instituciones financieras tradicionales.** Las siguientes cifras exponen los logros alcanzados por el SIFIDE:

- Ha capacitado a más de 144,332 micro y pequeños empresarios a través de 6,980 cursos (a mayo del 2008).
- Ha logrado colocar 903.7 millones de pesos en proyectos productivos a través de los 172,199 financiamientos otorgados (a mayo del 2008).
- Ha fomentado 36,674 autoempleos y más de 7,880 empleos directos (a mayo del 2008)¹².
- Ha generado una derrama económica de \$877.6 millones de pesos¹³.
- Tiene autosuficiencia de operación, generando utilidades en los últimos tres años con un índice de rentabilidad del 11%. Su índice de apalancamiento es de apenas el 1.9%.
- Cuenta con el reconocimiento y la confianza de diversos organismos internacionales¹⁴.

Existen en el País más de 600 instituciones dedicadas a las microfinanzas en el país, las cuales otorgan préstamos desde \$500 y atienden principalmente a micronegocios familiares (un 93% de su cartera de clientes se compone de ellos). Esto es un reflejo de la falta de instrumentos bancarios para este segmento y en lo cual los microempresarios se ven obligadas a acudir uniones de crédito, cajas de

ahorro, microfinancieras o en el peor de los casos a prestamistas independientes;¹⁵ en donde las tasas interés pueden alcanzar montos de cobro hasta el 7% mensual; que aunque se pretende que la liquidación de los montos es menores a un año, constituye un elemento determinante de daño patrimonial sobretodo en un sector en donde vive el grueso de la población que aún tiene dificultades de cubrir sus necesidades básicas.

2.- OBJETIVO GENERAL

Mediante la creación de un Sistema Integral de Financiamiento para Nuevo León se busca cubrir las necesidades de las MPYMES a través de mecanismos aún fuera del alcance de la banca tradicional. La propuesta considera el diseño de instrumentos novedosos tanto para la captación de ahorros, como para la colocación de créditos a micro, pequeñas y medianas empresas establecidas en el estado con proyectos productivos, de infraestructura, de capitalización y desarrollo de capital humano, entre otros. Todo esto va a elevar la oferta y disponibilidad del un mayor financiamiento empresarial con el fin de propiciar la generación de empleos y aumentar la capacidad productiva del Estado de Nuevo León, pero buscando en todo momento atender preferencialmente a las empresas de los sectores estratégicos del conocimiento, y aquellas con mayor nivel de innovación y tecnología.

Para ello la consolidación de dicho organismo propuesto deberá operar la estrategia de utilización del mecanismo de un fondo de garantías que permitirá multiplicar por muchas veces el recurso invertido. Y tomando el esquema del caso de éxito del SIFIDFE-SLP, con el cual en un sólo lugar se proporcionará toda una variedad de productos diseñados específicamente para los requerimientos de microcrédito y crédito empresarial para personas físicas con actividad productiva y para la pequeña y mediana empresa.

Para garantizar las mejores condiciones de mercado el organismo deberá contar con el suficiente capital inicial para aprovechar en la estrategia de operación de los fondos de garantías (crédito PYME y microcrédito) el acceso a recursos de la banca de desarrollo nacional e internacional, del gobierno federal y estatal, y de las principales ONG's e instituciones internacionales interesadas en el desarrollo de sistemas de financiamiento que fomenten el desarrollo económico.

De acuerdo con el Senador Eloy Cantú, ex Secretario de Desarrollo Económico de NL y Presidente de la Comisión de Competitividad del Senado de la República, en una entrevista realizada para la elaboración del Plan Maestro, para la 2ª Fase de MCIC, explicó que "...la gran limitante está en el

financiamiento, tanto público como privado; al gobierno del estado le faltan recursos para impulsar más proyectos y programas...se llegó a plantear que la SEDECO recibiese el 50% de lo que se captara de incremento en los ingresos del 2% de impuesto a la nomina para impulsar más proyectos, se avanzo algo pero aún no lo suficiente...al sector privado se le dificulta el financiamiento para modernizar sus negocios...sería bueno impulsar un nuevo banco en NL, que tenga el perfil de apoyar más a los emprendedores y a las PYMES...BANCOMEXT debería apoyar a las empresas mexicanas de TI'S a que puedan tener créditos competitivos para exportar más...”^o.

3.- DESCRIPCIÓN

La propuesta de creación del Sistema Integral de Financiamiento considerará la creación de un organismo público privado en el cual para multiplicar el capital inicial, se puede evaluar obtener fondeo realizando colocaciones de obligaciones a tasas atractivas para los pequeños ahorradores, y que gracias a una garantía del Gobierno de NL, disminuirán el riesgo de su dinero, pudiendo ofrecerse financiamientos más competitivos a los beneficiarios. Así mismo para asegurar que dicho organismo cumpla con las expectativas tanto de los solicitantes e inversionistas se recomienda la operación de Dos Fondos de garantía; uno especializado en el crédito empresarial PYME y otro para el Microcrédito.

Para la operación del sistema de microcrédito se recomienda que este programa sea operado a través de un solo producto: “*Tarjeta Microcrédito Nuevo León*”, con lo cual se eliminarán requisitos y estructuras burocráticas que hacen muy caro su colocación, reduciendo de manera significativa el cobro de la tasa de interés equiparándolas a niveles internacionales.

4.- PRINCIPALES COMPONENTES DE LA PROPUESTA

El proyecto de un Sistema Integral de Financiamiento comprende una variedad de instrumentos y productos diseñados para cubrir las necesidades de las PYMES. Tomando en consideración las características de los ya existentes.

“Crédito Empresarial PYME-NL”

Se propone que los créditos otorgados vayan desde MX\$30,000 (para cubrir las necesidades de capital de trabajo más esenciales) hasta MX\$5 millones (para financiar compra de maquinaria y equipo en empresas de mediano tamaño).

Algunos otros aspectos que deben ser considerados son:

- Contar con una adecuada mezcla entre mayoreo y menudeo en productos conservadores y de riesgo para la captación y colocación de créditos.
- Contar con esquemas de primer (por excepción) y segundo piso (preferentemente, para multiplicar más los recursos a través de fondos de garantías).
- Instituir programas de capacitación y asesoría a los acreditados, para de esta manera asegurar una mayor tasa de supervivencia empresarial y de recuperación de los créditos en los proyectos apoyados.

El programa operaría utilizando el mismo mecanismo esencial del SINAFIN a través de los fondos de garantía. La recomendación es que debe buscarse que al menos se logren recursos totales por \$200 millones de pesos de parte del gobierno estatal y federal. Al ir mayoritariamente bajo el esquema de garantías, el recurso puede multiplicarse por al menos 25 a 30 veces en créditos del amplio abanico considerado a través de los intermediarios financieros de primer piso en la mayoría de los casos, pero negociando condiciones muy atractivas, al absorber el Sistema Integral de Financiamiento el riesgo a “primeras pérdidas” a través del Fideicomiso de Garantías propuesto.

Adicionalmente se debe promover el crédito, capital semilla (público y privado) y capital de riesgo para impulsar las actividades productivas de Nuevo León, especialmente a aquellos proyectos ligadas a la incubación y aceleración de empresas que emanen de instituciones con certificación del Gobierno Federal a través de la Secretaría de Economía. (Véase propuesta: “Capital para Empresas Innovadoras” para la 2ª. Fase de MCIC).

Siendo que el Sistema Integral de Financiamiento que aquí se plantea va enfocado a los negocios productivos en lo general, es importante volver a resaltar que se debe de dar preferencia a que un porcentaje importante de los recursos (al menos 50%) debe dar preferencia a la demanda a proyectos de alto valor agregado, innovación y tecnología, y se recomienda implementar de manera conjunta el proyecto contenido en la propuesta del programa “Capital para Empresas Innovadoras.

“Tarjeta Microcrédito Nuevo León”

Otro componente esencial del programa es la creación de un fondo para la *Tarjeta Microcrédito Nuevo León*. **Esta tarjeta permitirá a las personas físicas**

con pequeña actividad productiva y a los empresarios locales con micro y pequeñas empresas, contar con una línea de crédito revolvente dedicada a satisfacer sus necesidades de microfinanciamiento, por lo cual no tendrán que pasar por un nuevo proceso administrativo cada vez que requieran un préstamo y será posible reducir los tiempos de respuesta y altísimos costos transaccionales en los que se incurre actualmente al utilizar las tradicionales tarjetas de crédito (con tasas cercanas al 50%), muy comúnmente utilizadas por empresarios y empresarias que participan en pequeñas actividades productivas.

Para garantizar la efectividad de este fondo es muy importante la participación del gobierno estatal, que recomendamos contribuya con al menos \$50 millones de pesos inicialmente y conjuntamente con el apoyo del Gobierno Federal a través de la Secretaría de Economía.

El fondo fungirá nuevamente como una garantía para multiplicar por al menos 10 veces en este caso (por ser el microcrédito de un mayor riesgo), por lo que se recomienda que el Gobierno de NL, a través del Sistema Integral de Financiamiento de NL se fondee en el mercado, con emisión de obligaciones o algún otro instrumento adecuado para los pequeños ahorradores, quienes por un lado tendrían la garantía de pago del Gobierno de NL, y por otro un mejor pago de interés por sus pequeños ahorros, contra las tasas bajas que se obtienen tradicionalmente.

5.- INDICADORES RECOMENDADOS PARA LA MEDICIÓN DE ÉXITO

Se recomienda se utilicen los siguientes indicadores para evaluar el desempeño del proyecto, algunos de los cuales fueron recomendados por la SPyME¹⁶:

- Número de proyectos apoyados a través del Sistema Integral de Financiamiento.
- Derrama económica generada por los préstamos a los proyectos apoyados.
- Cantidad de empleos (incluyendo autoempleos) generados por el impulso empresarial y los apoyos del programa, así como el impacto en ventas y exportaciones de los proyectos apoyados.
- Número de empresarios capacitados.
- Tasa de supervivencia empresarial de los proyectos apoyados.
- Porcentaje de cartera en riesgo.
- Porcentaje de cartera vencida.
- Autosuficiencia económica del Sistema Integral de Financiamiento.

FUENTES DE INFORMACION BASE

¹ SINAFIN_MEMORIAS.pdf

² Ídem

³ Notimex (2007, diciembre 30). Tienen microfinanzas en México las más altas tasas de interés en AL. El Universal. Disponible en: <http://www.el-universal.com.mx/notas/471098.html>

⁴ Ídem.

⁵ Becerra, J. (2008, junio 23). *Justifican altos costos de los microcréditos*. El Norte, Negocios. Edición impresa

⁶ Informe México (2006). Benchmarking de las microfinanzas en México: Desempeño y transparencia en una industria creciente. Disponible en: http://www.prodesarrollo.org/fileadmin/documentos/Varios/Informe_Mexico_2006_baja.pdf

⁷ Ídem.

⁸ <http://www.reforma.com/edicionimpresa/notas/20070716/negocios/894303.htm>

⁹ <http://www.reforma.com/negocios/articulo/705398/>

¹⁰ Secretaría de Economía (2008). Contacto PYME. Disponible en: <http://www.pymes.gob.mx/cpyme/default.asp?gpo=4&lenguaje=0&t=108&user=0¬icia=2902>

¹¹ Sistema de Financiamiento para el Desarrollo del Estado (2005, abril). SIFIDE.ppt. Disponible en:

[www.aguascalientes.gob.mx/.../SanLuisPotosi/Presentacion%20SIFIDE%20abril%2005%20\(ags\)%20definitiva.ppt](http://www.aguascalientes.gob.mx/.../SanLuisPotosi/Presentacion%20SIFIDE%20abril%2005%20(ags)%20definitiva.ppt)

¹² Región Valles (2008, junio 26). El SIFIDE apoya el desarrollo de PYMES potosinas. Disponible en:

http://www.regionvalles.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2853&Itemid=24

¹³ Gobierno del estado de San Luis Potosí (2008). SIFIDE: Innovación y Calidad Gubernamental. *Revista Marzo del 2008*. Disponible en:

<http://www.sifide.gob.mx/admin/assetmanager/images/Revista%20Mar%202008.pdf>

¹⁴ Presentación SIFIDE.ppt

¹⁵ Sistema de Financiamiento para el Desarrollo del Estado (2005, abril). SIFIDE.ppt. Disponible en:

[www.aguascalientes.gob.mx/.../SanLuisPotosi/Presentacion%20SIFIDE%20abril%2005%20\(ags\)%20definitiva.ppt](http://www.aguascalientes.gob.mx/.../SanLuisPotosi/Presentacion%20SIFIDE%20abril%2005%20(ags)%20definitiva.ppt)

¹⁶ SME Issues and Policies in Mexico.pdf